

JOÃO GOMES*

Hand-to-hand: Case Study on the Uses of the Body in the Relationship between Workers and the Organization of a Commercial Establishment in the County of Sintra

Corpo-a-Corpo: Estudo de Caso sobre os Usos do Corpo na Relação entre Trabalhadores e Organização de um Estabelecimento Comercial no Concelho de Sintra

Resumo

Este estudo de caso procura analisar os usos que os trabalhadores fazem dos seus corpos num contexto laboral marcado por um regime de precariedade e flexibilidade. Este artigo foca-se no novo sector terciário, onde predomina a relação de serviço e as prescrições normativas da organização perante o discurso, o comportamento e a imagem dos seus empregados. O principal objectivo deste artigo é analisar e compreender a forma como os trabalhadores usam o corpo enquanto instrumento de contra-poder em relação às normas corporativas. Utilizando as técnicas da observação directa e das entrevistas semi-estruturadas, procurei seguir uma linha teórica que abrangesse os mais diversos desenvolvimentos sobre o corpo nos fenómenos especificamente relacionados com a temática do trabalho. Através de diversos contributos teóricos, pretendi operacionalizar o corpo como elemento central e estruturante dos antagonismos entre as diferentes estruturas hierárquicas no interior da organização. Conclui-se que os trabalhadores não são meros agentes passivos na relação de forças com a organização que lhes prescreve os comportamentos e a imagem. Pelo contrário, procuram activamente subverter as percepções e os usos do corpo que a empresa lhes procura impor.

Palavras-chave: trabalho emocional/estético; organização; corpo; capital físico; contra-poder.

Abstract

This case study seeks to analyze the uses of the body by the work force in a particular context marked by a economic regime of precarity and flexibility. This article focuses on the new tertiary sector dominated by the service relationship and the normative prescriptions of the organization in relation to the discourse, image and behavior of their employees. The purpose of this article is to analyze and understand how the bodies of workers are used as a tool of counter-power in relation to the requirements of the organization. Using the techniques of direct observation and semi-structured interviews, I tried to follow a theoretical framework covering the various developments on the body in the specific phenomenons related to the theme of work. I intended to operationalize the body as central and structuring element of the antagonisms between different hierarchical structures within the organization. I conclude that workers are not mere passive agents in the power relationship established with the organization that prescribes their behaviors and image. On the contrary, they actively seek to subvert the perceptions and the body uses that the company tries to impose them.

Keywords: emotional/aesthetic work; organization; body; physical capital; counter-power.

* Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa, Portugal.
Contacto: Rua Professor Egas Moniz n.º 2, 3.º F – 2735-099 Agualva-Cacém. Tel.: (+351) 968 113 853.
E-mail: joao.nicolau.gomes@gmail.com

Introdução

A problemática do *corpo* na contemporaneidade exige ultrapassar os impasses conceptuais das dicotomias que historicamente moldaram o seu enquadramento teórico. Em primeiro lugar, a dicotomia entre os *processos biológicos* e os *processos sociais* e, em segundo lugar, o binómio *estrutura/acção*.

Em relação à primeira, podemos referir que o corpo não pode ser apreendido segundo uma premissa mecanicista e naturalística que ignore as construções socioculturais que o circundam. O *corpo* não é um dado determinístico e fatalista, ao invés, ele é maleável, *classificador* e *objecto de classificação* (Bourdieu, 2010). Por outro lado, um enfoque unidimensional nos aspectos sociais e culturais do *corpo* corre o risco de obscurecer os limites que a sua biologia coloca às construções sociais e culturais dos indivíduos. O *corpo* coloca limites materiais à sua construção sociocultural, a sua maleabilidade apresenta restrições que não podem ser ultrapassadas.

Relativamente à segunda oposição (*estrutura/acção*) convém mencionar, em primeiro lugar, que o corpo é estruturado por mundividências, símbolos, processos sociais e condições objectivas. No entanto, os indivíduos não têm uma concepção passiva do seu *corpo*. Ele é posto em movimento e em conflito, tem o poder de agregar e segregar, é transformado em objecto e instrumento de antagonismo, em veículo portador de códigos e mensagens sociais. O corpo influencia as relações sociais e é influenciado por elas (Wolkowitz, 2006). Ele é, na linha de Merleau-Ponty (1962), a forma concreta através da qual experienciamos e interpretamos o mundo. Ou, como poderia ter referido Bourdieu (2010), o *corpo* é tanto *estrutura estruturada* quanto *estrutura estruturante*, isto é, ele é *estrutura* e *acção*.

Neste artigo procura-se ultrapassar estes dilemas epistemológicos que têm orientado as reflexões sobre o *corpo*, partindo de um estudo de caso concreto. No âmbito da minha tese final de mestrado completada em Dezembro de 2015 – e que tinha como temas centrais o *trabalho* e a *classe social* – realizei trabalho de campo junto de uma equipa de trabalho de uma livraria/papelaria. Situada num centro comercial no concelho de Sintra, esta livraria/papelaria pertence a uma multinacional portuguesa que tem um peso significativo na economia nacional.

O contexto social e económico onde esta equipa de trabalho se insere está, por um lado, relacionada com a *nova morfologia do trabalho* (Antunes, 2013), onde predomina um regime de precariedade e de flexibilidade. Por outro lado, está integrada no *sector terciário*, onde prevalece a *relação de serviço* e a centralidade da figura do *cliente*. Este contexto procura submeter os trabalhadores às prescrições normativas da organização sobre o seu discurso, comportamento e imagem, fenómeno a que se convencionou chamar de *tra-*

balho estético/emocional (Casaca, 2012; Warhurst *et al*, 2000). Estes elementos devem adequar-se à *cultura organizacional* e aos princípios defendidos pela entidade empregadora.

Não obstante, os trabalhadores não são meros agentes receptores da informação, eles procuram activamente interpretar, adaptar, resistir ou contestar essa informação. O *corpo* é o local privilegiado para observar esta tensão dialéctica entre as normas impostas pela organização – com a sua crescente preocupação com a postura, a imagem a pronúncia e a cordialidade no atendimento ao cliente – e a resposta dos trabalhadores que utilizam o *corpo* como uma *arma* imediata nesta perpétua relação de forças entre *capital* e *trabalho*.

Como tal, o objectivo deste artigo foi procurar compreender a forma como o *corpo* está enquadrado num âmbito de luta e antagonismo entre as diferentes estruturas hierárquicas da organização.

O trabalho de campo decorreu de forma faseada durante cerca de 3 meses e incluiu a aplicação das técnicas da *observação directa* e das *entrevistas semi-estruturadas*. As entrevistas foram aplicadas a 3 trabalhadores dado que tal corresponde a uma unidade de trabalho (só em casos excepcionais estão mais de 3 trabalhadores em simultâneo na loja). Importa, igualmente, sublinhar que estes trabalhadores estão situados na base da pirâmide organizacional, isto é, estão associados às tarefas do atendimento ao cliente, da arrumação, limpeza e organização da loja.

Metodologia

Os estudos organizacionais carecem, em geral, de uma abordagem metodológica que inclua a observação *in loco* dos processos de gestão inerentes à organização do trabalho contemporânea. Importa, como tal, complementar abordagens de cariz mais formalista com outras que garantam um aprofundamento das experiências objectivas e subjectivas dos actores sociais envolvidos. Perceber a forma como a organização implementa, na prática, os modelos de gestão sobre os quais se vai reger a força de trabalho implica a análise da percepção, representação e acção dos trabalhadores sobre esses mesmos modelos de gestão.

Mesmo sem o poder para alterar substancialmente a forma como a empresa decide sobre o seu próprio futuro, os trabalhadores aplicam, na prática, formas de acção diversas que reflectem a sua própria percepção sobre a imposição corporativa de determinados modelos de gestão. Esta análise torna-se tanto mais relevante quanto a extensão do poder organizacional se expande para lá dos seus limites tradicionais procurando regular e controlar as disposições corporais dos seus próprios trabalhadores.

A utilização da *observação directa* como técnica de investigação (para além das entrevistas *semi-estruturadas*), por sua vez, permite complementar aquilo que os actores sociais *dizem* em contexto de entrevista com aquilo que *fazem* na prática laboral quotidiana. Existem bastantes constrangimentos acerca da realização de trabalho de campo em contexto organizacional, começando, desde logo, pela *negociação do acesso* (Bryman, 2005). Normalmente, a *negociação do acesso* nas organizações é sempre a negociação de um *duplo acesso*. Em primeiro lugar, em relação à empresa e às suas constantes suspeições acerca dos objectivos da investigação (Bryman, 2005). A perspectiva crítica do investigador e o receio de um decréscimo na produtividade são outros tantos constrangimentos que envolvem esta negociação. Em segundo lugar, em relação aos membros das equipas de trabalho que, muitas vezes, percebem o investigador como um informante das estruturas hierárquicas superiores. Assim, a *observação directa* permite enriquecer a investigação com dados empíricos que permitem contrastar o que é *dito* com o que é *feito* pelos actores sociais.

A observação possibilita, igualmente, juntar a perspectiva do investigador e dos dados empíricos (recolhidos no âmbito da investigação) ao ponto de vista dos sujeitos estudados (Moreira, 2007). Imiscuir-se na realidade dos actores sociais e no espaço físico e simbólico que eles habitam garante a partilha das suas preocupações, motivações e concepções (Moreira, 2007). O principal objectivo deste instrumento de pesquisa é, por isso mesmo, a procura de uma *visão de dentro* que, embora sempre adulterada pela subjectividade do investigador, dê expressão a uma determinada concepção do mundo social. A identificação com as vidas dos sujeitos analisados permite, como tal, uma maior compreensão do seu universo específico (Moreira, 2007).

Geralmente, o elemento central da *observação*, enquanto técnica de investigação, é a informalidade porque, normalmente, envolve aspectos da vida social difíceis de compreender de forma cristalizada (Spradley, 1980). No âmbito dos estudos organizacionais tem sido atribuída cada vez maior importância à esfera informal. Esta é parte integrante das organizações e abrange um universo vasto de interações sociais complexas que importa analisar através de ferramentas metodológicas adequadas ao seu funcionamento específico.

De referir, por fim, que todas as informações recolhidas no âmbito da realização deste artigo estão protegidas pelo anonimato. Por um lado, a sensibilidade dos dados empíricos observados e das informações disponibilizadas pelos meus interlocutores obriga a esta garantia. Por outro lado, a empresa alvo deste estudo não autorizou formalmente a realização desta investigação o que resultou na prossecução do trabalho de campo de forma *encoberta* (Moreira, 2007).

A Organização

A livraria/papelaria envolvida nesta investigação situa-se num centro comercial no concelho de Sintra e está integrada numa multinacional privada que detém um poder económico assinalável. Tanto em relação ao seu *volume global de capital* quanto à sua estrutura corporativa, onde detém inúmeras insígnias dos mais variados segmentos do mercado de retalho.

Formada ainda durante o período salazarista é, ainda em certa medida, uma empresa familiar (pelo menos no que à administração diz respeito), facto que é explicado pela história muito particular da burguesia portuguesa^[1]. Cotada no *PSI-20* há já largos anos e com uma história longa de sucessões e alianças familiares e matrimoniais que remontam ao tempo da ditadura, esta empresa consolidou-se na área da distribuição comercial e do retalho, a partir do qual estabeleceu a sua hegemonia como marca de referência. Antes do 25 de Abril de 1974, a empresa incidia a sua actividade na área da indústria.

Durante o PREC (Processo Revolucionário em Curso) a empresa passou por um período conturbado, como aconteceu com tantas empresas protegidas pelo precedente protecção fascista que garantia um monopólio e uma renda em determinadas áreas de negócio.

Só na década de 1980 é que a empresa se conseguiu assumir definitivamente como multinacional de peso na economia portuguesa. Expandiu a sua actividade a nível nacional e internacional e diversificou as áreas de actuação nos mercados onde desenvolvia actividade. Esta empresa é, desta forma, proprietária de inúmeras marcas e empresas suas subsidiárias que actuam no mercado português e internacional em diversas áreas da distribuição comercial. Possuindo uma vasta gama de marcas de diferentes segmentos de mercado, a multinacional é proprietária de inúmeros hipermercados, lojas de roupa infantil, lojas de equipamento desportivo, lojas de produtos electrónicos, entre outros.

A livraria/papelaria é uma das insígnias mais recentes da multinacional e tem, também ela, uma diversa gama de produtos que comercializa: livros, revistas, jornais, artigos de pintura, material escolar, jogos infantis, tabaco e pastilhas. Oferece ainda um conjunto de serviços de reprografia como impressões, digitalizações, fotocópias, encadernações e plastificações. Reflectindo um rápido crescimento, esta insígnia já conta com inúmeras lojas em Portugal, principalmente, a norte do território nacional.

A equipa de trabalho estudada encontra-se na base da estrutura hierárquica da empresa que, como é perceptível pela sua dimensão, é bastante

¹ Sobre este assunto ver o trabalho de Francisco Louçã, João Teixeira Lopes e Jorge Costa com o título *Os Burgueses – Quem São, Como Vivem, Como Mandam* (2014).

complexa e burocratizada. Segregada por diferentes áreas de negócio, departamentos e insígnias, a opacidade da sua hierarquia não permite traçar um organograma claro e inteligível, obscurecendo, para os trabalhadores na base da pirâmide organizacional, os rostos e os nomes dos seus superiores hierárquicos. A este fenómeno, João Carlos Louçã (2013) atribui o nome de *patrões invisíveis*. Esta característica é, na verdade, bastante comum nas organizações contemporâneas que, através da expansão das Sociedades Anónimas (SA), das filiações internacionais e do anonimato dos accionistas, conseguem ocultar os responsáveis pela imposição das prescrições corporativas.

Não existe uma divisão do trabalho rígida e cristalizada nesta equipa de trabalho. Todos devem estar aptos para arrumar, limpar e organizar a loja. A divisão do trabalho é, portanto, mais vertical do que horizontal. Não obstante a importância destas tarefas, o foco central do trabalho é o atendimento ao cliente. Por essa mesma razão, a maioria dos trabalhadores desta loja são do sexo feminino, de faixas etárias mais jovens e qualificados o que se explica pelas disposições corporais e emocionais associadas a estereótipos de género enraizados.

A organização analisada combina de forma eficaz diferentes tipos de organização do trabalho. Uma mais tradicional, que se reporta a um padrão do tipo *tayloristalfordista*, caracterizado pela extrema verticalização da sua estrutura empresarial e pelos ritmos de trabalho intensivos, e uma mais associada ao padrão da *acumulação flexível* (Antunes, 2013), que se reflecte na gestão da força de trabalho através dos parâmetros do *trabalho de equipa*, da *cultura e valores organizacionais* e da flexibilidade de horários e contratos de trabalho. Os trabalhadores sobre os quais se debruçou este artigo possuem um vínculo contratual por *tempo determinado* com a organização. Estes contratos são automaticamente renovados de 6 em 6 meses até um máximo de 4 contratos. Atingido o limite máximo de contratos, os trabalhadores são demitidos ou integrados nos quadros da empresa com um vínculo contratual por *tempo indeterminado*. Apenas uma trabalhadora está *efectiva* na empresa (para além do gerente), todos os outros possuem um contrato precário.

O Corpo (In)orgânico da Organização

Vários antropólogos e sociólogos têm procurado aprofundar a temática do *corpo organizacional* (Wolkowitz, 2006). No entanto, este conceito comporta alguma ambiguidade dado que sugere, por um lado, o estudo das *organizações enquanto corpos* e, por outro, o estudo do *corpo nas organizações* (Wolkowitz, 2006).

Embora datada, a noção das organizações enquanto *corpos orgânicos* que tendem para a harmonia encontra-se implícita nos mais recentes desenvolvi-

mentos da gestão dos recursos humanos. Segundo esta noção, os diferentes departamentos da estrutura hierárquica da empresa são entendidos como órgãos que, com as suas respectivas tarefas e funções, contribuem para o sucesso do todo. As novas técnicas de gestão dos recursos humanos que dão especial atenção à *cultura organizacional* são prova da presença sub-reptícia dessa ideia. A noção de *cultura*, promovida pela gestão dos recursos humanos e aplicada nas empresas, não passa de uma concepção desleixada de *cultura* entendida como um conjunto de princípios e valores definidos por gestores de topo e transmitidos, posteriormente, à restante estrutura hierárquica. Elemento agregador e unitário, esta noção de *cultura* serve propósitos ideológicos no sentido de controlar a força de trabalho e diluir os conflitos intra-organizacionais através da delineação de uma identidade e de objectivos comuns a toda a estrutura corporativa (Wright, 1994). Uma das trabalhadoras envolvidas nesta investigação foi capaz de me confidenciar a forma como lhe foram transmitidos os valores e a ética da empresa:

Chamaram-me ao armazém da loja e entregaram-me um folheto que especificava os valores da empresa, a sua missão e a ética que deveríamos respeitar. Responsabilidade, dedicação, simpatia, disponibilidade, etc. Depois de ler deram-me um outro papel onde deveria assinar em como tinha tomado conhecimento dos novos valores da empresa.

Esta noção de *cultura* ignora, por um lado, que todos os indivíduos, inclusive os trabalhadores nas camadas inferiores da hierarquia empresarial, são produtores de cultura e, por outro, que a *cultura* que se procura impor não é directamente assimilada pelos restantes trabalhadores, mas, ao invés, é reinterpretada, reformulada e contestada na prática laboral.

Por sua vez, a concepção de *corpo organizacional* como a análise dos *corpos nas organizações* apresenta maior interesse epistemológico para as ciências sociais. Neste âmbito analítico, a noção de *corpo organizacional* pode ser definida como o modo específico de incorporação (*embodiment*) que deve ser apresentado, performatizado e reproduzido pelos indivíduos com o intuito de se tornarem ou de preservarem o seu lugar numa organização e função particular (Tyler e Abbot, 1998). Ou seja, os trabalhadores devem submeter-se aos princípios e valores da organização através de um uso específico dos seus corpos, emoções, comportamentos e discursos. Tal pressupõe que a organização disponha da capacidade de *comodificar* (*commodify*) o corpo, antes considerado um elemento privado (Wolkowitz, 2006). Com a mercantilização dos corpos, as organizações definem os respectivos *valores de uso* e *valores de troca* (Marx, 2008) associados a diferentes formas corporais. No recrutamento, na formação e nos diversos mecanismos de vigilância, sancionamento e correcção, as organizações aplicam uma gestão dos corpos que procura ir de

encontro à imagem que pretendem transmitir para fora. No entanto, essa imagem difere consoante o sector de actividade, o tipo de trabalho, a organização, a *cultura organizacional* e o posicionamento da marca e dos seus produtos.

Como já foi mencionado, os trabalhadores da livraria/papelaria onde foi realizada esta investigação, são enformados pelas novas tendências de regulação e organização laboral. De um *padrão de acumulação* baseado no *fordismo/taylorismo* passámos para um *padrão de acumulação flexível* (Antunes, 2013) onde se privilegia a subcontratação, a precariedade, a flexibilidade, a ausência de suporte sindical, os baixos salários, os ritmos de trabalho intensivos, os turnos, os horários *part-time* e os recibos-verdes.

As transformações no mundo laboral operaram, igualmente, mudanças estruturais no perfil da força de trabalho. A deslocação do foco no trabalho industrial para o sector terciário e para a *relação de serviço*, onde se privilegia a relação com o *cliente*, foi acompanhada por novas exigências à força de trabalho (Casaca, 2012). Em detrimento das *competências técnicas*, hoje são valorizadas as *competências interpessoais* no âmbito de uma *economia das interações* (Johnson, Manyika e Yee, 2005). O discurso (dicção e pronúncia), a imagem (vestuário e forma corporal) e o comportamento (cordialidade, amabilidade, simpatia, disponibilidade, entre outros) são hoje competências fundamentais no mundo do trabalho. De acordo com estas novas exigências não é de surpreender que na equipa de trabalho onde decorreu esta investigação, apenas um dos trabalhadores fosse do sexo masculino. As organizações procuram investir nestas competências por forma a reproduzir, por um lado, o ideal do corpo feminino heterossexual (e jovem) e, por outro, as disposições emocionais tradicionalmente associadas às mulheres.

No caso concreto a que este artigo se reporta, a organização procura transmitir uma imagem de qualidade, credibilidade e disponibilidade. Estas características encarnam nos corpos da força de trabalho valorizando o potencial da loja na angariação e retenção de clientes. A *performance* dos trabalhadores (das suas disposições corporais e emocionais) permite transferir para os produtos que vendem a confiança e a credibilidade dos seus corpos e dos seus discursos. Esta peculiar transferência de propriedades entre pessoas e coisas em nada se distingue daquilo a que Marx (2008) designou por *fetichismo das mercadorias* (*commodity fetishism*). Tratando-se de uma livraria importa possuir uma força de trabalho jovem, formada, com um discurso fluído (sem pronúncia e com boa dicção) e detentora de um comportamento afável e disponível.

As competências devem, por isso, ser ajustadas à *cultura organizacional*, aos princípios, aos valores e à imagem que a organização procura divulgar junto dos seus clientes. Para alcançar este objectivo, a organização procura

recrutar, formar, treinar, sancionar, disciplinar e corrigir os corpos e as emoções dos trabalhadores. A internalização das regras prescritas pela empresa no que diz respeito à forma *correcta* de apresentar o corpo e as emoções não se distancia das reflexões de Foucault (1999) sobre aquilo a que designou por *corpos dóceis*.

Embora não se possa reduzir a *relação de serviço* (entre trabalhador e cliente) ao mecanicismo, dado que os indivíduos têm sempre espaço para estabelecer relações sociais espontâneas e informais, a organização esforça-se ao máximo para reduzir estes espaços de imprevisibilidade, procurando padronizar o atendimento ao cliente.

Neste caso específico, as injunções ao *sorriso* são as mais importantes. Em todas as caixas está colocado um autocolante de um *smile* para lembrar aos trabalhadores que esta expressão facial é fundamental para atrair e reter os clientes. Inclusivamente, os trabalhadores desta loja confidenciaram-me que os seus superiores hierárquicos lhes lembram constantemente que *o sorriso faz parte da farda*. Ou seja, o sorriso não deve ser algo de natural e espontâneo, mas algo que deve ser trabalhado. O sorriso é como a farda que se coloca para sinalizar a presença de um trabalhador e que deve ser utilizado durante a jornada de trabalho. A postura *correcta*, o discurso fluído e a proibição de utilizar o *não* nas conversas com os clientes são outras tantas prescrições que devem ser obedecidas.

Porém, a empresa deve gerir minuciosamente a forma como prescreve estas normas, garantindo o seu cumprimento por parte dos trabalhadores, sem que, no entanto, os clientes se apercebam da padronização imposta ou mesmo da insensibilidade perante os seus empregados. Dois exemplos concretos, relatados pelos trabalhadores desta livraria/papelaria, possibilitam perceber como esta gestão é implementada. O primeiro diz respeito à existência de cadeiras na zona das caixas onde os trabalhadores poderiam repousar durante o seu horário laboral. No entanto, os trabalhadores não têm autorização para nelas se sentarem. Assim, as cadeiras permitem que o cliente possua a imagem de uma organização preocupada com o cansaço físico dos seus empregados sem que, para tal, a empresa tenha de abdicar da máxima exploração e produtividade da sua força de trabalho. Estas cadeiras destinam-se, como tal, à imagem que a organização pretende transmitir para fora. É de assinalar, igualmente, a idolatria do corpo em movimento, activo e produtivo. Os trabalhadores confidenciaram-me que, muitas vezes, têm que inventar algo para fazer se não quiserem ser chamados à atenção. Mesmo nos tempos mortos devem limpar, arrumar, varrer, endireitar os livros e repor os artigos em falta.

A segunda situação coloca em evidência a contradição entre o modelo de gestão *tayloristalfordista* e o modelo de gestão *toyotista* da era da *acumulação*

flexível que, supostamente, atribui maior liberdade e autonomia aos trabalhadores (Antunes, 2013). Todas as semanas a livraria/papelaria destina um espaço da loja à secção de *recomendações*. Neste espaço são colocados livros em destaque que são promovidos como se fossem sugestões dos trabalhadores. Cada livro dispõe de um marcador que sobressai do seu interior com uma frase de recomendação e a assinatura de um dos empregados da loja. Tanto a frase de recomendação quanto a assinatura do trabalhador são escritos à mão no marcador do livro. Este facto possibilita uma maior proximidade entre trabalhador e cliente e a venda de um produto mais *pessoal e autêntico*. No entanto, a selecção dos livros e a frase de recomendação são elaborados pelo departamento de *marketing*. Os trabalhadores recebem todas as semanas os livros que devem colocar em destaque e a frase que devem escrever nos respectivos marcadores para os promover. Por fim, devem colocar a sua assinatura por forma a *simular* (Baudrillard, 1991) a sua escolha e recomendação. O conceito de *simulação* de Jean Baudrillard (1991) fornece pistas fundamentais para perceber, tal como nos dois casos anteriores, a forma como as organizações procuram organizar e regular a experiência do consumidor, transmitindo a ideia de autenticidade e espontaneidade de uma relação que é, na verdade, extremamente padronizada.

Os dois casos acima comprovam não tanto a substituição de um modelo de gestão hierárquico e tradicional por um supostamente mais democrático e horizontal, mas sim a existência de um modelo de gestão caracterizado por um conjunto de continuidades e descontinuidades que se combinam para reproduzir a mesma relação de forças entre *trabalho* e *capital*.

No entanto, os indivíduos não são meros agentes receptores da informação. Eles reinterpretam, adaptam, resistem ou contestam essa informação através de variados mecanismos de contra-poder que accionam no decurso da sua prática laboral. A organização nunca foi nem nunca será um *corpo orgânico* que tenda para a harmonia. A tentativa da organização em reduzir os espaços informais nos locais de trabalho (com a massificação dos mecanismos de controlo e das imposições normativas) e a imprevisibilidade das relações humanas (com a padronização e mecanização da relação entre trabalhadores e clientes) é o sonho utópico de qualquer instituição despótica. Os indivíduos não se limitam a cumprir as ordens transmitidas e as clivagens intra-organizacionais não se esbatem com a imposição de uma *cultura organizacional*. A uma ideia prístina de organização, que a apreende como um corpo de conformidade e consonância, os trabalhadores impõem uma zona de conflitos e subversões que, sem o apoio institucional dos sindicatos, ocorrem de forma mais subtil e implícita. O corpo é o local imediato onde estes conflitos decorrem.

O Corpo (In)orgânico do Trabalhador

As concepções *organicistas* dos corpos, pouca atenção dispensam às construções sociais e culturais dos indivíduos. O mito da *objectividade científica* prevalece ancorado à pretensa *neutralidade* dos processos biológicos onde não existe espaço para a *ideologia* e para a *subjectividade*.

Emily Martin (2007) demonstrou como, longe da *objectividade científica*, a explicação biológica das funções do ovo e do esperma reproduz imagens sociais, culturais e ideológicas de género. No fundo, a autora observa como os estereótipos de género, centrais para as nossas classificações sociais e culturais, são transferidos para os processos biológicos (Martin, 2007). Assim, o ovo é entendido como um agente passivo e, ao invés, o esperma como um agente activo no processo de fecundação (Martin, 2007). Segundo a mesma lógica, a mulher não produz o ovo, mas liberta-o mensalmente até esgotar o *stock* que já possui à nascença (Martin, 2007). Desta forma, a mulher não produz, apenas vai desperdiçando as suas possibilidades de reprodução todos os meses (Martin, 2007). Numa perspectiva diametralmente oposta, o homem produz centenas de milhões de espermatozóides por dia (fenómeno que, por sua vez, não é apreendido enquanto desperdício!) (Martin, 2007). De seguida, o ovo é passivamente transportado pelo tubo falopiano, enquanto o espermatozóide embarca numa viagem aventureira a uma velocidade estonteante (Martin, 2007). Tal situação afigura que a mulher seja entendida como o agente improdutivo da unidade doméstica, enquanto o homem, tão activo quanto os gâmetas que produz, integra um sistema económico que privilegia o produtivismo e a racionalidade.

Vemos, portanto, a forma tão pouco orgânica como o corpo se comporta quando nele discernimos as imagens e estereótipos de género sempre sujeitos a conflitos e negociações. Tal como as organizações, os corpos dos indivíduos só em parte são orgânicos. No que reporta às imagens e construções socioculturais surgem a imprevisibilidade, a desarmonia e o conflito. Os corpos são centrais para a construção identitária e para a experiência quotidiana. Eles aglutinam e isolam, hierarquizam e classificam. Chris Shilling (2003) refere que o corpo deve ser entendido como um fenómeno material, físico e biológico *inacabado* e irredutível aos processos sociais de classificação. Os corpos são tanto processos biológicos quanto culturais.

Alice Julier (2013), por exemplo, demonstra como a obesidade, uma característica física, tem servido de justificação para associar os corpos cheios à *preguiça* e ao *desleixo*, características de personalidade. Esta moralização, no entanto, é acompanhada por uma politização dos corpos. Assim, a obesidade serve, igualmente, como diferenciador de classe (Julier, 2013), dado que esta tem maior popularidade junto das classes trabalhadoras. A elite burguesa, por

sua vez, reproduz um ascetismo e uma disciplina corporal que só podem ser percebidas segundo a sua distância relativamente à necessidade (Bourdieu, 2010).

Os corpos são processos biológicos, sociais e culturais complexos e dinâmicos. Neles se inscrevem os nossos *habitus* particulares, no *objectivo* se descobre o *subjectivo* de cada *trajectória*, experiência de vida, contextos sociais e culturais, marcadores de género e, como não poderia deixar de ser, condicionamentos económicos (Bourdieu, 2010).

Marcel Mauss (2003: 12) já analisara aquilo que designou por *técnicas do corpo*. Este conceito dizia respeito à “[...] *maneira pela qual cada sociedade impõe ao indivíduo um uso rigorosamente determinado de seu corpo*”. É por intermédio da educação das necessidades e das actividades corporais que a estrutura social imprime a sua marca nos indivíduos (Mauss, 2003). Através deste conceito percebemos que o esforço “*irrealizável*”, a dor “*intolerável*”, o prazer “*extraordinário*” são menos função de particularidades individuais que de critérios sancionados pela aprovação ou a desaprovação colectivas. Cada técnica, cada conduta, tradicionalmente aprendida e transmitida, funda-se sobre certas sinergias nervosas e musculares que constituem verdadeiros sistemas, solidários de todo um contexto sociológico (Mauss, 2003: 14).

Mauss (2003), ao referir-se às *técnicas do corpo*, pretendia afirmar que o corpo é o primeiro e mais natural instrumento do homem e que este é trabalhado e modelado socialmente.

Tal é a pretensão das organizações contemporâneas. A entrada no universo laboral exige um novo grau de cuidado e regulação corporal (Wolkowitz, 2006). O corte de cabelo, a branquitude dos dentes, a barba feita, a maquiagem, os acessórios, a roupa *adequada*, a postura e o discurso fluído são elementos essenciais no *trabalho estético/emocional*. O corpo não é só um instrumento de trabalho, mas o próprio trabalho enquanto detentor de *valor de troca*, de serviço que se vende. Neste sentido, o conceito de *corpos flexíveis* (*flexible bodies*) introduzido por Emily Martin (1994) é pertinente. Os *corpos flexíveis*, segundo a autora, são a consequência óbvia das condições sociais impostas pelo mercado de trabalho e pelas condições laborais (Martin, 1994). Corpos que, a cada instante, devem adaptar-se a novas imagens corporativas por força da enorme rotação de trabalhadores entre diversas empresas, diversos tipos de trabalho e diversos sectores de actividade. Hoje em dia, todas as organizações possuem uma *cultura organizacional* onde se sublinha a necessidade da partilha de valores, princípios, missões e imagens distintas de outras empresas. A cada empresa deve corresponder uma postura, uma forma de estar, um discurso, um comportamento e um código de vestuário. A trabalhos flexíveis correspondem *corpos flexíveis*.

Não obstante, os trabalhadores fazem uso do seu corpo para exercer formas muito específicas de contra-poder. A livraria/papelaria sobre a qual se debruça este artigo possui uma hierarquia bastante horizontal no que se reporta aos trabalhadores em loja. Exceptuando o gerente e a subgerente, que têm menores responsabilidades no trabalho de *front-office*, não existe uma divisão do trabalho declarada. Enquanto os primeiros possuem tarefas de maior pendor administrativo – como encomendas, devoluções, gestão dos horários de trabalho, contabilidade, inventário e elaboração de relatórios –, os trabalhadores de loja devem, em primeiro lugar, atender o cliente e, em segundo lugar, limpar, arrumar e organizar o espaço segundo as directrizes das chefias superiores. Consideradas as tarefas mais importantes no discurso ideológico da organização, estas são, ao mesmo tempo, executadas pelos trabalhadores situados na base da estrutura hierárquica da empresa. Esta contradição não passa despercebida à organização que procura regular os corpos e as emoções através de variados mecanismos de disciplina e de vigilância. No entanto, esta contradição também não é alheia aos trabalhadores que aproveitam para atingir a organização através de um atendimento menos eficiente e de menor qualidade à figura *sacralizada* do cliente.

O clássico estudo de Hochschild (2003) sobre o trabalho emocional das hospedeiras de bordo testemunha a existência de uma *guerra de sorrisos*. Na ausência de suporte sindical e de uma relação de forças entre *capital* e *trabalho* menos assimétrica, os trabalhadores accionam formas de subversão mais implícitas e subtis que, no entanto, são expressão de uma identidade de classe *subterrânea* e latente (Louçã, 2013). Aquilo a que James Scott (1985) designou por *armas dos fracos*. Também no caso da livraria/papelaria analisada neste artigo se constata a existência desta *guerra de sorrisos*. O uso do *sorriso*, enquanto prescrição organizacional, detém uma função social fundamental na *relação de serviço*. No entanto, os trabalhadores fazem um uso selectivo do *sorriso*. Adequado ao tipo de cliente, à sua disposição, à forma do seu trato, à relação que estabelece com o trabalhador, o *sorriso* é uma expressão facial circunstancial. A clientes mais insensíveis, menos bem-dispostos ou simplesmente menos simpáticos, os trabalhadores respondem com uma expressão facial mais fechada e contida. Não cedendo espaço para a simpatia e amabilidade, o trabalhador traça uma linha de intimidade, protegendo-se assim das potenciais invectivas de um cliente menos afável. Comunicando através do seu rosto, do seu discurso e dos seus gestos, o trabalhador garante assim que aquele cliente não terá a confiança necessária para prolongar aquela relação no espaço e no tempo. É de salientar ainda a existência de uma enorme variedade de *sorrisos*. O sorriso não é uma expressão facial simples e unidimensional. É, ao invés, polissémico e multidimensional. Os trabalhadores não fazem ape-

nas um uso selectivo do *sorriso* mas, simultaneamente, um uso diferencial da forma específica de *sorrir*. Para além do *sorriso de simpatia*, resguardado para as saudações iniciais e finais, existe o *sorriso irónico*, o *esgar*, o *sorriso de escárnio*, o *sorriso sem dentes*, o *sorriso forçado*, o *sorriso aberto*, a *gargalhada*, entre tantos outros. A um comentário despropositado de um cliente, os trabalhadores podem responder com um *sorriso sem dentes* ou um *sorriso forçado*. Este último, no entanto, deve não apenas ser *forçado* como demonstrar subtilmente que é *forçado*. A um discurso mais agressivo ou impróprio, os trabalhadores podem replicar, igualmente, com um *sorriso irónico* ou com um *sorriso de escárnio*. As *gargalhadas* são, normalmente, salvaguardadas para clientes mais bem-dispostos e com os quais já se estabeleceu uma relação de confiança e intimidade. Mencionamos aqui, *grosso modo*, os clientes habituais. Não obstante, as mais das vezes utiliza-se um *sorriso leve*, de *simpatia*, que possui um papel funcional nas relações esporádicas que se estabelecem naquele estabelecimento comercial. Este tipo de *sorriso* possui, na linha de Baudrillard (1991), uma *função normalizadora* que padroniza a relação social entre trabalhadores e clientes desembaraçando-a do estranhamento e da ausência de intimidade.

Constatam-se ainda outros mecanismos de contra-poder que exigem a mobilização de disposições corporais e/ou emocionais distintas por parte dos empregados. Se, por exemplo, um cliente não saúda o trabalhador com o *bom-dia* ou o *boa-tarde* o trabalhador responde da mesma forma, sem a saudação inicial (*bom-dia, em que posso ajudar?*) e sem a saudação final (*obrigado e volte sempre*). Se o cliente atira o dinheiro para o balcão em vez de o entregar em mão, o trabalhador retorna o produto vendido com a mesma atitude. Na presença de um cliente mais provocativo ou, de alguma forma, insultuoso, o trabalhador pode abster-se de lhe prestar um serviço eficaz e de qualidade. Por exemplo, um cliente que procure um produto que exija uma deslocação ao armazém ou uma procura no sistema informático, ou ainda, nos expositores da loja, o trabalhador pode simplesmente dizer que o produto *está esgotado* ou que *esperam a reposição do stock para a semana*.

O próprio *dress code* dos trabalhadores é visado pela organização e, como tal, sujeito a réplica por parte dos trabalhadores. A farda – que se limita a um *t-shirt* ou camisola laranja com o nome da loja a preto – permite que os trabalhadores escolham o seu restante vestuário. Mas o seu vestuário não deve *poluir* (Douglas, 1991) a imagem corporativa. Os empregados são, desta forma, alvos constantes das advertências dos seus superiores hierárquicos. As *calças largas*, os *brincos/piercings* desadequados e os *ténis gastos*, são apenas alguns exemplos da tentativa da organização em prescrever a forma *correcta* de apresentação dos corpos. No entanto, os trabalhadores continuam a usar os

ténis gastos, as calças largas ou os piercings inapropriados mas de forma mais cuidadosa e menos rotineira.

A gestão, nem sempre fácil, destas relações requer um enorme esforço físico e emocional. Gestão que deve compreender a dificuldade em expressar o desagrado e o descontentamento para com o cliente e/ou a organização sem que seja demasiado evidente ao ponto de poder prejudicar o seu posto de trabalho. Subvertendo a padronização da relação com o cliente, os trabalhadores subvertem também as prescrições normativas da entidade empregadora.

Destes inúmeros casos de contra-poder de que se investem os corpos e as emoções dos trabalhadores desta loja, o mais interessante é o de uma trabalhadora que, por curiosidade, é a única empregada efectiva da empresa. Há cerca de 2 anos na loja, ela é a trabalhadora mais antiga da equipa e, por isso mesmo, assume o papel de subgerente de loja. Apresentando uma figura corporal, igualmente, distinta dos restantes colegas, ela fez uso do seu corpo para conseguir ingressar nos quadros da empresa. A sua figura entroncada não permitiria entrever, à primeira vista, a possibilidade de utilização do corpo como arma de contra-poder contra a organização. Distante do atendimento ao público e confinada ao armazém – talvez devido à sua figura pouco coadunante com a imagem organizacional –, onde ganham relevância as competências administrativas em detrimento das competências interpessoais, esta trabalhadora não deixa de mobilizar as suas disposições corporais contra a estrutura corporativa. Desprovida da maior parte das qualidades associadas ao trabalho que exerce, a trabalhadora – como veremos no próximo capítulo – aproveitou a sua figura para, não obstante, integrar os quadros da organização.

O Corpo-a-Corpo

Como observado anteriormente, este *corpo-a-corpo* entre organização e trabalhadores envolve, por um lado, um largo conjunto de mecanismos de controlo por parte da estrutura corporativa e, por outro, um enorme dispositivo de técnicas de resistência por parte dos trabalhadores.

O caso mais peculiar diz respeito à trabalhadora mencionada no capítulo anterior. De figura roliça e entroncada, esta trabalhadora compensa a ausência de uma disposição corporal adequada à imagem da organização com a dedicação e empenho no seu trabalho. Desta forma, a empresa demonstrou interesse na sua continuidade quando findava o seu último contrato de 6 meses. A possibilidade de integrar os quadros da empresa, alcançando um posto de trabalho mais estável e com uma retribuição salarial mais vantajosa, moralizou esta trabalhadora que havia descoberto, há alguns meses atrás, que estava grávida do seu segundo filho. No entanto, ela percebeu o risco de divulgar a

sua gravidez à estrutura organizacional. Num âmbito de precariedade e de reduzidos direitos laborais, tal situação poderia significar o seu despedimento. Assim, a trabalhadora aproveitou a sua forma corporal para encobrir a sua gravidez. Durante os meses subsequentes, até à sua integração na empresa, a trabalhadora omitiu esta informação junto da organização e dos seus colegas de trabalho. Cerca de um mês depois da renovação do seu contrato a trabalhadora entrou em trabalho de parto e gozou da sua licença de maternidade com os respectivos direitos e compensações. Uma das suas colegas relata como tudo sucedeu:

Eu já andava a achar que alguma coisa de estranho se passava. Ela perguntava-me sempre o que é que eu ia comer na minha hora de refeição. Cada vez que ia ao armazém lá estava ela a comer qualquer coisa. Também ia muitas vezes à casa-de-banho... mas, como não teve nenhuma alteração física ninguém desconfiou. Um dado dia ela não veio trabalhar, coisa que nunca tinha acontecido. Avisou a dizer que estava maldisposta e com dores de barriga. A meio da manhã a mãe dela ligou a avisar que estava tudo bem com ela e com o bebé. Foi muito estranho (risos).

O corpo desta trabalhadora, socialmente desvalorizado, serviu, mesmo assim, como instrumento de contra-poder, como arma de arremesso contra a organização. Das suas fraquezas fez forças, da subordinação fez subversão.

Pierre Bourdieu (2010) cunha o conceito de *capital físico* para se reportar à forma como o desenvolvimento dos corpos é realizado com o objectivo de lhes ser reconhecido valor nos diversos *campos sociais*. Este *capital físico* pode, de seguida, ser convertido em *capital económico* (dinheiro, bens e serviços), *capital cultural* (educação) e *capital social* (redes sociais). O que constatamos, neste caso específico, é a conversão de um *capital físico* reduzido (disposição corporal distante daquelas que são valorizadas pela organização) em *capital económico* (estabilidade e retribuição salarial mais elevada). De um *capital físico* socialmente desvalorizado – pouco adequado às exigências de um mercado de trabalho extremamente competitivo e que assenta na atracção e retenção de clientes através da imagem corporativa – metamorfoseou-se em *capital económico* de valor considerável – possuindo estabilidade profissional e retribuição salarial mais vantajosa.

As classes trabalhadoras tendem a desenvolver uma relação instrumental com o seu próprio corpo, o que se pode explicar pela sua curta distância em relação à necessidade (Bourdieu, 2010). Os *habitus* que daí advêm promovem toda uma disposição social perante o mundo que não pode ser dissociada das condições materiais que estão na sua origem (Bourdieu, 2010). O corpo é um meio para um fim. As mulheres das classes trabalhadores desenvolvem, normalmente, uma relação ainda mais instrumental com o seu corpo dado o seu

papel de mães e mulheres (Wolkowitz, 2006). Longe da construção do corpo como objecto de percepção para outros, esta trabalhadora opta por construí-lo em função de uma necessidade emergente e do seu papel de mãe, mulher e trabalhadora precária.

Emily Martin (1989) argumenta que os regimes burocráticos e racionalistas (como, por exemplo, as organizações) insistem numa regulação do corpo e das emoções mais restritiva em relação às mulheres do que em relação aos homens. O corpo é, muitas vezes, usado como ferramenta justificativa para a não contratação/promoção (Wolkowitz, 2006). A gravidez é sempre um risco para a progressão na carreira das mulheres. Os fenómenos corporais femininos, marcados pelo ciclo menstrual, pela menopausa ou pela gravidez, funcionam segundo uma lógica e um ritmo distintos do produtivismo e do racionalismo reivindicados pelas instituições sociais e económicas. A imprevisibilidade destes fenómenos corporais repugna a ideologia do metodismo, do ascetismo e do racionalismo das organizações capitalistas que procuram o máximo proveito da exploração da sua força de trabalho. A tentativa de reduzir a imprevisibilidade, a informalidade e os tempos-mortos, a idolatria do corpo em movimento, a obsessão com o controlo dos corpos e das emoções e a padronização do atendimento ao cliente, são apenas alguns sintomas de uma ideologia económica que pouco tem em conta as necessidades fisiológicas dos trabalhadores. Daí que se controle quem se sinta, quem está parado, o tempo das pausas e as idas à casa-de-banho. O capital não é um sistema económico *assexuado* mas marca congénita de uma sociedade patriarcal (Scholz, 2011). Acker (1990) argumenta que a organização burocrática não é neutra em relação ao género porque exclui os valores associados à mulher. As qualidades de gestão de uma corporação são, regra geral, aquelas tradicionalmente atribuídas aos homens: pensamento abstracto, habilidades analíticas, separação do lado emocional e do racional, etc.

O uso que esta trabalhadora faz do seu corpo é mais do que oportunismo, é necessidade. *Necessidade tornada virtude*, diria Bourdieu (2010). Os corpos são, ainda na linha de Bourdieu (2010), marcas de classe. As classes sociais desenvolvem uma relação específica com o corpo que resulta na produção de diferentes formas corporais com diferentes valores sociais. Como refere Connell (2002), as diferenças biológicas são fabricadas ou exageradas por forma a manter um sistema de diferenciação de género, classe, etnia ou raça. É assim em relação às diferenças entre *gordos* e *magros* como em relação às diferenças entre *brancos* e *negros*. Connell (2002) refere-se a este fenómeno como a *negação da biologia* que, no entanto, se reporta não tanto à sua negação quanto à sua distorção (Wolkowitz, 2006). Esta distorção permite a integração das diferentes formas corporais num sistema hierárquico de classificação social.

No entanto, constatamos como a hierarquia dos *corpos* é, constantemente, sujeita a contestações e renegociações. A trabalhadora aqui referida subverteu o *valor de troca* socialmente atribuído ao seu corpo. O valor social dos corpos é, como observamos, conjuntural, isto é, depende não só da percepção individual quanto do contexto em que se encontra.

Este fenómeno desmente também a ideia de que o ascetismo e o meto-dismo são características exclusivas dos *corpos magros e saudáveis*. A moralização dos corpos fundamenta-se na oposição entre *gordo* e *magro*, *desleixado* e *disciplinado*. O enorme risco que esta trabalhadora correu ao esconder a gravidez dos seus superiores hierárquicos poderia ter resultado no seu despedimento. Para que tal não ocorresse, a trabalhadora necessitou de monitorizar e gerir a apresentação do seu corpo diária e minuciosamente. A acção desta trabalhadora envolveu uma intervenção física em relação ao seu corpo na tentativa de manter a sua estrutura corporal o mais inalterada possível por forma a que pudesse obliterar a sua gravidez. Durante aqueles meses, pelo menos, o seu objectivo era manter uma representação do seu corpo que correspondesse às características com que estava habituada a ser ostracizada. A disciplina corporal, normalmente associada à distância em relação à necessidade, não é propriedade exclusiva dos *corpos magros* ou das classes altas. Manter este segredo exigiu bastante disciplina corporal e emocional.

Por fim, este caso permite, igualmente, perceber a forma como se articulam os processos biológicos e os processos culturais neste contexto. O corpo desta trabalhadora não foi especificamente *trabalhado* para esconder a gravidez. A trabalhadora aproveitou a sua forma e estrutura corporal para a obliterar. Todo o esforço envolvido foi realizado com vista à manutenção da sua forma corporal. Processos complementares e interdependentes, tanto a *biologia* (a morfologia corporal da trabalhadora) quanto a *cultura* (os significados associados à sua estrutura corporal) foram mobilizados pela minha interlocutora. Se, por um lado, a biologia permitia encobrir a sua gravidez através da sua forma corporal específica, por outro lado, a cultura garantia a manutenção de um capital físico desvalorizado e, consequentemente, a associação da sua forma corporal ao *desleixo* e não à gravidez.

Notas Finais

Norbert Elias (1978) introduziu o conceito de *corpos civilizados* para se referir ao processo de *socialização*, *racionalização* e *individualização* progressiva dos corpos. Em primeiro lugar, *socialização* porque os corpos afastam-se, cada vez mais, das suas necessidades biológicas para se tornarem locais de expressão identitária e de códigos de comportamento (Elias, 1978). Em segundo lugar, *racionalização* porque os corpos internalizaram toda uma ética metodista e

ascética na regulação e controlo corporal que envolve também uma crescente diferenciação corporal (Elias, 1978). Por fim, em terceiro lugar, *individualização* dada a tendência para a percepção do corpo como *seu*, único e *diferenciado*, separado dos restantes (Elias, 1978). Estas reflexões de Elias (1978) problematizam o corpo sem o distanciar da reprodução social do capital. Isto é, o desenvolvimento específico do controlo e da regulação corporal não pode ser dissociado do desenvolvimento do sistema capitalista. Relação complexa e dinâmica, o corpo dá forma a relações sociais e é por estas enformado. É objecto e sujeito da reprodução social de conjunto e, ao mesmo tempo, é um fenómeno contextual.

O mesmo parecem indicar as reflexões de Bryan Turner (1984) que procuram explorar a forma como o corpo tem sido objecto de crescente individualização e regulação externa. Esta aparente contradição demonstra como o corpo se tornou o principal terreno de actividade política e cultural (Wolkowitz, 2006). Por um lado, o corpo tornou-se um elemento fundamental sujeito a modelação pelas instâncias de poder sociais e económicas e, por outro, tornou-se um veículo de contra-poder utilizado pelos agentes individuais na tentativa de equilibrar a relação de forças assimétrica entre *capital* e *trabalho*.

O corpo é um elemento fundamental para a nossa intervenção no mundo. O caso que analisámos neste artigo demonstra como esse corpo não só é central para as experiências laborais quotidianas, para a nossa percepção do mundo, como é a principal ferramenta nos conflitos diários que se travam com clientes e/ou com o corpo organizacional.

Os usos específicos que os trabalhadores fazem dos seus corpos variam consoante o tipo de trabalho, o sector de actividade, a organização, a cultura organizacional e, mais amplamente, com a organização e regulação social do trabalho e com o desenvolvimento económico, político, ideológico e cultural de determinada sociedade. O caso desta livraria/papelaria só pode ser apreendido no contexto particular da *relação de serviço*, por um lado, e no âmbito de um regime laboral marcado pela precariedade, flexibilidade, ausência de suporte sindical, reduzidos direitos laborais e baixos salários, por outro.

Sem o apoio institucional dos sindicatos que serviria para mediar as cli-vagens entre trabalhadores e entidade empregadora, os trabalhadores usam o seu corpo como arma contra a organização e as suas prescrições normativas. Mesmo que estas acções de subversão sejam mais isoladas que partilhadas, mais individuais que colectivas, operadas através de um *registo escondido* mais do que através de um *registo público* (Scott, 1985), manifestam, no entanto, uma insubordinação e um antagonismo permanentemente renovados na relação de forças entre *capital* e *trabalho*.

Este artigo procurou não distanciar os usos do corpo pelos actores sociais da reprodução de um sistema capitalista que é, simultaneamente, a reprodução de uma hierarquia das formas corporais (Harvey, 1998). Por outro lado, pretendeu não o afastar do contexto específico onde este decorre. Da mesma forma, procurou averiguar como os processos biológicos se confrontam com os processos culturais na formação de acções e representações dos corpos. Só através da interligação destas complexas dinâmicas se poderão analisar os corpos e os fenómenos heterogéneos que com ele se relacionam.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, não posso deixar de agradecer aos membros da equipa de trabalho que colaboraram comigo na realização deste artigo. Agradeço igualmente ao Prof. Dr. Carlos Manuel Piteira pelas informações e orientações prestadas durante todo o meu percurso académico. De referir também o apoio incontornável dos meus pais, Maria José Leitão Nicolau e Manuel Augusto Gomes. Por fim, este artigo não poderia ter sido concretizado sem o apoio constante de Sara Gaspar.

Referências

- Acker, J. (1990) *Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organisations. Gender and Society* 4 (2): 139–58.
- Antunes, R. (2013) *Os Sentidos do Trabalho – Ensaio Sobre a Afirmação e a Negação do Trabalho*. Coimbra: Almedina.
- Baudrillard, J. (1991) *Simulacros e Simulação*. Lisboa: Relógio D'Água.
- Bourdieu, P. (2010) *A Distinção – Uma Crítica Social da Faculdade de Juízo*. Lisboa: Edições 70.
- Bryman, A. (2005) *Research Methods and Organization Studies*. New York: Routledge.
- Casaca, S. F. (2012) *Trabalho Emocional e Trabalho Estético na Economia dos Serviços*. Coimbra: Almedina.
- Connell, R.W. (2002) *Gender*. Cambridge: Polity.
- Douglas, M. (1991) *Pureza e Perigo – Ensaio sobre a Noção de Poluição e Tabu*. Lisboa: Edições 70.
- Elias, N. (1978) *The Civilising Process*. Oxford: Blackwell.
- Foucault, M. (1999) *Vigiar e Punir*. Petrópolis: Editora Vozes.
- Harvey, D. (1998) *The Body as an Accumulation Strategy, Environment and Planning D: Society and Space* 16: 401–21.

- Hochschild, A. R. (2003) *The Managed Heart – Commercialization of Human Feeling*. Califórnia: University of Califórnia Press.
- Johnson, B. C.; Manyika, J. M.; Yee, L. A. (2005) *The Next Revolution in Interactions*. McKinsey Quarterly, nº4: 20-33.
- Julier, A. (2013) *The Political Economy of Obesity: The Fat Pay All*. In Food and Culture: A Reader, edited by Carole Counihan and Penny Van Esterik, pp. 546-562. Routledge, New York.
- Lock, M. e Farquhar, J. (eds.) (2007) *Beyond the Body Proper – Reading the Anthropology of Material Life*. Durham and London: Duke University Press.
- Louçã, F., Lopes, J. T. e Costa, J. (2014) *Os Burgueses – Quem São, Como Vivem, Como Mandam*. Lisboa: Bertrand Editora.
- Louçã, J. C. (2013) *Call Centers – Trabalho, Domesticação, Resistências*. Lisboa: Deriva.
- Martin, E. (1994) *Flexible Bodies: Tracking Immunity in American Culture from the days of Polio to the Age of AIDS*. Boston: Beacon Press.
- Martin, E. (2007) *The Egg and the Sperm – How Science has Constructed a Romance Based on Stereotypical Male-Female Roles*. In *Beyond the Body Proper – Reading the Anthropology of Material Life*, edited by Margaret Lock e Judith Farquhar, pp. 417-427. Duke University Press, Durham and London.
- Mauss, M. (2003) *Sociologia e Antropologia*. São Paulo: Cosac Naify.
- Marx, K. (2008) *O Capital*. Lisboa: Editorial Avante.
- Merleau-Ponty, M. (1962) *The Phenomenology of Perception*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Moreira, C. D. (2007) *Teorias e Práticas de Investigação*. Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Scholz, R. (2011) *O Sexo do Capitalismo*. Exit!, disponível em http://www.obeco-online.org/livro_sexo_capitalismo.html, último acesso em 08/06/2016.
- Scott, J. C. (1985) *Weapons of the Weak. Everyday forms of peasant resistance*. London: Yale University Press.
- Shilling, C. (2003) *The Body and Social Theory*. London: Sage Publications.
- Spradley, J. P. (1980) *Participant Observation*. New York: Holt, Reinehart e Winston.
- Turner, B. S. (1984) *The Body and Society*. Oxford: Blackwell.

- Tyler, M. e Abbott, P. (1998) *Chocs Away: Weightwatching in the Contemporary Airline Industry*. In *Sociology*, 32 (3): 433–50.
- Warhurst, C.; Nickson, D.; Witz, A.; Cullen, A M. (2000) *Aesthetic Labour in Interactive Service Work: some case study evidence from the New Glasgow*. *The Service Industries Journal*, 20(3): 1-18;
- Wolkowitz, C. (2006) *Bodies at Work*. London: Sage Publications.
- Wright, S. (1994) *Anthropology of Organizations*. London: Routledge.

