

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
SERVIÇO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM ADMINISTRAÇÃO

**ALINE FÁBIA GUERRA DE MORAES**

ENGAJAMENTO, DOMINAÇÃO E MANIPULAÇÃO: O CASO DOS GERENTES DO  
WALMART

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

ÁREA: RELAÇÕES DE TRABALHO

João Pessoa – PB  
Outubro / 2012

ALINE FÁBIA GUERRA DE MORAES

ENGAJAMENTO, DOMINAÇÃO E MANIPULAÇÃO: O CASO DOS GERENTES O  
WALMART

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Coordenação Serviço de Estágio Supervisionado em Administração, do curso de Graduação em Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba, em cumprimento as exigências para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Márcia da Silva Costa

João Pessoa – PB  
Outubro / 2012

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

M827e Moraes, Aline Fábila Guerra de.

Engajamento, dominação e manipulação: o caso dos gerentes do Walmart./ Aline Fábila Guerra de Moraes. – João Pessoa: UFPB, 2012.

72f.:il.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Márcia da Silva Costa.

Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

1. Trabalho. 2. Reestruturação produtiva. 3. Relações de trabalho. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU: 658:331(043.2)

A professora orientadora Márcia da Silva Costa

Solicitamos examinar e emitir parecer no Trabalho de Conclusão de Curso da aluna Aline Fábria Guerra de Moraes

João Pessoa, 19 de outubro de 2012.

---

Profa. Helen Gonçalves da Silva  
Coordenadora do SESA

Parecer da professora orientadora:

---

---

---

---

---

ALINE FÁBIA GUERRA DE MORAES

ENGAJAMENTO, DOMINAÇÃO E MANIPULAÇÃO: O CASO DOS GERENTES DO  
WALMART

Trabalho de Conclusão de Curso Aprovado em: 06 de novembro de 2012

Banca Examinadora:

---

Profa. Dra. Márcia da Silva Costa  
Orientadora

---

Prof. Dr. Diogo Henrique Helal  
Examinador 1

---

Prof. Me. Jorge de Oliveira Gomes  
Examinador 2

*Para Mãelú, mais uma vez.*

## **AGRADECIMENTOS**

Na primeira vez que precisei redigir os agradecimentos de um trabalho, iniciei dizendo que eles sempre vinham carregados de clichês. Continuo concordando com a ideia. Complemento-a: e quem disse que clichês são ruins? Se são clichês, é por que a maioria das pessoas que os conhecem, os veem como algo bom. Assim, aqui não seria diferente, inicio meus agradecimentos com os clichês mais sinceros de minha vida acadêmica.

Agradeço a Deus por não me fazer desistir da carreira, nem de nenhum dos cursos que fiz. Terminei a Licenciatura em História bem desiludida com a vida acadêmica e profissional, desilusão que se alastrou para o curso de Administração, mas que foi modificando-se ao término deste. Agradeço por me iluminar nos momentos de angústia.

Não poderiam faltar também os agradecimentos aos meus pais, Fátima e Agripino, que me incentivaram aos estudos desde a época do ensino primário e apoiaram minhas decisões mesmo sem entendê-las muito bem. Devo muito desse incentivo também a Ana Lúcia, minha tia e querida Mãelú, que me fez/faz sempre querer estudar e me dá um carinho de mãe.

Agradeço também aos amigos de curso com quem dividi momentos alegres e também de apreensão antes de provas, na espera de resultados, etc.: Irley Alcântara, Lilian Rocha, Camila Simões, Valmir Lima, Juliana Queiroga, e tantos outros com quem dividi turma (afinal, ser desblocada não é fácil!).

Ao querido amigo Kelson César, funcionário da Coordenação de Administração, que por inúmeras vezes, solucionou meus problemas com matrículas e proporcionou inúmeras risadas.

Aos professores que contribuíram com minha formação acadêmica e também se fizeram ótimos amigos: Jorge Oliveira e Nadja Valéria, da qual fui monitora. Ainda, e em especial, a professora Márcia Costa, minha orientadora desde o primeiro período no curso. Essa é, então, a oportunidade de agradecê-la por ter me iniciado na vida acadêmica: pesquisas, relatórios, prazos, prazos, prazos....Comprometimento! Agradeço-a também pela paciência durante esses anos e por não ter desistido de mim no primeiro (de muitos!) atrasos. Márcia foi uma espécie de “mãe acadêmica” e espero continuar a parceria em pesquisas futuras.

*“A escravidão humana atingiu o seu ponto culminante na nossa época sob a forma do trabalho livremente assalariado.”*

*George Bernard Shaw*

## RESUMO

O fenômeno da reestruturação produtiva provocou mudanças no mundo do trabalho. Ele, antes guiado por uma lógica taylorista/fordista, rígida, mecanicista, passa a buscar gestões mais flexíveis, enxutas, que visassem à redução de custos. Característica clara desse novo modelo de gestão foi o trabalhador polivalente, ou seja, aquele que desempenha várias funções. Contudo, conseguir o apoio desse trabalhador faz-se necessário em meio a diversas estratégias. Nesse sentido, o presente trabalho objetiva entender como um grande grupo varejista norte-americano se utiliza de estratégias para conquistar o envolvimento de seus trabalhadores, em especial, os gerentes, responsáveis pela transmissão da cultura da organização. Para isso, utilizamos de levantamento de textos referentes ao assunto, a fim de formar base teórica sobre o mesmo e, posteriormente, de entrevista gravada, guiada por um roteiro semiestruturado, com gerentes da organização pesquisada. Desse modo, foi possível enxergar que estratégias de promoção, benefícios, prêmios, dentre outras, foram as que se sobressaíram nas entrevistas, mostrando que a empresa se utiliza delas como forma de conquistar o envolvimento de seus trabalhadores.

**Palavras-chaves:** trabalho, reestruturação produtiva, flexibilidade, sofrimento.

## LISTA DE GRÁFICOS E FIGURAS

Gráfico 1: Crescimento do comércio varejista por região no Brasil .....	37
Gráfico 2: Distribuição do emprego formal na economia em Setembro de 2010 .....	38
Gráfico 3: Número de lojas WalMart (por unidade) .....	39
Gráfico 4: Faturamento (em R\$ bilhões) das lojas WalMart.....	40
Figura 1: Distribuição dos funcionários WalMart por região.....	40

## **LISTA DE SIGLAS**

ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados

AD – Análise do Discurso

BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento

IDV – Instituto para Desenvolvimento do Varejo

PPA – Políticas de Portas Abertas

POM – Política de Orientação para Melhoria

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Delimitação do tema e formulação do problema de pesquisa .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>15</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	15
1.2.2 Objetivos Específicos .....	15
<b>1.3 Justificativa .....</b>	<b>15</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 As mudanças nas relações de trabalho .....</b>	<b>17</b>
2.1.1 O que é trabalho?.....	17
2.1.2 As mudanças no mundo do trabalho .....	20
2.1.3 Flexibilidade, precarização e terceirização: elementos que se ligam? .....	29
<b>2.2 Varejo no Brasil: o grupo WalMart .....</b>	<b>33</b>
2.2.1 O que é varejo?.....	33
2.2.2 Considerações sobre o varejo no Brasil.....	34
2.2.3 O grupo <i>WalMart</i> .....	39
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>42</b>
<b>3.1 Sujeitos da Pesquisa .....</b>	<b>42</b>
<b>3.2 Técnicas de Pesquisa .....</b>	<b>42</b>
<b>3.3 Instrumentos de Pesquisa .....</b>	<b>43</b>
<b>3.4 Tratamento dos dados .....</b>	<b>43</b>
<b>4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>45</b>
<b>4.1 As políticas de Promoção/Benefícios.....</b>	<b>45</b>
<b>4.2 As políticas de punição .....</b>	<b>53</b>
<b>4.3 Jornada de Trabalho .....</b>	<b>56</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>61</b>
<b>6. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>64</b>
<b>ANEXO 1 Roteiro de Entrevista com os gerentes .....</b>	<b>68</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Um fenômeno chamado de reestruturação produtiva adentrou nas empresas do mundo inteiro a partir dos anos 80/90. Desde então, as relações de trabalho que eram marcadas pelo taylorismo/fordismo, modificaram-se. Se intensifica a busca por uma produção mais flexível, enxuta, visando aos menores custos. Resultado desse enxugamento pode ser percebido no número de demissões nas empresas, ocasionando para os que ficaram, um trabalho intenso, puxado, guiado por princípios de polivalência, onde o trabalhador é encarregado pela realização de diversas funções.

No Brasil, foi a partir dos anos 90 que a adoção de medidas de cunho flexível, com caráter toyotista, dentro da lógica da reestruturação produtiva, foram tomadas. Nesse período, grandes grupos internacionais se instalaram no país, a exemplo do *Carrefour*, da França, e mais tarde, *WalMart*, norte-americana. Essas empresas foram exemplos de organizações com relações de trabalho enxutas, flexíveis, que pretendem buscar o engajamento do trabalhador para o alcance de suas metas. Mas de que forma conseguem isto? Guiados por essa ideia, buscamos descobrir como se sucedem as relações de trabalho, as políticas de engajamento dos funcionários, no grupo *WalMart*.

A ideia do presente trabalho advém de pesquisa anterior vinculada ao CNPQ/PIBIC, vigência 2010/2011, intitulado *Reestruturação Produtiva no Varejo e seus impactos sobre os Trabalhadores*, que propunha estudar as relações de trabalho nesses grupos, mais especificamente o impacto da reestruturação produtiva sobre o trabalho no varejo. Buscamos, desse modo, nos debruçar sobre algumas das variáveis analisadas na pesquisada citada, analisando-as com base na literatura pertinente de modo a entender como o engajamento desses trabalhadores é, de fato, conseguido.

Assim, o primeiro capítulo deste trabalho, versará sobre os objetivos gerais e específicos da pesquisa, assim como o porquê da realização da mesma. Já o segundo capítulo nos traz o referencial teórico que permeará a análise dos resultados, apresentando como se deram as mudanças nas relações de trabalho, a flexibilização, terceirização e precarização do trabalho; algumas considerações sobre o varejo no Brasil e um panorama do grupo *WalMart*. O terceiro capítulo, por sua vez, conta com a metodologia utilizada para a realização da pesquisa; o quarto, com a análise das entrevistas e apresentação dos resultados; e o quinto, por fim, com as considerações finais a respeito do tema.

## 1.1 Delimitação do tema e formulação do problema de pesquisa

O ato de trabalhar acompanha o homem desde o início da humanidade, estando presente inclusive em contos e mitos, a exemplo do mito de Sísifo com o qual podemos ilustrar o início de nosso trabalho:

[...] e Sísifo, cuja tarefa consistia em rolar uma enorme pedra até o alto de um morro, mas quando já se encontrava bem avançado na encosta, a pedra, impelida por uma força repentina, rolava de novo para a planície. Sísifo a empurrava de novo morro acima, coberto de suor, mas em vão. (BULFINCH, 2001, p. 321)

Sísifo, personagem da mitologia greco-romana, havia enganado o deus do mundo dos mortos, e devido a tal façanha, foi obrigado a realizar uma tarefa sem fim: rolar uma pedra até o alto de um morro pela eternidade, pois, como citado em Bulfinch (2001), sempre que a pedra chegava próximo ao final do morro, caía novamente, fazendo com que Sísifo tivesse de realizar todo o trabalho mais uma vez.

Essa eterna tarefa realizada por Sísifo muito se assemelha ao trabalho do operário taylorista, pois o mesmo, de certo modo, também é “condenado” a realização da mesma tarefa, continuamente. Um trabalho sem pausas, onde, como diz Löwy (1989), também fazendo analogia ao trabalho de Sísifo, o funcionário está “*prisioneiro da linha de montagem*”:

Sob esse ângulo, o pior dos infernos é o da mitologia grega, onde padecem Sísifo, Tântalo e as Danaides, condenados ao eterno retorno da mesma punição. É o destino do operário, prisioneiro da linha de montagem [...]. (LÖWY, 1989, p. 104 *apud* TENÓRIO, 2002, p. 45-46)

Os outros personagens citados por Löwy, Tântalo e as Danaides, também se encontravam nas regiões infernais da mitologia, condenados a punições que se repetiam sempre que estavam prestes a alcançar o objetivo das mesmas. Contudo, o que nos interessa aqui é o olhar sob o trabalho de Sísifo, repetido, sem perspectivas de alcances maiores, sem pausas.

Seria essa mecanização das tarefas aplicada apenas à lógica taylorista? O trabalhador, hoje, trabalhando sob outro modelo de produção, que não mais exclusivamente o taylorista, não necessita mais submeter-se a um tipo de trabalho mecanizado/repetitivo? Tenório (2002) nos dá indícios para uma resposta a essas questões:

Um das idéias centrais desse novo tipo de produção é a eliminação do operário de execução do tipo taylorista (especializado), substituído pelo operário qualificado (polivalente) de controle de equipamentos. Isso não significa absolutamente que o empregado passe a ser mais livre ou menos alienado do que o primeiro. (TENÓRIO, 2002, p. 55)

Ao citar um “novo tipo de produção”, o autor se refere à produção enxuta, flexível. É a partir dessa explanação de Tenório que encontramos os indícios para responder às questões colocadas. Para o autor, fica claro que nos novos modelos de produção, também pode existir trabalhadores alienados. Contudo, o tipo de alienação a que se refere, é diferente. Sobre essa trataremos adiante, mais especificamente na análise de entrevistas aqui propostas. A nova forma de rotinização, no entanto, é dada através da eletrônica, transferida da “linha de montagem para a monotonia informatizada” (TENÓRIO, 2002, p. 52).

Assim, temos que o mito de Sísifo descreve bem o trabalhador alienado, aquele que tem sua autonomia e meios de produção retirados no momento de concepção do trabalho, que produz um trabalho rotineiro, do tipo taylorista, mas que ao mesmo tempo pode ser enquadrado aos moldes atuais do trabalho, contudo, com formas de rotina e alienação modificadas, com novas características que vão de acordo com o modelo de produção vigente.

As mudanças nos modelos de produção afetam, conseqüentemente, as relações de trabalho. As pressões, cobranças, exigências, das novas formas de trabalho, dos novos modelos, exigem um trabalhador sempre disposto, produtivo e em harmonia com os interesses da organização. Para que isto seja possível, utilizam-se de técnicas diversas para ganhar a participação de seu empregado. Aqui, a alienação sofrida pelo trabalhador é maquiada por promoções, incentivos, prêmios, dentre outras estratégias. Contudo, a busca para se conseguir vencer as metas e as cobranças impostas acaba gerando conseqüências para os trabalhadores, que passam, por vezes, a sofrer com a convivência de pressões constantes. A alienação então comentada torna-se uma das formas de se conseguir o apoio dos trabalhadores, mas acaba por desembocar em um mal estar que muitas vezes não é percebido pelos mesmos.

Ao falarmos de trabalhadores “alienados”, tendemos a nos referir aos trabalhadores de base. Entretanto, não são apenas estes que passam por tal situação. Muitos dos gerentes, supervisores, chefes, etc. também estão inseridos nesse meio: são levados pelas ideologias da empresa, sofrem pressões para a obtenção das metas estabelecidas e têm sua vida pessoal e profissional afetada por tais cobranças constantes, levando ao chamado *sofrimento no trabalho*. (DEJOURS, 2001)

No meio varejista esta situação não é diferente e é isto que pretendemos avaliar no decorrer de nosso trabalho: analisar como se dão as relações de trabalho no setor varejista, no segmento de um grande grupo de supermercados.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar as políticas praticadas pela rede supermercadista *WalMart* como forma de conquistar o envolvimento dos gerentes e entender a lógica de dominação-manipulação das novas formas de gestão.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar as mudanças no mundo do trabalho que acompanham o regime vigente de capitalismo flexível;
- Conhecer a situação da rede supermercadista varejista *WalMart* no Brasil;
- Estudar as políticas de promoção, punição e jornada de trabalho dos gerentes da *WalMart*;
- Conhecer as implicações dessas políticas no envolvimento dos gerentes com os objetivos da empresa e sobre as suas condições de trabalho.

## **1.3 Justificativa**

As constantes mudanças nas exigências do mercado também ocasionam mudanças nas relações de trabalho, que por sua vez, requerem trabalhadores adaptáveis a elas. Esta adaptação, muitas vezes, requer do trabalhador esforços distintos. Em um modelo de produção flexível, como o que vivemos atualmente, que exige esforços também flexíveis de seus empregados, as consequências para os trabalhadores são diversas, mas muitas vezes mascaradas por estratégias das organizações que as utilizam.

A proposta desse trabalho justificasse por acreditarmos que é papel da academia conhecer, entender, ter consciência de que estratégias competitivas existem e que, por vezes, prejudicam direitos trabalhistas, causam sofrimento, e até mesmo alienação nos trabalhadores, faz-se necessário para que se possa lutar contra tais explorações. É importante não apenas no nível das relações trabalhistas, que busca sempre melhores condições de trabalho, mas também para os chefes das empresas, que passam a ter a possibilidade de enxergar como algumas atitudes, exigências e processos podem contribuir para um mau rendimento de seus funcionários.

As pressões, as exigências impostas, a ideia de fazer o funcionário “*vestir a camisa*”, está sendo aplicada da melhor maneira? É necessário que os grandes líderes, chefes de empresas nacionais e multinacionais, enfim, o próprio homem, tenha consciência dessa questão, pois de nada adianta uma busca desenfreada por competitividade, produção, etc. se há falta de qualidade de vida para seus trabalhadores.

A segunda justificativa para esse estudo está no fato do mesmo derivar da pesquisa sobre as condições de trabalho e vida dos trabalhadores de grandes empresas de comércio varejista, vinculada ao CNPQ na vigência 2010/2011, intitulada: “*Reestruturação Produtiva no Varejo e seus impactos sobre os Trabalhadores*”, sob condução da Professora Dra. Márcia da Silva Costa, do Departamento de Administração da Universidade Federal da Paraíba, da qual fui pesquisadora bolsista, e que propunha estudar os impactos da reestruturação produtiva sobre grupos comerciais como *WalMart* e *Carrefour*, instalados no país. Nessas empresas, a reestruturação produtiva redundou em enxugamento do quadro e em mudanças na postura do trabalhador, que se volta mais a adotar como seus os valores da empresa, muito na linha do que buscam as técnicas de gestão japonesa de envolver os trabalhadores, afastando-os de seus sindicatos.

Nessa conjuntura, estudos que busquem entender a nova lógica de dominação-manipulação são relevantes por que visam trazer para o debate na área da Administração realidades e contradições nem sempre contempladas nos livros e textos que disseminam os ideais de participação e valorização das novas técnicas e estratégias de gestão do trabalho.

No mais, faz-se necessário ressaltar que, como visto, o tema ainda é bastante relevante nos dias atuais, pois em um período onde a maior produtividade com menores custos é palavra de ordem, é imprescindível que se atente para a qualidade desta produtividade e para as consequências que ela gera para os envolvidos.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Buscamos neste capítulo, introduzir a discussão que subsidiará o entendimento teórico sobre as mudanças no mundo do trabalho e como elas contribuem para a precarização do mesmo. Para tanto é preciso que se entenda como chegamos ao atual modelo de produção e de que modo ele colabora para a comentada precarização.

Nesse sentido, explanaremos primeiramente sobre o que significa trabalho; as mudanças sofridas no mundo do trabalho, com ênfase nos modelos de produção surgidos, contemplando do Fordismo ao momento da Reestruturação Produtiva; as consequências do modelo atual e sua contribuição para uma maior precarização do trabalho.

Em seguida, realizaremos uma breve análise sobre o comércio varejista no país onde se buscará contextualizar o varejo brasileiro, dando ênfase ao *WalMart*, empresa que servirá de objeto da nossa pesquisa.

### **2.1 As mudanças nas relações de trabalho**

#### **2.1.1 O que é trabalho?**

Antes de iniciarmos nossa explanação sobre as mudanças, faz-se necessário que entendamos o que é o trabalho e quais seus significados. Albornoz (2004) apresenta uma rápida análise histórica sobre o significado de trabalho e de como este está sendo visto atualmente. A autora afirma que em um primeiro estágio, o das sociedades primitivas, o trabalho era visto como um complemento, pois a natureza era encarregada de fornecer tudo o que fosse necessário à sobrevivência do homem, como por exemplo, frutos, peixes, etc. Contudo, em um segundo estágio, onde aparece a agricultura, inicia-se uma primeira divisão do trabalho, onde mulheres são responsáveis por plantar e colher, e os homens, pela caça.

A ideia da autora parece limitada quando a mesma afirma que nas sociedades primitivas o trabalho servia de complemento, sendo a natureza, a fornecedora maior de sua sobrevivência. Consideramos limitada pelo fato de mesmo tendo frutos e peixes a seu dispor, o homem precisava ir atrás dos mesmos, o que caracteriza assim, uma forma de trabalho: a busca pelos alimentos.

A partir do surgimento da agricultura e conseqüentemente do excedente agrícola, uma classe ociosa se sobressai e têm início as trocas de produtos excedentes, gerando princípios de desigualdade. Neste contexto, também aparece a ideia de propriedade, que irá surgir “[...] da experiência do esforço no cultivo da terra” (ALBORNOZ, 2004, p. 18).

Mais adiante, segundo a autora, têm-se o trabalho sendo produzido por uns e entregue a outros, como é o caso da Idade Média, onde “[...] as terras podem ser trabalhadas por escravos, servos ou camponeses; e o excedente pode ser recebido por fidalgos independentes ou por funcionários de uma monarquia ou de uma potência imperialista.” (ALBORNOZ, 2004, p. 19).

Pulando alguns séculos, chegamos a Terceira Revolução Industrial, onde a automação é palavra-chave, capaz de possibilitar ao homem a independência do trabalho, ou seja, libertá-lo do fardo que é trabalhar. Essa “libertação”, por sua vez traz algumas conseqüências aos homens, pois sem ter que executar o “pesado trabalho”, o que eles fariam? Nasceria assim uma nova massa ociosa? Dessa vez, sem os mesmos benefícios de que gozava a anterior seria, pois, uma massa de desempregados. (ALBORNOZ, 2004)

E o trabalho hoje, como se caracteriza? Temos ciência de que tal caracterização é bastante complexa, porém, vale aqui apresentar as concepções traçadas por Albornoz (1994) sobre o trabalho na atualidade. A autora afirma que este, o trabalho na modernidade, apresenta algumas características específicas, como, por exemplo, a separação entre o local de trabalho e a moradia; os processos separados, ou seja, cada parte de um processo executada separadamente; o alto grau de especialização; a não dominação, por parte dos trabalhadores, dos meios de produção (Marx expõe muito bem sobre isso em *O Capital*); o não reconhecimento do trabalho; etc.

Para Ferrett (1992) essas características dizem respeito ao início do capitalismo, ou seja, são elas que marcam o trabalho no início da era capitalista. Exemplo disto se encontra na seguinte citação:

A gradativa desapropriação dos meios de produção (a terra, no caso dos camponeses, ou os instrumentos de trabalho e técnicas de produção, no caso do artesanato-manufatura) e, portanto, a geração gradativa e crescente da força de trabalho livre, constituem características do início do capitalismo. (FERRETT, 1992, p. 95)

Braverman (1981, p. 55) complementa a ideia do capitalismo como criador de um modo específico de organização do trabalho, ao dizer que:

A produção capitalista exige intercâmbio de relações, mercadorias e dinheiro, mas sua *diferença específica* é a compra e venda de força de trabalho. Para esse fim, três condições básicas tornam-se generalizadas através de toda a sociedade. Em primeiro lugar, os trabalhadores são separados dos meios com os quais a produção é realizada, e só podem ter acesso a eles vendendo sua força de trabalho a outros. Em segundo, os trabalhadores estão livres de restrições legais, tais como servidão ou escravidão, que os impeçam de dispor de sua força de trabalho. Em terceiro, o propósito do emprego do trabalhador torna-se a expansão de uma unidade de capital pertencente ao empregador [...].

Essa passagem de Braverman apresenta algumas das características do novo tipo de trabalho, anteriormente mencionadas; traz novas características, a exemplo da libertação do trabalhador, que antes se submetia a escravidão ou servidão, e o trabalho para aumentar o capital (a acumulação) do capitalista. Enfatiza ainda a ideia aqui descrita, de que essas características surgem de acordo com o sistema capitalista.

Após vistas tais considerações históricas, buscamos um conceito, de maneira a completar esta primeira parte do trabalho. Não necessariamente um conceito acabado, porém algo que norteie, a princípio, nossos estudos. Iniciamos então com Braverman (1981, p. 49) que afirma ser o trabalho, uma transformação do estado natural das coisas: “Assim, a espécie humana partilha com as demais a atividade de atuar sobre a natureza de modo a transformá-la para melhor satisfazer suas necessidades.”. Ferrett (1992), por exemplo, complementa tal ideia, afirmando ser ela muito genérica. Busca, então, conceituar trabalho como algo que:

[...] engendra a vida social e, ao mesmo tempo, é por ela determinado. Assim, querendo ou não, os homens, para transformar a natureza em seu benefício, constituíram, ao mesmo tempo, formas de relacionamento com outros homens. (FERRETT, 1992, p. 83)

Esta conceituação de Ferrett sobre o trabalho mostra que é através dele que o homem desenvolve relações sociais, sendo o trabalho, então, além de algo que se produz para sobreviver, uma atividade de socialização. Contribuindo para esta afirmação temos que:

O trabalho é mais do que o ato de trabalhar ou de vender sua força de trabalho em busca de remuneração. Há também uma remuneração social pelo trabalho, ou seja, o trabalho enquanto fator de integração a determinado grupo com certos direitos sociais. O trabalho tem, ainda, uma função psíquica: é um dos grandes alicerces de constituição do sujeito e de sua rede de significados. (LANCMAN, 2004, p. 29 *apud* PINTO, 2007, p. 11)

Aqui, além da questão da remuneração como fonte de capital para a sobrevivência do homem, tem-se também a ideia de *remuneração social*, ou seja, o elemento socializador, que vai ligar o trabalhador a seus colegas, de modo a construir relações no ambiente de

trabalho. Assim, é possível enxergar em diversos autores a importância do trabalho como meio de socialização humana. Outro ponto de destaque na fala de Lancman é a função psíquica do trabalho. Ao dizer que são *alicerces na constituição do sujeito*, pode-se entender o trabalho como construtor de identidades.

Diante do exposto, podemos considerar que o trabalho, nas atuais condições que conhecemos, foi fruto do capitalismo, do início deste sistema que o impôs características bastante peculiares, a exemplo da separação entre trabalho físico (execução) e planejamento (concepção). Contudo, o trabalho nesse novo sentido, como elemento socializador, vai além. Ele é responsável por mudanças até mesmo nos modos de vida dos trabalhadores. Albornoz complementa ao afirmar que: “A própria condição humana estaria assim se transformando pelos processos desencadeados pelo trabalho.” (ALBORNOZ, 2004, p. 23).

Braverman (1981) nos traz ainda a noção da importância do trabalho como elemento que promove, desenvolve a inteligência do homem, pois só o trabalho humano é orientado pela inteligência e consegue visualizar os resultados antes de executada a tarefa. Na linha desse pensamento, Pinto (2007) também nos remete a mesma concepção ao afirmar que “Em todas as áreas do conhecimento científico, comprovou-se ter sido a capacidade de trabalho, enquanto atividade constituída de “planejamento” e “execução”, o diferencial dos seres humanos frente aos demais seres vivos [...]” (p. 9). Assim, ao caracterizarmos o trabalho humano, é importante que se atente a mais essa condição, de ser o único que consegue unir planejamento e execução, visualizando-o antes mesmo de iniciado. O homem é capaz de conceber e executar, mas, vale salientar, que o capitalismo tira essa condição a partir da divisão do trabalho.

É possível perceber a importância do trabalho para o indivíduo e para a sociedade, pois é através dele que se modificam modos de vida, de pensar, além de contar como elemento que irá socializar as pessoas, como comentado anteriormente. Concluímos tal importância, ao citar Braverman “O trabalho que ultrapassa a mera atividade instintiva é assim a força que criou a espécie humana e a força pela qual a humanidade criou o mundo como o conhecemos.” (1981, p. 53). A partir daí, reforça-se a ideia, já presente na fala de Albornoz, de que o trabalho modifica as sociedades, modifica o mundo, os modos de vida.

### 2.1.2 As mudanças no mundo do trabalho

Retomando a contextualização histórica de Albornoz, voltamos agora aos efeitos da Terceira Revolução Industrial para o mundo do trabalho. Nela, assistiu-se a um “[...]”

acelerado aumento da produtividade do trabalho tanto na indústria como em numerosos serviços [...]” (SINGER, 1998, p. 17). Esse aumento de produtividade tem características peculiares, pois à medida que o mesmo cresce, o número de trabalhadores, contraditoriamente, passa a diminuir. Tal contradição pode ser explicada, a princípio, pela já citada automação, como meio de diminuir o trabalho vivo, ademais das inovações organizacionais que puseram em marcha a filosofia da empresa enxuta e desverticalizada. Essa diminuição do trabalho trouxe diversas consequências para o trabalhador que serão expostas *a posteriori*.

Segundo Paul Singer (1998), a Terceira Revolução Industrial descentralizou o capital. Para ele, “[...] muitas atividades desconectadas do grande capital monopolista passam a ser exercidas por pequenos empresários, trabalhadores autônomos, cooperativas de produção, etc.” (p. 18). São exemplos dessas atividades descentralizadas que modificarão as relações de trabalho, trazendo, por vezes, precarização.

Vistas tais considerações iniciais, buscamos agora refletir sobre as mudanças no mundo do trabalho. Como o trabalho adquiriu as características que lhe são próprias atualmente? De que modo precarizou-se? Essas são algumas das questões que permearão essa etapa do trabalho.

Sobre as características atuais, poderíamos utilizar os argumentos de Albornoz e Braverman, como já citados anteriormente, para afirmar que elas surgem de acordo com o início do capitalismo, ou seja, são próprias a ele. O trabalho se adapta às necessidades do capitalismo. Não só o trabalho, mas também aqueles que o executam, os trabalhadores. Isto é bastante visível nos modelos de produção que se sucederam desde o início do capitalismo até os dias de hoje. Assim, analisando o percurso destes modelos é possível chegar ao entendimento das atuais condições trabalhistas, entender o porquê das mudanças, das adaptações no mundo do trabalho.

Para iniciarmos o entendimento das mudanças no mundo do trabalho, faz-se necessário retomar os modelos clássicos de produção. Iniciaremos com o modelo taylorista, a seguir explanaremos sobre o modelo fordista, suas diferenciações do modelo de Taylor, a modificação destes ante o processo de reestruturação produtiva, para, por fim, chegarmos ao modelo toyotista, que reflete a expressão do que é o trabalho na atualidade.

O modelo de F.W Taylor, a Administração Científica, era uma crítica à administração de sua época, a qual se baseava na ideia de obtenção de iniciativa do funcionário a partir das melhores formas de desenvolvimento do trabalho por parte do mesmo. (DRUCK, 1999). Taylor buscava, pois, retirar a autonomia destes funcionários (que

teoricamente deveriam exercer suas funções do melhor modo); ele buscava, nas palavras daquela autora: “[...] o fim dessa autonomia, o rompimento com essa dependência por parte da administração e a transferência de todos os conhecimentos sobre o trabalho para a gerência (separação entre concepção e execução.)” (DRUCK, 1999, p. 46-47) e para isso, propunha, dentre outras medidas, o controle do tempo que consistia na medição do tempo gasto nas tarefas, com o intuito de diminuir a ociosidade e aumentar a produção. (PINTO, 2007).

Para as gerências, a medida ideal do tempo era vantajosa ao passo que poderiam exigir de seus funcionários a realização de tarefas nos melhores tempos “[...], ou seja: nem muito, evitando prejudicar a saúde dos trabalhadores e pô-los de licença, nem pouco, a fim de não se perder sequer um segundo do tempo de sobretrabalho não pago que lhes seria extraído de cada produto.” (PINTO, 2007, p. 22).

Este sistema apresentou características bastante peculiares. Algumas foram incorporadas aos sistemas posteriores, outras reinventadas. Assim, podemos destacar dentre as particularidades do taylorismo: o controle dos tempos e movimentos, como já mencionado; a alta especialização do trabalhador; expropriação dos conhecimentos; a padronização das melhores maneiras de se executar o trabalho, que será o diferenciador de Taylor em relação aos seus antecessores. Esta busca pelo controle sobre o trabalhador, que se estendia para além-fábrica, foi complementada com a incorporação da maquinaria, daí a ideia de um trabalhador tido como “apêndice da máquina”. (DRUCK, 1999; PINTO, 2007).

Outro ponto importante nos estudos de Taylor, diz respeito a “vadiagem no trabalho”, pela qual se tem a ideia de que o trabalhador produz menos do que é capaz. A partir desta ideia é que se desenvolve a necessidade de estudar os tempos e movimentos de modo a diminuir o tempo ocioso.

O sistema que se seguiu ao taylorismo, o fordismo, foi além. Ford complementa Taylor, o desenvolve:

Ele não apenas representa a amplificação do taylorismo, sua difusão e consolidação. O fordismo consegue realizar o que Taylor sabia, como fundamental, para garantir a hegemonia da gerência científica sobre outras formas de administração (DRUCK, 1999, p. 47-48)

A diferença de Ford é que o mesmo se utiliza de tecnologias (a linha de montagem), salários maiores, etc. Alguns autores atribuem o sucesso de Ford ao uso da esteira no sistema produtivo. Pinto (2007, p. 31) fala sobre a importância da esteira:

[...] a novidade introduzida por Ford, com a linha de produção em série, foi a colocação do objeto de trabalho num mecanismo automático que percorresse todas as fases produtivas, sucessivamente, desde a primeira transformação da matéria-prima bruta até o estágio final [...].

Percebe-se, porém, que o autor não atribui o sucesso de Ford a esteira. Harvey (1993), por sua vez, critica as atribuições desse sucesso às chamadas inovações tecnológicas do fordismo, pois, afirma o autor, estas já existiam, sendo sua inovação apenas o fato de levar o trabalho até o trabalhador, através da esteira rolante. Para este autor, a diferença de Ford se deu através de “[...] sua visão, seu reconhecimento explícito de que a produção em massa significava consumo de massa, um novo sistema de reprodução da força de trabalho [...]” (HARVEY, 1993, p. 121). Essa ideia corrobora com a de Pinto (2007) que afirma ser o fordismo importante por: “[...] ter imaginado a possibilidade de incutir nos seus contemporâneos a postura de consumidores de massa de produtos padronizados.” (PINTO, 2007, p. 30). É essa uma das questões fundamentais no fordismo: a criação de uma cultura de produção e consumo em massa.

Uma breve observação deve ser feita ao falarmos sobre Ford e o fordismo. Deve-se ter em mente que o fordismo foi muito maior que Ford, pois compreendeu todo um sistema de regulação. Prova disso é a chamada Escola Regulacionista ou Teoria da Regulação Fordista, que compreende uma série de autores que acreditam que o capitalismo teve, em alguns países hoje considerados ricos e democráticos, a exemplo de Estados Unidos e Inglaterra, uma mesma base de formação, ou seja, o regime de acumulação fordista. (BOYER, 1995)

De modo a simplificar a caracterização do modelo de Ford, temos que ele foi marcado pela já comentada produção em massa; padronização dos produtos (o automóvel Ford T é exemplo claro disso); e a ideia do trabalho ir até o trabalhador. No entanto, ele não se deu do mesmo modo em todos os países, mesmo utilizando-se de técnicas parecidas, como, por exemplo, a ideia de promover um estado de bem estar social. (PINTO, 2007).

Esse sistema buscava moldar o trabalhador aos seus interesses, fazendo-o de acordo a seguir um regime fabril rígido, concedendo-lhe maior renda para que pudesse consumir mais; enviando assistentes sociais às casas dos empregados e incentivando-os a cultivarem seus próprios legumes, a fim de que pudessem garantir sua subsistência. (HARVEY, 1993)

O fordismo tem sua ascensão apenas no período pós guerra, as razões para isso são comentadas por Harvey (1993), onde o mesmo afirma que este demorou a se estabelecer na

Europa, por exemplo, em consequência da difícil aceitação de um regime de trabalho padronizado, da falta de um Estado que compactuasse com o mesmo, etc. Contudo, o contexto histórico de movimentos sociais intensifica a ideia de que se deve exercer uma maior persuasão sobre as pessoas e o fordismo irá ser responsável por isso a partir do momento em que tem, junto às políticas de bem estar social, forte influência sobre a sociedade. Desse modo, ele pode se estabelecer da melhor maneira. (HARVEY, 1993).

Assim, é apenas no pós-guerra, com a necessidade de se estabelecer uma política de combate a possíveis movimentos socialistas (lembrando que o fordismo ganha força no pós II Guerra, quando o socialismo lutava por espaço), com a maior autonomia dos Estados, que o fordismo pode imperar. O *Welfare State*, imposto pelo governo e baseado num modelo de produção fordista, foi uma forma de apresentar o novo padrão de vida, tido como melhor que o socialismo, onde a produção e o consumo se davam desenfreadamente. (DRUCK, 1999; HARVEY, 1993).

Contudo, nos final dos anos 60, o fordismo entra em crise, o regime de regulação capitalista passa a se esgotar. O que mostrou a crise do modelo foi a baixa produtividade apresentada no trabalho. Aparecem mais resistências, mais defeitos de fabricação. As manifestações dos trabalhadores têm mais frequência, pois os mesmo não querem submeter-se a um sistema de trabalho que lhes tira a autonomia e que não incorpora os ganhos de produtividade aos salários. (DRUCK, 1999)

De um modo geral, os sistemas taylorista/fordista trouxeram revoluções no mundo do trabalho e na própria sociedade, que acabava por refletir e integrar as características destes sistemas. Sobre eles, podemos afirmar que buscavam extrair o máximo de trabalho de seus funcionários, os quais realizavam as mesmas atividades de maneira monótona e repetitiva. As relações de trabalho em cada um desses períodos acabam sendo consequência do modo de produção vigente, pois a cada modo de produção diferente que o capitalismo constrói, também constroem-se juntas diferentes relações de trabalho. (BOYER, 1995).

O fordismo, de fato, vai modificar a sociedade, como afirma Druck (1999, p. 49): “[...] o fordismo – enquanto novo padrão de gestão do trabalho e da sociedade (ou do Estado) – sintetiza as novas condições históricas [...]”. ou seja, o fordismo modifica a sociedade, mas também tem a ajuda do contexto social, que se transforma a partir da novas tecnologias, por exemplo.

Estes sistemas buscavam especializar ao máximo o trabalho, como afirma Pinto (2007):

Basicamente, a idéia fundamental no sistema taylorista/fordista como nos referimos a ele daqui em diante, é elevar a especialização das atividades de trabalho a um plano em limitação e simplificação tão extremo que, a partir de um certo momento, o operário torna-se efetivamente um “apêndice da máquina” [...] repetindo movimentos tão absolutamente iguais num curto espaço de tempo quanto possam ser executados por qualquer pessoa, sem a menor experiência de trabalho no assunto. (p. 33)

Essa definição mostra bem as características inerentes a tais modelos, associadas, como discutimos no início do capítulo, ao mito de Sísifo: a monotonia das tarefas, o controle do tempo, desqualificação, subordinação. Percebe-se que o trabalhador, nesses modelos, não interfere no processo produtivo, nem na concepção, planejamento ou definição dos fins do seu trabalho, nem na produção. Estavam ali apenas para executar suas funções repetitivas. Eram trabalhadores vistos como máquinas. Além disto, temos que os altos níveis de absenteísmo, rotatividade e baixa qualificação acompanham estes métodos de organização e gestão do trabalho, os trabalhadores não podiam expressar suas qualidades, mostrar suas habilidades. (PINTO, 2007).

Assim, podemos caracterizar o taylorismo/fordismo como modelo de produção em massa, no qual se tem separação entre concepção e execução, com trabalhadores realizando tarefas rotineiras, vistos como “*apêndices da máquina*” (PINTO, 2007). De todo modo, importante a respeito dos modelos estudados, é entender que eles, além de tudo, formaram “novas culturas do trabalho”, definindo além do modo de trabalho, o de vida de uma sociedade. Druck (1999) diz que: “as práticas dos sujeitos sociais em questão extrapolam o espaço fabril, assumem um conteúdo social maior, pois redefinem o modo de trabalho e o modo de vida.” (p. 40) e complementa: “O “taylorismo” ou “administração científica do trabalho” surge como uma nova cultura do trabalho na passagem do século XIX para o século XX [...]” (p. 41).

Como comentado anteriormente, o modelo taylorista/fordista passa a sofrer mudanças a partir da introdução da filosofia de gestão japonesa no ocidente. Ele passa a ser questionado por um novo ambiente mais competitivo internacionalmente, ambiente este que vai pressionar mudanças econômicas, institucionais e nos modelos e estratégias de organização e gestão do trabalho, sobretudo, a partir da década de 1980. Na década de 70, por exemplo, fatores como a crise do petróleo, desvalorizações do dólar e flutuações nas taxas de câmbio fizeram com que as instituições do fordismo fossem afetadas. Novas necessidades surgem e a indústria, que antes padronizava, busca se personalizar, adequando-se a tais necessidades. Exemplo destas são: a flexibilidade na produção, que passa a buscar

produtos personalizados; a necessidade de se colocar qualidade na fabricação de produtos/serviços; agilidade nas formas de entrega; etc. (PINTO, 2007)

O pilar do crescimento contínuo do consumo e da produção de massa de artigos estandardizados foi então substituído por um consumo aparentemente personalizado, com mercados cujo lento e instável crescimento passou a ser atendido por um sistema produtivo “flexível”, “enxuto” e crescentemente transnacionalizado. (PINTO, 2007, p. 44)

Nesse novo contexto, os sistemas mencionados, não mais se encaixavam, não conseguiam adaptar-se devido a sua rigidez nos processos, ou seja, não eram capazes de se adaptarem às exigências de flexibilidade, personalização, redução de custos, etc. Sendo assim, não poderiam crescer, desenvolver-se.

Surgem modelos que buscam atender às novas necessidades do mercado: “Dentre estas, destaque-se as redes de pequenas empresas tecnologicamente desenvolvidas, como a chamada especialização flexível, na “Terceira Itália”. Ou então, no plano interno das plantas, os Grupos Semi-Autônomos (GSA) [...]” (PINTO, 2007, p.52). Inicia-se a chamada Reestruturação Produtiva, que dentre os modelos mencionados, teve seu principal expoente no *Toyotismo*.

Mas o novo método de gestão da produção, impulsionado, em sua gênese sócio-histórica, pelo sistema Toyota, conseguiu assumir valor universal para o capital em processo, tendo em vista as próprias exigências do capitalismo mundial, das novas condições de concorrência e de valorização do capital surgidas a partir da crise capitalista dos anos 70. (ALVES, 2000, p. 30)

Temos, então, que o *Toyotismo* foi a principal expressão da reestruturação produtiva, porque adequou-se ao novo capitalismo, que buscava flexibilidade, de recursos e de força de trabalho, e baseava-se na eletrônica e na nova estrutura de concorrência. Mesmo sendo a principal expressão, é necessário que saibamos que “Foi o desenvolvimento (da crise) capitalista que constituiu os novos padrões de gestão da produção de mercadoria, tal como o toyotismo, e não o contrário.” (ALVES, 2000, p, 37). Assim, partindo do entendimento sobre as principais características desse sistema e como ele influenciou o novo regime de organização produtiva do capital, é possível entender as inovações trabalhistas.

O sistema Toyota “[...] tinha como fundamento uma metodologia de produção e entrega mais rápidas e precisa que os demais, associada justamente à manutenção de uma empresa enxuta e flexível.” (PINTO, 2007, p. 40). Nessa descrição, apresentam-se duas características necessárias ao novo sistema e que estavam presentes na Toyota: flexibilidade

e enxugamento. Flexibilidade é a palavra que opera no novo contexto produtivo, tendo a função, como comentado, de atender ao mercado que muda de necessidades. O enxugamento por sua vez, diz respeito à produção com o mínimo de trabalhadores, de estoques, etc. possíveis. Essas características serão mais bem entendidas no decorrer deste trabalho.

A primeira diferença entre o novo modelo de produção é que ele já nasce em local e contexto diferentes do *taylorista/fordista*. Enquanto este se desenvolveu nos EUA e em um período de crescimento econômico, o *toyotismo* nasce em meio a um período de baixa produtividade e em local diferente, no Japão, que tentava recuperar-se das consequências da II Guerra Mundial, quando foi duramente atingido. (PINTO, 2007). Contudo, segundo Alves (2000), não se pode limitar o toyotismo ao Japão. Ele apenas nasceu neste país, mas como é perceptível, espalhou-se mundo afora.

Sobre a relação deste modelo como os anteriores, têm-se ainda que ele é ao mesmo tempo ruptura e continuidade, pois “O aspecto original do toyotismo é articular a continuidade da racionalização do trabalho, intrínseca ao taylorismo e fordismo, com as novas necessidades da acumulação capitalista.” (ALVES, 2000, p. 33), ou seja, há continuidade com os interesses capitalistas, o objetivo continua igual, ao mesmo tempo que há diferenciação no modo como conseguir esses interesses.

A fim de melhor caracterizar tal sistema, podemos citar, dentre suas principais particularidades, a “autonomação”, que consiste em uma junção de automação com autonomia, ou seja, um processo onde as máquinas param automaticamente assim que encontrado um defeito na produção; trabalhadores polivalentes operando várias máquinas; trabalhadores responsáveis pela produção, o contrário da produção taylorista; grupos de trabalho organizados em células, diferentes dos departamentos, são postos de trabalho abertos; zero estoque, zero defeito, etc. (ALVES, 2000; PINTO, 2007)

A partir da primeira característica, a *autonomação*, que também pode ser chamada, segundo Alves (2000) de “auto-ativação”, se trabalha conceitos como o de qualidade e diminuição da mão-de-obra, que são características associadas ao processo de reestruturação produtiva. As outras, por sua vez, servem para reforçar a ideia de flexibilidade e enxugamento de pessoal, já mencionadas.

Outras particularidades desse sistema são os métodos *kanban* e o *just in time*. O primeiro consiste em um fluxo de informações em ordem inversa, ou seja, o posterior sendo responsável pelo abastecimento do anterior, o que permite controlar a qualidade da produção. É a ideia de “administração pelos olhos”, pois o método conta ainda com cartazes

luminosos que indicam possíveis problemas na produção. Já o segundo, o *just in time*, diz respeito a “produzir somente o que é necessário [...] na quantidade necessária [...] e no momento necessário.” (PINTO, 2007, p. 62), que significa produzir e entregar encomendas no tempo exato de acordo com as especificações da mesma, sem a necessidade de estoques para tal.

Um ponto citado por Pinto (2007) é importante para entender como as novas formas de produção ganharam o mercado. Assim, como o fordismo foi apoiado por políticas que visavam a um Estado de bem estar social, a reestruturação produtiva também contou com o auxílio de políticas estatais e investimentos nos setores produtivos, políticas estatais, no caso, desregulamentando os mercados, tornando-os livres de constrangimentos para as empresas flexibilizarem a produção, inclusive, pela sua mobilidade para qualquer território, os fluxos de mercado e de capital e, sobretudo, flexibilizarem os direitos do trabalho. O neoliberalismo foi a expressão econômica desse período, corrente que se opunha aos ideais do Estado de bem estar social, do período anterior.

Alves (2000), de maneira mais reflexiva e utilizando-se bastante dos argumentos sobre a captura da subjetividade do trabalhador, vê o *toyotismo* como uma nova lógica de produção, pela qual se têm novos princípios administrativos e de gestão da força de trabalho, sendo esta caracterizada pela citada captura da subjetividade.

É objetivo do *toyotismo* evitar o retrabalho, levando-o, assim, à qualidade. Para isso é necessário um novo tipo de trabalhador, o polivalente, como já mencionado. Este, por sua vez, será modelado a fim de adequar-se ao sistema, pois, caso isto não ocorra, o mesmo corre o risco de perder o emprego, visto os quadros de enxugamento nas empresas decorrente da reestruturação. (ALVES, 2000) Diante disto, umas questões se fazem pertinentes para nossos estudos: o que esse novo sistema gera para os trabalhadores? Como eles são tratados agora, diante de um quadro de enxugamento máximo de pessoal? Se anteriormente não havia motivação devido à rigidez dos sistemas, como conseguir agora o engajamento dos funcionários?

Pinto (2007) inicia nossa discussão afirmando que nesse novo contexto, surgem dois tipos de trabalhadores: os polivalentes nas empresas da reestruturação; e os terceirizados, que se submetem a trabalhos temporários, muitas vezes em condições precárias. É diante disso, que passamos a perceber as consequências do novo modelo de produção, que como já mencionado, pauta-se, sobretudo, na flexibilidade e no enxugamento. Esses dois pontos são centrais para se entender as consequências para o mundo do trabalho.

Buscamos, assim, pautar sobre a precarização do trabalho diante do novo contexto trabalhista.

### 2.1.3 Flexibilidade, precarização e terceirização: elementos que se ligam?

Foi visto anteriormente que flexibilidade é a palavra chave da nova ordem econômico-produtiva do capitalismo a partir dos anos 70. No Brasil, por sua vez, essa onda chegou ao final dos anos 80, em confronto das conquistas do período político que o país vivia, a Redemocratização, advinda da pressão dos movimentos sociais e sindicais naquela década. Buscamos entender a partir de agora como a flexibilização, advinda da reestruturação produtiva, contribuiu para uma maior precarização do trabalho. No tópico anterior já introduzimos uma pequena ideia desta ligação ao citarmos Pinto (2007) que discute a divisão ocasionada entre os trabalhadores terceirizados e os contratados, polivalentes. Entretanto, a discussão é mais complexa e merece ser guiada por pontos que a explicita de maneira mais clara.

A princípio, buscamos entender o que é flexibilidade. Para Salerno (1995), a flexibilidade é adquirida devido à busca das empresas por competitividade. O autor seleciona fatores como crise financeira, mercados estagnados, resistência a trabalhos monótonos e repetitivos, como impulsionadores do capital na sua busca por adequar as formas de produção ao novo contexto competitivo. Esse mesmo autor busca apresentar diversos conceitos de flexibilidade, ou seja, sob a ótica de várias concepções, contudo, acaba por conceituá-la da seguinte maneira:

Conceituamos flexibilidade como a habilidade de um sistema para assumir ou transitar entre diversos estados sem deterioração significativa, presente ou futura, de custos, qualidade e tempo, sendo uma variável de segunda ordem, não homogênea, definível a partir de aspectos intra e extra-fábrica. (SALERNO, 1995, p. 62)

Seguindo essa ideia, temos que a flexibilidade é necessária ou pela necessidade de concorrência ou de aprimoramento da produção. Na verdade, tais características são complementares, pois a busca de aprimoramento da produção é, na maioria das vezes, ocasionada pela necessidade de melhor concorrer com as demais empresas do ramo.

Tal flexibilidade se apresenta também para os trabalhadores, que precisam moldar-se às exigências do capital. Como pôde ser visto anteriormente, os modelos de produção moldaram trabalhadores. No caso do fordismo, tem-se tanto uma adaptação do indivíduo

enquanto trabalhador, como da própria sociedade, na constituição de uma ética do trabalho, da massificação do consumo, de um estilo de vida:

[...] Ford enviou um exercito de assistentes sociais aos lares dos seus trabalhadores “privilegiados” (em larga medida imigrantes) para ter certeza de que o “novo homem” da produção de massa tinha o tipo certo de probidade moral, de vida familiar e de capacidade de consumo prudente (isto é, não alcoólico) e “racional” para corresponder às necessidades e expectativas da corporação. (HARVEY, 1993, p. 122)

Com a ideia de mandar assistentes sociais à casa de seus trabalhadores, Ford buscava um funcionário cujo comportamento pudesse corresponder aos interesses de sua organização, e mais, o fordismo, que como mencionado se fez maior que Ford, buscava um indivíduo que pudesse consumir. O fordismo moldava, assim, o indivíduo e a sociedade. Assim como no fordismo, os trabalhadores toyotistas também precisam ser moldados à nova lógica de dominação, tornando-se flexíveis, polivalentes, responsáveis pela qualidade do que fazem, disponíveis à empresa, assentes aos seus valores e interesses.

A ideia da nova lógica flexível de produção é reduzir custos, trabalhar com o menor número possível de recursos e trabalhadores, a fim de evitar desperdícios, perdas. Todo trabalho pago deve ser apropriado, converter-se em produtividade. Com a polivalência e o autocontrole todo tempo de trabalho é transformado em mais valia. Uma consequência central disso é a intensificação e sobrecarga de trabalho para o trabalhador. Sobre o enxugamento da produção e do pessoal, Lima (2010) afirma que o mesmo gerou consequências para as relações de trabalho com a redução significativa do emprego formal e a ampliação dos contratos atípicos de trabalho, reforçados pela terceirização, processos esses cujas tendências apontam para uma precarização do trabalho.

Já para Singer (1998, p. 29), a precarização do trabalho “[...] inclui tanto a exclusão de uma crescente massa de trabalhadores do gozo de seus direitos legais como a consolidação de um ponderável exército de reserva e o agravamento de suas condições.”. A precarização gera, assim, na concepção do autor, uma exclusão dos direitos e um exército de reserva (conceito de Marx) de trabalhadores, sempre disposto a submeter-se às condições precárias de salário e trabalho oferecidas, o que redundava na primeira condição, a exclusão ou negação de direitos. A reivindicação coletiva desses direitos diminuiu porque os sindicatos perdem força no novo contexto. Singer atribui a precarização também a esta causa: “Mas o processo de precarização só se explica pela derrota decisiva do movimento operário, do qual sindicatos e partidos são a espinha dorsal” (SINGER, 1998 p. 26). Isso significa que sem a

organização coletiva e o poder de barganha, os termos e condições de trabalho respondem mais aos interesses patronais de lucro e acumulação. Nesse sentido são reduzidos ou desaparecem formas de luta e os ganhos e conquistas trabalhistas, pois desaparece o respeito por eles. Lima (2010) corrobora com essa ideia. Para ele a falta de cultura operária facilita a *desterritorialização*, a maior exploração e a execução de contratos distintos.

Voltando a ideia da precarização, incluindo contratos de trabalho atípicos e a terceirização, temos que Lima (2010) a considera como vinda das transformações econômicas capitalistas em curso a partir dos anos 70. Para ele “A terceirização permite flexibilizar o processo produtivo. Trata-se da reorganização da produção com a focalização das atividades fins das empresas e a externalização das demais.” (LIMA, 2010, p.18). Assim, temos que a terceirização consiste em focar na atividade principal e deixar a cargo de outras empresas as demais. Esta atividade ajustaria a produção, os custos, etc. tornando-os mais flexíveis, como o almejado.

Contudo, o efeito contrário é o que permanece. No caso do Brasil, alguns autores como Lima (2010) e Druck (1999) chegam a falar de uma terceirização *à brasileira* ou *tupiniquim*. Esses autores falam em dois tipos de terceirização, uma chamada de reestruturante, na qual se tem a redução de custos a partir do uso de tecnologias e de parcerias, focando na qualidade, e outra, predatória, na qual se tem a utilização de formas precárias de trabalho, esta a chamada terceirização *à brasileira*, pois visa apenas a redução de custos de qualquer forma, precarizando as relações de trabalho.

As desvantagens do processo de terceirização para os trabalhadores são várias, um delas é o fato destes não encontrarem-se amparados pelos mesmos direitos que cabem aos trabalhadores contratados. Outra é a ausência ou fraqueza da organização coletiva. Divididos, os trabalhadores perdem o poder de mobilização e negociação, afetando as formas de luta e o poder de greve:

[...] a diferenciação dos trabalhadores em grupos cada vez mais distintos vem fragmentando seus interesses como classe social, haja vista a evidente tendência de distanciamento em termos de reivindicações e participação política entre os mantidos “estáveis” em atividades supostamente mais qualificadas, frente aos mantidos em trabalhos precários. (PINTO, 2007, p. 42)

De um modo geral, a principal consequência do fenômeno da flexibilização/precarização, do qual a terceirização é um fenômeno causador central, é a falta de uma identidade de classe, que ocasiona a divisão e o enfraquecimento das resistências dos trabalhadores. Segundo Lima (2010, p. 27), a “[...] flexibilização e terceirização vêm juntas

com a precarização das condições de trabalho, dos contratos, da possibilidade de organizar a vida, criando novas hierarquias e segmentando o coletivo de trabalho”.

Ao indagarmos o título deste tópico, que menciona a relação entre os termos flexibilidade, terceirização e precarização, temos que eles não deveriam, mas acabam se relacionando.

“Embora a flexibilização e a terceirização não impliquem necessariamente na precarização dos processos e relações de trabalho, progressivamente tornam-se sinônimos.” (LIMA, 2010, p. 19). Sinônimos? Ao tratarmos de Brasil, esses termos acabam tornando-se, de fato, complementares.

A flexibilidade proposta pelas empresas gera enxugamento e conseqüentemente novas formas de trabalho. Uma dessas é a terceirização, que deveria vir a contribuir positivamente, porém, ao menos no caso do Brasil, gera uma terceirização às avessas ou *à brasileira*, como mencionam alguns autores. Diante disto, as entidades de resistência acabam por perder voz e os trabalhadores, direitos. A identidade é fragmentada e as formas de organização, questionadas. O trabalho torna-se, então, precarizado e sem força política para reverter a situação e lutar por melhores salários e direitos.

Em suma, pudemos perceber que as mudanças no mundo do trabalho, não ocorrem espontaneamente. Elas são derivadas das mudanças na economia, nos contextos políticos e históricos de determinada época. Os modelos de produção, por sua vez, irão acompanhar essas mudanças. Viu-se que dos sistemas tayloristas/fordistas, passou-se ao toyotismo, expressão da reestruturação produtiva, fenômeno que mudou as relações de trabalho no mundo inteiro. As características de cada modelo foram mencionadas anteriormente e são necessárias para que entendamos as mudanças (ou continuações adaptadas) dos modelos posteriores. No entanto, daremos especial atenção as referentes à reestruturação produtiva, que, como pode ser visto, trouxe precariedade ao trabalho, que já era bastante precarizado. Essa precarização é expressa nos moldes da flexibilidade, polivalência, enxugamento de pessoal nas empresas, etc. Essas características estão, assim, presentes no grupo varejista estudado e acabam por ocasionar conseqüências aos seus trabalhadores. Conseqüências essas que são disfarçadas (ou, ao menos, tenta-se isso) por políticas de engajamento do trabalhador. São essas políticas e suas conseqüências que buscamos entender.

## 2.2 Varejo no Brasil: o grupo WalMart

### 2.2.1 O que é varejo?

Os supermercados surgem no mundo no período entre guerras, nos Estados Unidos. O uso do automóvel contribuiu para o surgimento deles, pois facilitou o deslocamento das pessoas para a compra de mercadorias, sem a necessidade de entrega domiciliar. Porém, é na França, na década de 60, que os grandes supermercados, aqueles que oferecem grandes quantidades de produtos, como o caso dos hipermercados, irão surgir. (PINTAUDI, 1999 *apud* CÓRDOBA, 2008). As mudanças nas formas de produção, como pôde ser visto anteriormente, contribuíram para a consolidação dos grandes supermercados, pois iam de acordo com a lógica envolvida nestes: flexibilização, inovações, etc.

Os supermercados tinham, então, apenas a missão de comercializar produtos, podendo ser tidos como atacadistas ou varejistas. O primeiro consistiria na venda de grande quantidade de produtos, já o segundo, objeto de nossa pesquisa, merece maiores desdobramentos. Ao indagarmos sobre o que é o varejo, uma rápida explicação diria que ele consiste em: “1. Venda em pequenas quantidades. 2. *Market*. Atividade comercial de venda ao consumidor final.” (FERREIRA, 2001, p. 703). Desse modo, temos o varejo como a venda de mercadorias em pouca quantidade de forma direta ao consumidor final. Porém, conceituar o varejo não é tão simples assim. Vários autores escrevem sobre o tema e tentam adequá-lo da melhor forma possível a sua área.

Borges (2001), baseado em Kotler (2000), vê o varejo como uma espécie de facilitador que leva o produto ao consumidor no momento de sua necessidade. Essa definição vai de acordo com o significado anterior, complementando-o através da inserção de um novo item: a necessidade do consumidor. Kotler (2000) vai além, afirmando que “[...] qualquer organização que venda para os consumidores finais – seja ele um fabricante, atacadista ou varejista – está fazendo varejo.” (KOTLER, 2000, p. 540 *apud* BORGES, 2001, p. 23). ESTENDER (2005) corrobora com a ideia de Kotler, afirmando que o varejo está relacionado com venda direta ao consumidor final.

Nesses termos, temos que o varejo, independente dos elementos que os autores irão incorporar em seu conceito, consiste na venda de produtos para um consumidor final, ou

seja, que não os utilizará para posterior revenda. Diante desse conceito, partimos para breves reflexões sobre a evolução do varejo no país.

### 2.2.2 Considerações sobre o varejo no Brasil

Para refletirmos sobre o varejo no país, iniciamos com uma rápida análise histórica da chegada dos supermercados ao Brasil, refletindo sobre a entrada posterior de empresas estrangeiras, supermercados de grande porte, passando a análise de dados sobre a atual situação desse tipo de comércio e, por fim, trazendo um pouco do que alguns autores consideram como tendência para o segmento.

No Brasil, os supermercados chegam na década de 1950, junto com sua difusão pelo mundo. Já o formato hiper, aparece nos anos 70, sendo a rede francesa *Carrefour* a primeira a se instalar no país em 1975, tendo seu modelo de gestão seguido pelas redes locais. (BORGES, 2001; CÓRDOBA, 2008). Porém, em relatório sobre hipermercados no Brasil, o BNDES (1998) afirma que as redes internacionais não conseguem se instalar de acordo com o padrão que adotam, tendo que adaptar-se as especificidades do país. Essa ideia de adaptação parece ser mais adequada. Obviamente que o padrão de produção enxuta, as grandes cobranças, etc. vieram junto com as redes internacionais e com o contexto histórico e de produção do final dos anos 80, porém também parece bastante exato que foram necessárias adaptações ao país.

Nos anos 90, com a onda de fusões e aquisições de empresas, as multinacionais ganharam espaço no país. Eram, a princípio, predominantes na área das telecomunicações, porém, um relatório do BNDES (1999a) ressalta que em outros setores, como o varejista, que é o que aqui nos interessa, tais processos ocorreram de maneira diferente:

Numa perspectiva setorial, observa-se nos anos 90 em alguns setores, como alimentos, bebidas e fumo e comércio varejista, movimentos de fusões e aquisições envolvendo, exclusivamente, partes privadas. Naturalmente, o processo de abertura teve impacto na intensidade desse movimento em tais setores, mas foi um processo diferente do que ocorreu nos setores de energia, telecomunicações, siderurgia e petroquímica, nos quais a reestruturação em termos de fusões e aquisições se deu a partir da saída do Estado dessas atividades produtivas. (p.386)

Isso significa que no âmbito do comércio varejista, o movimento de fusões e aquisições se deu sem interferência do governo, sendo realizado apenas por partes privadas e tendo seu maior motor na concorrência sempre crescente, como afirma o BNDES (1999a, p. 380): “[...] a evolução das fusões e aquisições deve ser entendida como resposta estratégica

das corporações ao surgimento desse novo ambiente institucional e concorrencial proporcionado pelo processo de globalização.”.

Verifica-se um aumento da concorrência e conseqüentemente, buscam-se estratégias para sobrevivência no novo contexto, as fusões e aquisições são exemplos dessas estratégias. No caso estudado, do *WalMart*, acontece a aquisição de redes locais, a exemplo do grupo *Bompreço*, no Nordeste. Tal aquisição reafirma um dos exemplos da motivação para fusões e aquisições, descritos no relatório do BNDES (1999a): novos mercados. Foi através da compra da rede *Bompreço* que o *WalMart* pôde se estabelecer em uma nova região, ou seja, penetrar novos mercados como afirma o autor. É necessário destacar que à época em que foi redigido, o referido texto, o *WalMart* ainda não havia comprado o grupo nordestino e que o mesmo era aquisição da holandesa *Royal Ahold* em junho de 2000. (BNDES, 2000).

Outros relatórios produzidos pelo BNDES (1999b, 2000) apontam o desenvolvimento das redes varejistas no país. Este desenvolvimento acontece em um período em que a economia brasileira não passava por bons momentos, o neoliberalismo, a onda de privatizações, etc. fragilizam-na, porém o crescimento do comércio é explicado pelo aumento da eficiência diante da concorrência e dos “[...] investimentos em tecnologia e recursos humanos [...]” (BNDES, 1999b, p. 2) e também devido “[...] a procura de adequação do segmento a um novo perfil do consumidor” (BNDES, 1999b, p. 2).

O *Carrefour*, como pode ser visto, além de ser o primeiro supermercado no formato hiper a se instalar no país, também foi o que deteve, por um bom período, a liderança na concorrência entre os varejistas, como apresenta o relatório do BNDES (1999b). Contudo, é importante lembrar que no período de elaboração de tal relatório, o grupo *WalMart* havia chegado há pouco tempo no país. Entretanto o *Bompreço* já figurava entre as 5 empresas de maior faturamento. (ABRAS *apud* BNDES, 1999b).

É possível perceber nos relatórios do BNDES, a presente referência ao crescimento com modernização, ou seja, com o uso de novas tecnologias nas empresas varejistas, o que reafirma a ideia de Córdoba (2008) de que há influência da globalização da economia e da reestruturação produtiva na reestruturação do varejo.

No que se refere ao grupo *WalMart* no país, temos que ele se instalou em 1995 e a princípio, optou por instalar suas próprias lojas, entretanto, diante da dificuldade de encontrar locais apropriados e estratégicos passou a utilizar-se da estratégia de adquirir grupos menores já instalados, prática que se tornou constante para diversas outras empresas. (BNDES, 2000).

Entendidos sobre o contexto histórico-econômico em que deu a chegada dos supermercados ao país e, conseqüente, a entrada de grandes grupos, buscamos agora refletir sobre as teses da evolução do varejo no país. Nesse ponto, bebe-se das teorias do Marketing, adequando-as ao varejo, sendo nessa evolução encontrados estágios, os chamados ciclos de vida. É a ideia de um ciclo de vida do varejo. (PATENTE, 2000 *apud* PACAGNAM e RAMPAZO, 2008). No início desse ciclo, a concorrência ainda é inexistente, assim como os lucros. Posteriormente, em uma segunda fase, acontece o crescimento da empresa varejista e decorrente disso, os lucros iniciais. A terceira fase apresenta um conceito de varejo já estabelecido, onde já se tem os concorrentes e devido a isso, menores lucros. A última fase, por sua vez, apresenta um declínio nas formas de organização, cedendo, assim, lugar a um novo modelo. (PACAGNAM e RAMPAZO, 2008). Existem ainda outras teorias que dizem respeito à evolução do varejo, entretanto, nos restringiremos apenas a já citada.

Como pôde ser visto no caso do *Carrefour*, aconteceu da maneira como afirma a teoria: a princípio, estabelece-se isoladamente, aos poucos cresce e detém o mercado, em seguida passa a próxima fase na qual tem início o convívio com os concorrentes, para, em seguida, esgotar o modelo proposto. E é esse esgotamento o que dá impulso para as inovações e busca de novos modelos produtivos e estratégicos da gestão.

A situação econômica do varejo no país pode ser vista através de dados do IDV (Instituto para Desenvolvimento do Varejo). No *website* do Instituto encontramos gráficos que retratam, de forma mais atual, a evolução do varejo no país no ano de 2010.

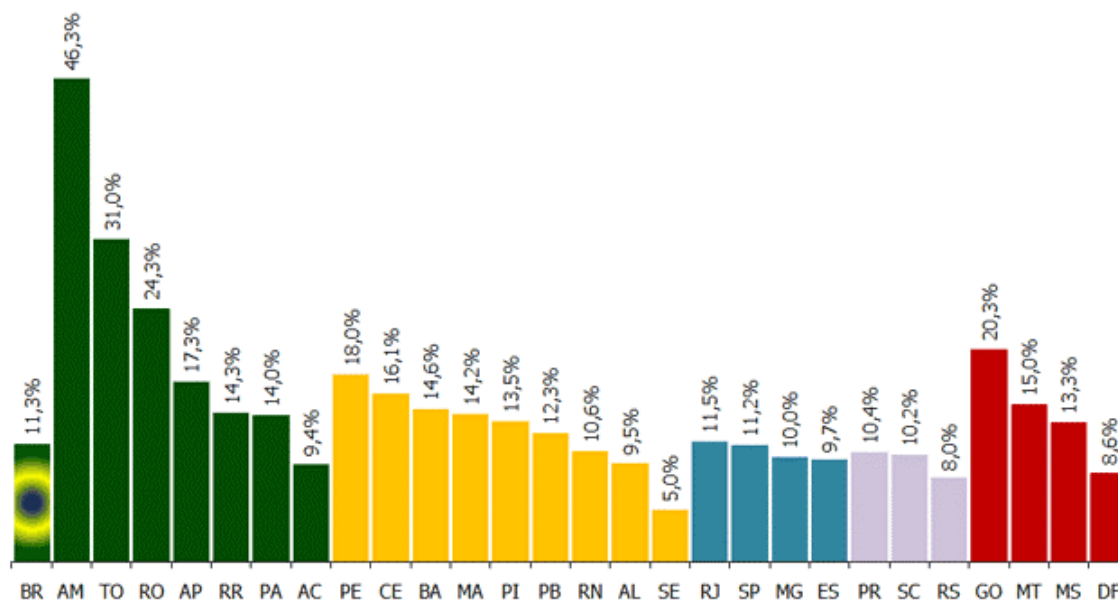


Gráfico 1: Crescimento do comércio varejista por região no Brasil  
 Fonte: IDV (Instituto para Desenvolvimento do Varejo)

A partir do gráfico percebemos que o Amazonas foi o estado de maior índice de crescimento do comércio varejista. Contudo, como veremos mais adiante, esse dado se confronta com dados do varejista WalMart, que não apresenta nenhuma loja na região. A Paraíba, por sua vez, apresentou um crescimento de 12,3% no mesmo período, crescendo mais do que estados maiores, como o Rio Grande do Norte que obteve apenas 10,6%. Esse percentual é um bom indicativo, pois mostra que mais empresas se instalaram no estado e consequentemente geraram mais empregos. De acordo com o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), o número de pessoas empregadas no comércio varejista, nesse mesmo ano (2010) foi de 77.612 mil pessoas na Paraíba. (IBGE, 2010).

No *website* do Instituto, encontramos ainda dados sobre a percentagem do varejo na distribuição de emprego no Brasil:

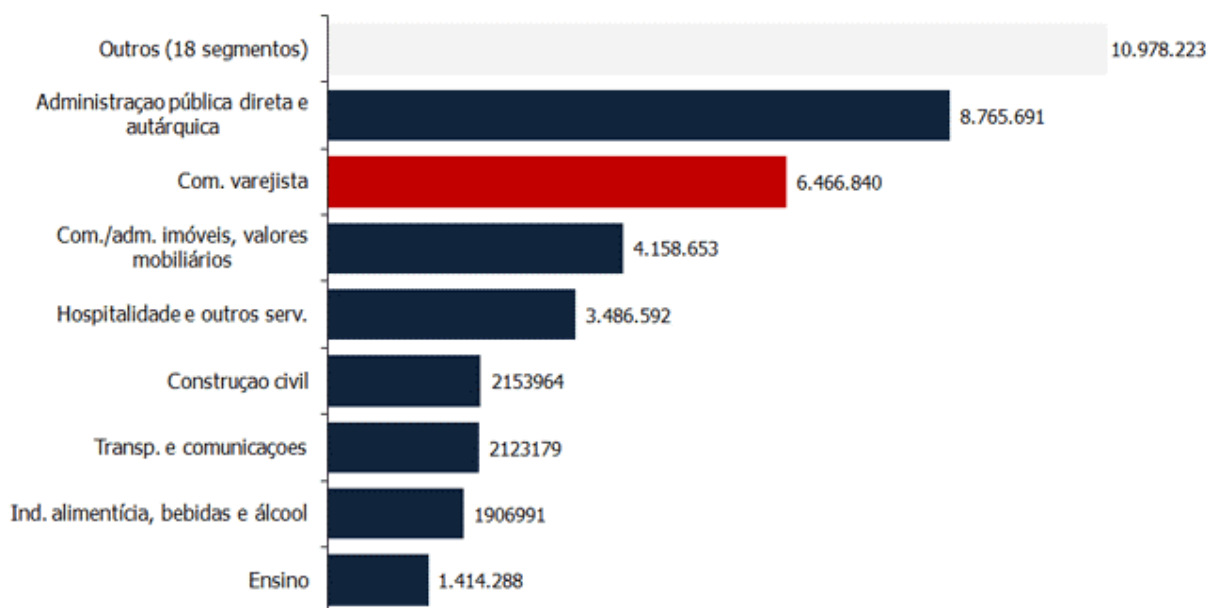


Gráfico 2: Distribuição do emprego formal na economia em Setembro de 2010  
 Fonte: IDV (Instituto para Desenvolvimento do Varejo).

Percebe-se que o número de trabalhadores nas redes varejistas somam mais de 6 milhões perdendo apenas para cargos públicos, que somam mais de 8 milhões de emprego. Desse modo, temos que o varejo se faz importante na economia do país à medida que dissemina empregos.

Córdoba (2008) corrobora com essa afirmação ao citar que

A função básica desses comerciantes é promover o abastecimento da população nas mais diversas escalas de consumo. Entretanto outros fatores, igualmente importantes e determinantes na organização do espaço urbano podem ser relacionados à sua atuação, como por exemplo: a grande oferta de empregos, de geração de renda e de receita [...].(CORDOBA, 2008, p. 76-77)

A autora cita que eles são fonte de emprego e de renda para uma região, daí sua importância. Além disto, fala ainda sobre outros fatores, mas que não são relevantes para os objetivos desta pesquisa.

Temos ainda que outra tendência do sistema varejista no país consiste na união das empresas menores. Esta afirmação é reforçada pela análise de Córdoba (2008) que diz que as redes nacionais seguem o exemplo dos grandes grupos:

Seguindo o exemplo de expansão adotado pelos grandes grupos varejistas mundiais, as maiores redes nacionais passaram a adquirir cadeias menores, a construir lojas mais modernas ou ainda a se associar com outras redes para garantir sua permanência no mercado. (CÓRDOBA, 2008, p. 78 – 79)

Como dito, as grandes empresas internacionais se instalaram no país a partir da compra de grupos menores. A estratégia utilizada pelos grupos nacionais foi a mesma. A explicação se encontra no fato da classe C ser a maior no país e por isso, movimentar com mais força a economia, tendo, então, as empresas que se foca nesse público, maiores chances de crescimento (ABRAS, 2012).

Por fim, temos ainda algumas últimas tendências para o varejo brasileiro, ressaltada por Borges (2001): primeiro, concorrência entre as marcas próprias das empresas varejistas; segundo, o varejo vai além da loja física; terceira, a característica de lazer que os varejistas estão oferecendo, com espaços para cafeterias, livrarias, restaurantes, etc. Acredito que essas tendências, pelo menos as duas últimas, de fato, já estão se concretizando, ou melhor, já se concretizaram, pois é possível enxergar tanto espaços mais voltados à atividades de lazer nos supermercados (principalmente os com formato hiper), como as compras via lojas virtuais. Tudo isso tendo em vista a necessidade de se adaptar as mudanças que o mercado e principalmente os consumidores exigem.

### 2.2.3 O grupo *WalMart*

O grupo *WalMart*, foi fundado na década de 1960 nos Estados Unidos, se expandindo rapidamente para cidades norte americanas e posteriormente para o restante do mundo. (COSTA et al, 2011). No entanto, chega ao Brasil apenas na década de 90, com suas próprias lojas (a princípio, pois a política do grupo consiste em aquisições de lojas menores, redes locais, como já mencionado em seção anterior) e dividindo espaço com um de seus maiores concorrentes, o grupo *Carrefour*. No Brasil, está presente em 18 Estados e no Distrito Federal. (WALMART BRASIL, 2012).

A figura extraída do site da corporação mostra como a empresa cresceu nos últimos anos, tendo um aumento de mais de 200 unidades de lojas nos últimos seis anos:



Gráfico 3: Número de lojas WalMart (por unidade)

Fonte: *WebSite WalMart*. <<http://www.walmartbrasil.com.br/sobre-o-walmart/no-brasil/>>

Junto ao número de lojas, cresceu também o faturamento da empresa, sendo de 12,9 bilhões de reais em 2006 e de 23,4 em 2011, ou seja, um aumento de mais de 80% no faturamento em apenas cinco anos, conforme mostra o gráfico:



Gráfico 4: Faturamento (em R\$ bilhões) das lojas WalMart

Fonte: *WebSite WalMart*. <<http://www.walmartbrasil.com.br/sobre-o-walmart/no-brasil/>>

O grupo conta ainda com cerca de 81,5 mil funcionários. (WALMART BRASIL, 2012). A figura a seguir, apresenta a distribuição dos funcionários por região:

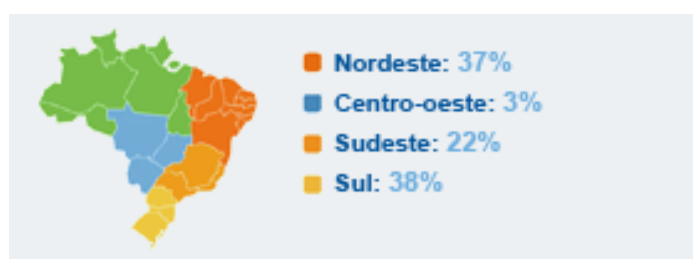


Figura 1: Distribuição dos funcionários WalMart por região

Fonte: *WebSite WalMart*. <<http://www.walmartbrasil.com.br/sobre-o-walmart/no-brasil/>>

É perceptível a não inclusão da região Norte na sua área de atuação física, apenas através do comércio eletrônico. Este fato não é novo, nos relatórios do BNDES dos anos de 1998, 1999 e 2000, pode-se verificar que não existem dados sobre a região Norte do país, o que significa que não se implantaram grandes redes na região. Entretanto, contradiz-se com os dados do IDV, onde se tem um crescimento do comércio varejista na região.

O grupo trabalha com diversos segmentos, dentre eles os *hiper's*, sendo compostos pelas redes *Big*, atuantes na região Sul do país e o *Hiper Bompreço*, presente na região Nordeste; os supermercados *Bompreço* (região Nordeste), *Mercadorama* (com foco nas seções de hortifruti, peixe, açougue) e *Nacional*, ambos no Sul do país; ainda os formatos *Atacado*, com o *Maxxi Atacado*, presente nas quatro regiões em que o grupo se encontra; as lojas de vizinhança, ou seja, a rede *TodoDia*, que focam em classes mais baixas e também

está presente nas quatro regiões; e, por fim, o Clube de Compras *Sam's Club*, onde existe um pagamento de anuidade para poder usufruir do mesmo. Além destes segmentos, a rede *WalMart* conta ainda com restaurantes, cafeterias, farmácias, postos de combustível, etc. (BOMPREGO, 2012).

É possível encontrar ainda no *website* da empresa, informações sobre os programas sociais que o mesmo realiza e que foram relatados por nossos entrevistados, dentre eles a Escola Social do Varejo, que consiste na preparação profissional de jovens para a atuação na área do varejo e o Dia na Comunidade, quando funcionários auxiliam comunidades locais com concertos, aulas, recreações, pintura de paredes, etc. (IWM 2012a, 2012b). No site encontramos ainda um histórico da empresa, sua missão e visão.

O grupo *WalMart* é conhecido, segundo Costa et al (2011), por suas estratégias de preços baixos, a qual deriva de uma política ferrenha de enxugamento de pessoal, pois com o número reduzido de funcionários, é possível gastar menos com mão de obra e focar no cliente e nos preços que o mesmo procura. De forma mais crítica, temos que a rede *WalMart* segundo Costa (2004, p. 12) “[...] modificou a lógica das grandes empresas americanas, cujo procedimento era o de pagar bons salários a seus milhões de funcionários para irem às compras como consumidores abastados.”, ou seja, diminui-se o número de funcionários, ficando a cargo dos restantes, todas atividades da empresa, o que ocasiona uma sobrecarga de trabalho.

Outra “inovação” trazida pelo grupo consiste em “[...] evitar ao máximo a sindicalização de seus funcionários.” (COSTA, 2004, p. 12) utilizando para isso de uma “política de portas abertas”, onde os funcionários podem se dirigir diretamente a qualquer superior para reclamarem, fazerem exigências, enfim, apresentar insatisfações. De um modo geral, podemos concluir que o grupo *WalMart* cresce no país, expandido-se fisicamente e, em decorrência, também financeiramente.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo buscaremos abordar o modo como foi realizada a pesquisa, quais as técnicas utilizadas, o modo como se deu a mesma, o perfil dos entrevistados, etc., pois “[...] a metodologia pode ser definida como um <<conjunto de diretrizes que orientam a investigação científica>>.” (HERMAN, 1983, p. 5 *apud* BOUTIN ET AL, 1990, p.15).

A presente pesquisa tem caráter qualitativo, pois busca analisar dados não métricos. Segundo Vieira (2006) esse método vai de acordo com aquilo que o pesquisador acredita, detalha fenômenos, os sujeitos envolvidos e seus discursos quanto aos contextos. É ainda um processo que não se aplica como uma regra (BOUTIN et al, 1990).

O método utilizado para tal foi estudo de caso, pois buscou-se permear as informações referentes apenas a uma empresa varejista, o *WalMart*.

#### 3.1 Sujeitos da Pesquisa

Os sujeitos da pesquisa foram gerentes da rede *WalMart* Brasil, um número de 7 gerentes, distribuídos entre lojas da Paraíba e de Pernambuco. A necessidade de realizar entrevistas neste Estado se deu pela falta de colaboradores a participar da pesquisa. Desse modo, com o auxílio de alunos da Pós Graduação em Administração da UFPB, que foram gerentes em lojas *WalMart* de Petrolina, conseguimos realizar entrevistas com gerentes, ex-gerentes e trabalhadores.

Sobre o perfil dos entrevistados, temos que eram quase unanimemente homens (apenas uma mulher foi entrevistada), com faixa etária variando nos 30 anos. Os entrevistados apresentaram-se de forma geral, bem dispostos a ressaltar as benesses do grupo, mas foram aos poucos soltando-se, como se apresentará nos achados dessa pesquisa.

#### 3.2 Técnicas de Pesquisa

A técnica utilizada foi a de coleta de informações através do recurso da entrevista em profundidade com os gerentes, visando conhecer as estratégias de captura da subjetividade da empresa pesquisada.

A princípio foi realizado levantamento bibliográfico sobre o tema, para que em seguida pudesse se analisar as entrevistas com a base teórica formada a partir de tal. As

entrevistas, por sua vez, foram realizadas na pesquisa PIBIC - CNPQ 2010/2011, sob orientação da Professora Dra. Márcia da Silva Costa, *Reestruturação Produtiva no Varejo e seus impactos sobre os Trabalhadores*. A técnica utilizada foi a da entrevista gravada, a qual serve para contrastar com a teoria estudada anteriormente, pois ela recolhe informações sobre crenças, ideias e opiniões dos entrevistados. (BOUTIN, 1990). Cada entrevista teve em média a duração de 1:00h (uma hora)

### 3.3 Instrumentos de Pesquisa

O instrumento para coleta dessas entrevistas foi roteiro semi estruturado que se encontra no Anexo 1. Das entrevistas, resultaram arquivos de áudio que, transcritos, formaram o material para análise. Os dados foram analisados com base na bibliografia pertinente.

### 3.4 Tratamento dos dados

Analisar a fala de uma pessoa, descobrir o que ela pensa ou quis passar no seu discurso, a princípio, pode parecer tarefa simples, porém, faz-se necessário que nesta construção contemos com a devida neutralidade científica, mesmo essa sendo quase impossível, pois os seres humanos, como seres sociais convivem em ambientes e por eles são influenciados, (CARMO – NETO, 2001) para tal análise, pois discursos estão sempre, além de carregados pela subjetividade do falante, envolvidos em determinados contextos históricos, sociais, e no caso a ser estudado, organizacionais. Esta afirmação pode ser justificada por Souto Maior (2011), que a complementa afirmando que:

O discurso, enquanto objeto de estudos científicos da Análise de Discurso (AD), apresenta em sua complexidade evidências de aspectos históricos e ideológicos circulantes nos diferentes contextos sociais onde a linguagem veicula *verdades*, de forma verbal e/ou não verbal. (p. 201)

A partir desta citação percebemos que além da subjetividade e do contexto já mencionado anteriormente, os discursos também possuem aspectos ideológicos. A *posteriori*, com os exemplos aqui explicitados, poderemos enxergar melhor tal aspecto. Observa-se ainda que a autora utiliza a palavra “verdades” em formato estético diferente,

itálico, simbolizando, possivelmente o que cada um (o entrevistado ou pesquisador) entende por verdade. Mais adiante, a autora utiliza a expressão “[...] constrói uma vontade de *verdade*” (p. 202) ao se referir ao discurso. Desse modo, reforça-se a ideia de *verdades* diferentes, ou seja, cada indivíduo acredita naquilo que melhor lhe convém e tenta, assim, transmiti-la. Não entraremos aqui na discussão sobre “O que é verdade?”, pois não convém ao estudo, porém, fez-se necessário uma rápida explicação sobre como cada ser pode enxergar uma situação e ter pra si aquilo como verdade, explicitando-a em suas falas, seus discursos.

Assim, com base em uma teoria que nos adverte serem os discursos sempre carregados de ideologias, subjetividades, e contexto histórico, buscamos analisar os discursos dos gerentes da rede *WalMart*, com base na AD, buscando extrair deles aspectos referentes as jornadas de trabalho, punições, benefícios e ascensões dentro da empresa.

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como dito na introdução deste trabalho, as entrevistas analisadas fazem parte de pesquisa anterior, *Reestruturação Produtiva e seus impactos sobre os trabalhadores*, vinculada ao CNPQ/PIBIC, na qual tive participação. Diante disto, algumas das variáveis da pesquisa foram selecionadas para serem analisadas neste trabalho. A escolha destas variáveis entre as demais se deu pelo grau de reflexão que elas proporcionam, tendo os entrevistados fornecido maior número de subsídios à pesquisa. Assim, analisaremos aqui as políticas relacionadas a promoção/benefícios, punição e jornada de trabalho.

### 4.1 As políticas de Promoção/Benefícios

Iniciaremos nossa análise com as políticas relacionadas as promoções, ou seja, ascensões dentro do grupo e posteriormente com os benefícios recebidos pelos trabalhadores, no caso, os gerentes. De todo modo, faz-se necessário deixar claro que as entrevistas se deram com o objetivo de conhecer as políticas de gestão do trabalho no varejo, portanto, em muitos momentos os gerentes entrevistados se reportam as condições dos trabalhadores de base, a exemplo dos caixas, às políticas relacionadas a esses funcionários. No entanto, isso não implica em alteração nos resultados da pesquisa.

A princípio, é consenso entre todos os entrevistados que o crescimento dentro da empresa advém de uma escala. A ascensão se inicia a partir dos postos de menor hierarquia até se chegar aos cargos mais altos. A regra é a mesma: embalador/ caixa/ supervisor/ gerente de setor/ gerente de loja/ gerente geral/ gerente distrital. Os entrevistados contam que para chegarem a posição em que hoje se encontram ou se encontraram (alguns dos gerentes entrevistados já não atuavam mais na empresa) precisaram passar por algumas dessas funções, senão todas.

Concordam ainda que essas promoções são a melhor forma de garantir que a empresa conte com profissionais capacitados para a execução do cargo. Quando capacitados, porque já conhecem a função anterior, já entendem as funções do cargo e portanto, diante de qualquer problema, podem interferir e solucioná-lo. Assim sendo, temos que uma primeira política relacionada à promoção dos trabalhadores do *WalMart*, se refere a busca deles dentro da própria organização. A política de promoção acaba por selecionar um mercado de trabalho interno na companhia.

Os gerentes entrevistados veem essa política como benéfica aos trabalhadores, que, desempenhando um bom papel dentro da organização, podem subir de cargo. A maioria deles, quiçá, todos, como já mencionado, chegaram aos atuais cargos dessa maneira, através da seleção interna que a empresa promove.

As falas dos entrevistados são representativas quanto à ideia de promoção:

*“O processo é ser empacotador, caixa, repositor, encarregado, gerente de setor, depois de gerente de setor ou gerente geral [...]”* Gerente Geral

*“Na maioria dos gerentes que estão saindo vêm da base. Têm um gerente distrital que ele começou como zelador[...]”* Gerente de loja

*“Eu comecei como auxiliar de patrimônio, que é segurança. Nunca tinha trabalhado como segurança, depois eu fiz o teste pra trainee da própria empresa. Oito meses. Mas na verdade eu fiquei na parte de alteração só oito meses (...). Aí fiquei como gerente de perecíveis. Conheci toda parte de perecíveis, depois conheci toda parte de mercearia interna e fui promovido pra gerente de mercearia, depois gerente de área, fiquei com todos os perecíveis. Isso era um preparo pra ser gerente geral [...]”* Ex gerente, atual sindicalista

Percebe-se nas falas a ordem de ascensão que é realizada dentro do grupo e como um dos entrevistados preparou-se para ser gerente geral. A seleção interna para os cargos de maior nível é motivadora dos empregados, entretanto, também pode ser analisada como estratégia da empresa para que os funcionários se esforcem no desempenho de suas tarefas, acreditando que isso possa lhes render um cargo mais elevado. Assim, ela acaba por obter, absorver mais trabalhos dos funcionários que, de fato, “vestem a camisa” da empresa.

Os gerentes entrevistados são exemplos claros desse “vestir a camisa”. Chegaram ao cargo em que hoje estão porque desempenharam boas tarefas e alcançaram os resultados definidos pela organização, a qual os seduziu, encobrendo com discursos motivacionais, hoje repetidos pelos mesmos, como veremos mais adiante.

Sobre esses discursos que buscam obter a capacidade produtiva do trabalhador, temos Linhart (2007) afirmando que a reprodução dos discursos representa a forma do trabalhador se sentir valorizado. Na verdade, a ideologia de gestão das empresas de gestão pós reestruturação é fazer o funcionário sentir-se parte dela. Os gerentes são exemplos claros disso, ressaltando em suas entrevistas as inúmeras benesses que a organização os proporciona. Pretende-se, pois *“distanciar os assalariados dos valores contestatórios, dos valores autônomos ou particulares, combater sua inquietação em relação ao futuro para incorporá-lo a racionalidade escolhida pela empresa.”* (LINHART, 2007, p. 110). A autora concebe bem o que aqui se apresenta. Um discurso que busca vendar os olhos dos

funcionários, retirando seu poder contestatório, ou seja, suas formas de manifestação, seus valores, etc.

Temos ainda que a promoção, ascensão, é dada através do mérito. Mérito que advém do esforço dos trabalhadores, futuros gerentes, imbuídos do discurso empresarial. Essa lógica de dotar o trabalhador do ideal da empresa é fruto, por sua vez, das gestões originadas a partir da reestruturação produtiva, que buscavam capturar a subjetividade do trabalhador e fazer com que ele se sinta parte da organização, fazendo dos objetivos da empresa, os seus; buscando solucionar quaisquer problemas dentro da própria organização, ou seja, buscando afastar os trabalhadores de suas representações legais. A falsa ideia de valorização do trabalhador aqui aparece claramente. Através de esforços, o trabalhador irá ser beneficiado com alguns “prêmios” da empresa. A ideia de valorização do trabalhador será, assim, construída através das políticas de benefícios. (HUMPHREY, 1995).

A partir disto, partimos à análise das entrevistas relacionadas as políticas de engajamento apresentadas pelos gerentes. Essa variável se insere dentro do tópico promoção, pelo fato de que a ascensão vem agregada a ela. Começaremos então com a chamada “Política de Portas Abertas” ou PPA.

Sobre essa política, os gerentes entrevistados a descrevem como benéfica pelo fato de estar à disposição e, segundo alguns, “do lado” do funcionário. A PPA consiste em uma ouvidoria dos trabalhadores, onde eles podem denunciar um superior, se queixarem de alguma política adotada na empresa ou qualquer outro tipo de reclamação. Essa política se constituiria como um benefício pelo fato de não existir em outras empresas. Um dos gerentes entrevistados, quando perguntado sobre, nos responde:

*“Existem três princípios básicos do Wal Mart: um é a busca pela excelência. Antigamente quando era Bompreço, o gerente chegava gritando com o associado, hoje isso não é mais permitido porque o associado, hoje, ele tem um canal de voz que é a Política de Portas Abertas. Então, se um líder chegar pra esse associado, causar algum transtorno na frente de um cliente ou de um associado, automaticamente ele faz a ligação e é esse gerente, ele vai ficar prejudicado. Os associados podem falar “O gerente ‘X’ gritou comigo em tal dia”, com isso vai ser feito uma abertura de processo.” Gerente Geral*

*“Tem uma política lá de portas abertas. Conheci cinco pessoas que utilizou essa Política de Portas Abertas, todos os cinco foram demitidos. Vai lá, você se queixa do seu gerente, aí uma pessoa lá de Recife liga e ele diz ‘Não foi bem assim, e tal...’ aí fica ali... passa três, quatro meses e na primeira brecha, tchau. Voa. É um problema. A Política de Portas Abertas, se ela fosse sigilosa, mas não, a pessoa que tá sendo reclamada tem que saber. Mais dia, menos dia, você tá fora. Se for uma pessoa que tenha uma mente aberta, humilde “Poxa, realmente eu fui injusto...”, mas não”. Ex- Gerente, atual sindicalista.*

*“Na verdade, o que ele quiser falar a gente chama “Política de Portas Abertas”. O cara tá no caixa, ele desejou falar comigo, ele vai falar comigo, independente de qualquer coisa. Isso é determinação da companhia, agora se ele não se sentir a vontade, se ele não confiar em mim, ele pode passar pra cima, pra meu chefe, sem passar por mim, isso é determinação da companhia, por que muitas vezes o cara tem vergonha, ou ele não acredita no chefe dele. Então ele passa pro superior, direto, então aqui existe isso e chama-se política de portas abertas. Tem um 0800 onde ele fala o que ele quiser, ou verdade ou mentira ele fala, isso é determinação da companhia.” Gerente de loja*

Mais uma vez a ideia de que a ideologia da empresa está integrada no discurso dos gerentes aparece. Para os entrevistados, a PPA é vista como uma melhoria para os associados (termo utilizado pelo grupo *Wal Mart* para descrever seus funcionários, colaboradores), dando a eles, voz. Contudo, como afirma um dos gerentes (o sindicalizado), essa política é apenas uma fachada, pois o funcionário que a utiliza acaba sendo perseguido de alguma forma.

As falas são representativas também da importância da organização coletiva. O gerente da segunda transcrição, o sindicalizado, como referenciado na fala, possui a consciência de que a PPA é uma política de duas faces, pois diz beneficiar o funcionário, mas acaba por prejudicar aquele que dela se utiliza. Ao afirmar que a organização coletiva é importante, referimo-nos ao fato do gerente mencionado ser sindicalista e portanto ser o único a responder de forma mais crítica sobre a gestão da empresa, diferenciando-se dos demais, que, como veremos adiante, buscam sempre ressaltar as benesses da organização. Essa diferenciação pode ocorrer também pelo fato do gerente não estar mais na ativa, entretanto, continua válida a ideia por ele exposta.

Outra política que serve para conquistar o engajamento dos trabalhadores aos objetivos da empresa é a de benefícios que o *WalMart* proporciona. Encontramos as seguintes falas:

*“Na verdade assim, nós temos hoje os planos de saúde, que é um plano onde o associado só paga se usar, e só paga 25% do que usa. Eu tô falando da nossa rede, né? Então, hoje tem um desconto em produto tarjado, só paga 25% também. Isso é um benefício incalculável. Por que se você tem um filho que usa um remédio de 100 reais, você só pagar 25, então é... imagine, se você tem que comprar o tempo todo. É um benefício fantástico. Plano odontológico, também só paga o que usa, desconta do associado. Tem o bônus, que se a gente bater a meta da empresa, a pessoa também recebe um décimo quarto salário. E é uma empresa onde a pessoa tem a base, o respeito. [...]*

*Assim, eu acho que esses são os benefícios porque ela contribui diretamente pra melhorar o ambiente de trabalho, e que faça com que as outras sigam o mesmo modelo.” Gerente de loja*

*“Aqui a gente tem um projeto chamado Dia em Família, onde todo ano a gente traz nossos filhos pra ver como é o nosso trabalho, faz o que... pra que nossa família conheça nosso trabalho, aí almoça, fica o dia todo com a gente. Conhece a loja, vê como é feito o mecanismo e a... tem um projeto também que não é direcionado a família mas tem um projeto que é... ele vai...a gente ajuda muito algumas entidades, o associado, muitas vezes, chega aqui de uma entidade que tá com problema, queria ajudar, aí a gente vai, cataloga, vê, e ajuda. Consequentemente a gente tá ajudando o lugar onde ele tá vivendo e isso também facilita muito por que muitas vezes eles tem um trabalho, mas pensam também no entorno aonde ‘ eu vivo ‘..” Gerente Geral*

*“Mas é sempre assim, o WalMart sempre preza pela família. O cara chegou e disse ‘Olhe, eu tô aqui em Petrolina, mas eu não me adaptei, minha família não se adaptou...’ aí o cara [ Wal Mart ] diz ‘Olhe, eu quero só que você me dê um tempo pra arrumar outro trabalho, não quero que você seja infeliz’ ‘Eu vou lhe cobrar muito enquanto você estiver, então imagine, eu lhe cobrar muito e você tá infeliz, sua família tá infeliz.’ Então, assim, há uma preocupação da empresa com a família.” Gerente Geral*

### **Grifos nossos**

Nas falas em destaque apresentam-se elementos que são base para nossa reflexão. A princípio, os termos como “benefício incalculável”, “benefício fantástico”, demonstram o quanto os gerentes acreditam no discurso do grupo. Não que benefícios como plano odontológico, desconto na compra de remédios, etc. não sejam bons, não sejam considerados como benefícios. Ao contrário disso. Eles, de fato, se fazem benesses interessantes aos trabalhadores, entretanto a ênfase dada pelos gerentes ao discorrer sobre tais benefícios, contribui para a assimilação do discurso empresarial. Devemos deixar claro, que para que tais benefícios ocorram é necessário por parte dos trabalhadores sacrifícios. Sacrifícios referentes às exigências da empresa, a sobrecarga de trabalho, as longas jornadas, etc.

Outro ponto interessante de se analisar na fala desse primeiro gerente é que o mesmo cita metas. Atingi-las é uma das exigências principais das empresas modernas e com o grupo em questão não é diferente. A busca desenfreada por alcançar as metas estabelecidas faz com que o trabalhador dê o melhor de si, extraia o máximo de sua força de trabalho para o empregador que, em troca, oferece alguma vantagem, a qual está abastada de intenções. (COSTA, 2011). No entanto, um ex-gerente mais crítico, associado ao sindicato dos comerciários, nos alerta sobre esse ponto:

*“Então chega o final do ano, você pega o gerente, alguns encarregados, funcionários de destaque e manda pra São Paulo, pra Bahia ou pra Santa Catarina, ou até pra Curitiba, como foi agora recentemente, aí vão lá passam uma semana lá, hotel, passando bem [...]” Ex gerente, atual sindicalista*

Ainda segundo esse ex-gerente, os associados escolhidos são aqueles que cumpriram, bateram suas metas. Diante da fala do gerente em questão, temos a confirmação que os funcionários, inclusive os gerentes, como pôde ser visto nas respostas sobre crescimento dentro da empresa, que ascendem de cargos inferiores, estão imbuídos do discurso da empresa, da lógica empresarial, da cultura organizacional.

Percebemos ainda que os gerentes enxergam os programas da empresa, já citados na seção que se referia ao Wal Mart em si (Ponto 2.2.3) como benefícios. Tremblay (2005), em um de seus trabalhos, sugere que o ideal seria que os patrões adotassem medidas para que se pudesse conciliar trabalho e família, pois desse modo estariam defendendo também seus interesses, tendo um trabalhador mais envolvido:

A meu ver, a responsabilidade de reestabelecer o equilíbrio entre trabalho, família e vida pessoal não cabe somente ao indivíduo. Como se trata de um problema social, a solução é, necessariamente, de natureza coletiva, devendo passar pela parceria e pela aplicação comum de recursos. (TREMBLAY, 2005, p. 94)

Diante da ideia apresentada por Tremblay (2005) e da visão de WalMart exposta pelos entrevistados, temos então uma empresa ideal, pois seriam combinadas as necessidades de se conciliar trabalho e família, sendo esta representada pelo projeto Dia em Família e pelas medidas adotadas pela empresa para que o funcionário se sinta confortável. Entretanto, esse suposto equilíbrio empresa-família perde suporte à medida que as exigências da empresa começam a pesar nas relações familiares, como contam alguns dos entrevistados, em uma próxima seção. Essas políticas para a família são uma forma de amenizar a imensa dominação sobre os trabalhadores, através de longas jornadas, as quais retiram o tempo para a família e para o lazer.

Esses conflitos, devem ser solucionados, segundo Tremblay (2005, p. 83) pelo fato de gerarem “[...] mais do que nunca, o desequilíbrio de um dos meios – trabalho ou família – tem por efeito desestabilizar o outro: o conflito entre o trabalho, a família e a vida pessoal acaba então afetando a motivação e o rendimento no trabalho [...]”. Ou seja, conflito entre trabalho – família – vida pessoal gera mau rendimento no primeiro.

Contudo, o que acontece aqui é uma troca de “benefícios”, trabalhadores e gerentes doam, vendem sua força de trabalho, se comprometem com a empresa, com o intuito de conquistar os prêmios, vantagens, benefícios, oferecidos por ela. Essa afirmação encontra sustentação na fala do gerente sindicalizado que assegura que os trabalhadores que se destacaram são escolhidos e ganham viagens, por exemplo. Aqui, mais uma vez acontece

uma política de trocas, onde “*Para se conseguir o compromisso dos operários com a produtividade e qualidade são oferecidas verdadeiras trocas. No entanto, estas dependem do desempenho e não são objetos de negociação explícita (...)*.” (CORRIAT, 1991, p. 22 *apud* HUMPHREY, 1995, p. 127), ou seja, a fim de dar continuidade ao crescimento dentro da organização são necessárias trocas, as quais acontecem a partir do desempenho do funcionário, de seu engajamento. Trocas cujos parâmetros são definidos pela empresa visando a redução de custos e elevados resultados.

Linhart (2007, p. 11) expõe bem sobre essa incorporação do trabalhador ao afirmar que as empresas:

(...) fazem com que ele [**O trabalhador**] tome consciência do papel que desempenha, da importância de sua disponibilidade, de seu engajamento, da regularidade e qualidade de seu trabalho etc. Dessa maneira ele é incorporado a uma série de dispositivos que têm dupla função: a da valorização, promoção da pessoa, e ao mesmo tempo de sua incorporação a racionalidade, a filosofia, a cultura, as escolhas de gerenciamento da empresa.

Fica clara a ideia de que os trabalhadores são conquistados através de trocas. Para os gerentes, cujas falas são analisadas neste trabalho, isso acontece da mesma forma que com outros funcionários, pois como a maioria veio da base, foram se moldando ao discurso empresarial aos poucos, discurso que exige uma adesão a cultura, a filosofia da empresa. Humphrey (1995) complementa essa ideia com a afirmação de que: “*(...) o compromisso dos trabalhadores é “comprado” com a oferta da estabilidade no emprego, maiores salários e melhor supervisão.*” (p. 128).

Essa citação nos leva a refletir sobre a continuidade do emprego, a qual, só chega a acontecer se houver a incorporação aos discursos da empresa. (HUMPHREY, 1995; LINHART, 2007). Assim, se o trabalhador se adapta a cultura empresarial, terá seu emprego garantido. Isto fica evidente nos exemplos já citados. Os gerentes devem “concretizar a cultura”, porém, para isso, é necessário que ele tenha os discursos como verdade (ALCADIPANI et al, 2005). É exatamente o que a maioria dos entrevistados tenta fazer: convencer que seu discurso é verdadeiro.

O objetivo da cultura corporativa é fazer com que a organização entre nos corações e nas mentes de seus empregados, definindo como agir e pensar e não apenas como se comportar. A cultura corporativa tem ainda a função de fornecer uma identidade aos membros da organização, atuando como um tipo de “cola” entre pessoas e organizações. (ALCADIPANI et al 2005, p. 205)

Eles (os entrevistados) reforçam a ideia da cultura como elemento que une os empregados. Desse modo, é responsável pelo sucesso, pois o empregado comprometido e crente naquilo que lhe é repassado, trabalha com mais entusiasmo.

Os gerentes agem de acordo com o meio em que estão inseridos. Assim, eles influenciam outros membros de acordo com seu grau de relação com a cultura da organização (DAVEL e MELO, 2005):

De fato, existe um certo consenso geral entre os pesquisadores em dizer que o trabalho dos gerentes é contingente a função, ao nível, à organização (tipo, estrutura, tamanho), ao ambiente e a cultura organizacional. Grande parte do que os gerentes fazem constitui uma resposta sem muito esforço de reflexão, embora permaneça mais ou menos sincronizada com as circunstâncias e o contexto cultural e simbólico no qual eles atuam e interagem. Aliás, quanto mais sensíveis a dinâmica cultural e simbólica da organização em que trabalham, maior a capacidade dos gerentes de promover a cooperação, de suscitar a adesão e de favorecer a colaboração. (DAVEL e MELO, 2005, p. 36)

A afirmação dos autores deixa claro o que já foi colocado aqui. Os gerentes são os responsáveis por promover a colaboração dos funcionários. Para isso, antes de mais nada, eles precisam acreditar no que estão repassando e essa é a ideia que o grupo *WalMart* prega. Ele busca puxar a subjetividade do trabalhador, no caso, o gerente, colocando-o em posição de reproduzidor das ideologias da empresa que passam a ser também as suas.

Até o momento, falamos em gerentes ligados a culturas organizacionais, entretanto não discutimos em que elas consistem. Utilizaremos da seguinte definição:

Em nossa proposta, a cultura organizacional é concebida com o um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. (FLEURY, 2010, p. 22)

Assim, iremos utilizar da conceituação de Fleury (2010), que incorpora os autores comentados, para melhor teorizar a base de nossas análises, pois partimos do pressuposto de que o discurso de uma cultura organizacional, de fato, vai ocultar as relações de dominação (como pode ser percebido ao longo das entrevistas até então citadas). Ao passo que buscamos enxergar este fato, também temos a ciência de que os gerentes são igualmente influenciados pela cultura da organização. Entendemos ainda que de acordo com as entrevistas transcritas, os gerentes são os responsáveis por repassar a ideologia, a cultura das empresas para os outros funcionários. É uma captura da subjetividade que se inicia cedo.

Nos gerentes entrevistados, percebeu-se uma ascensão nos cargos. Os mesmos haviam iniciado sua trajetória na empresa em cargos como caixa e empacotador e a partir daí foram ascendendo de função. Neste esquema torna-se mais fácil começar a captura da subjetividade dos trabalhadores, pois a medida que ascendem profissionalmente, querem sempre mais e por isso buscam o cumprimento das metas da empresa, a qual passa a oferecer vantagens extras, benefícios para aqueles que o conseguirem criando a falsa impressão de que ela importa-se com seus funcionários.

Técnicas de motivação também são um exemplo da captura dessa subjetividade. Assim, quando os mesmos chegam a postos de gerência já estão imbuídos o suficiente de discursos, da cultura da organização e prontos para repassar aos demais. Assim, cientes do modo como os funcionários ascendem dentro da rede *WalMart*, dos benefícios assistidos a eles e dos modos como isso pode influenciá-los, passamos a segunda variável analisada: as **políticas de punição**.

#### **4.2 As políticas de punição**

As punições aqui analisadas são, na verdade, formas de se combater a dependência da empresa em relação aos trabalhadores. Essa dependência consiste na transferência das responsabilidades da empresa, aos trabalhadores. Diante dos prêmios, promoções, benefícios, etc. oferecidos ao trabalhador, temos que as empresas estão subordinadas aos novos meios de produção, no entanto repassam essa subordinação aos trabalhadores em troca e prêmios. (CASTRO, 1995).

Linhart (2007, p. 124) afirma que, no novo modelo, “*a empresa fragiliza-se: torna-se cada vez mais dependente de seus assalariados*”. A maneira encontrada de maquiagem essa fragilidade, essa dependência, seria então a utilização de mecanismos que a amenizassem, no caso, os prêmios, as promoções ou até mesmo punições, a fim de tornar o trabalhador mais receoso. (CASTRO, 1995; LINHART, 2007). Dejours (2001, p. 55), para complementar a ideia, cita que no novo padrão de produção, “[...] **eles [os grandes grupos] sabem que, usando da ameaça de demissão, eles podem intensificar o trabalho dos operadores bem mais do que se acreditava ser possível.**”. É então, diante dessa ideia que pretendemos abordar quais as políticas de punição que o grupo adota com a finalidade, aqui vista, de reverter o processo de dependência ao trabalhador.

A primeira impressão sobre esse tópico diz respeito à chamada Política ou Processo de Orientação para Melhoria (POM). Para alguns dos entrevistados ela é vista como um processo de melhoria, como o próprio nome informa, para outros, como uma forma de punição e até mesmo de exclusão. Vejamos como nossos entrevistados a definem:

*“[...] uma medida chamada POM, você comete uma falha aqui, um erro operacional, aí chega lá o encarregado (...) pode aplicar o POM nela, é o Processo de Orientação para Melhoria. E eu tenho debatido com eles, isso aí tá fora da lei, no Brasil não existe esse tipo de procedimento, eles [o WalMart] tão trazendo um negócio de fora e é uma forma de punir o funcionário.*

*É o seguinte: você cometeu uma falha operacional, aí dependendo do encarregado, ele vai lá e ao invés de chamar você, perguntar se você tem dúvida, o que é que tá acontecendo, ele vai lá e aplica o POM. O POM, que acontece. Tem o passo 1,2 e 3. Fase 1,2 e 3. Ele não assume que é uma punição, dizem que a pessoa está despreparada. Por exemplo, você é operadora de caixa, passa o dia todinho ali, recebendo, passando troco, etc. no final do dia, faltou cinco reais, você vendeu cem mil reais, seu caixa arrecadou cem mil reais, ou sobrou cinco reais. Então o encarregado vai lá e já aplica o POM em você. Gente, 100 mil reais! Você as vezes você vai no sanitário, alguém fica em seu lugar, aí o cara vai lá e aplica o Processo de Orientação para Melhoria.*

*Vamos supor, você chegou atrasado, é motivo pra aplicar o POM. É um assédio moral oficial. Isso aí nós tamo brigando lá... aí, por exemplo, uma viagem dessa pros Estados Unidos, mesmo que seja uma alienação, ele não pode ir porque tem o POM.”* Ex gerente, atual sindicalista

*“Na verdade não tem penalização. Eu falei a palavra por que é o hábito. Aqui não existe penalização, existe orientação. É orientado.*

*Existe um mecanismo de orientação verbal e escrita também, dizendo qual é o procedimento e o que é que o Wal Mart espera da pessoa e que com esse tipo de norma, o que ele quer pra o associado.”* Gerente de loja

**“[Quando não corresponde o interesse da empresa, ela coloca pra fora?]**

*Vai para o processo de melhoria e sempre esse processo não e só chegar aqui colocar pra fora.”* Gerente de Setor

*4. Se você estiver abaixo da expectativa vai para o processo de melhoria, então o diretor tem como obrigação chegar junto do associado informar onde está acontecendo os erros. Ele recebe o formulário, uma cópia ele vai trabalhar esses pontos para que na próxima avaliação ele não tenha mais esse problema pra que ele fique no mínimo dentro da expectativa, porque você abaixo da expectativa não se pode concorrer a nenhum cargo de liderança, por isso que tem que estar, no mínimo, dentro da expectativa.*

Enxergamos na primeira fala uma visão crítica do POM, onde o gerente afirma que ele serve como punição ao funcionário que não conseguir realizar suas tarefas da melhor maneira e por isso é excluído dos processos de premiação da empresa. Isso mostra claramente a ideia de Corriat (1991 *apud* HUMPHREY, 1995) de que os funcionários apenas se esforçam em troca de prêmios, sua colaboração só é conseguida de tal maneira.

Já os demais gerentes nos aparecem como a favor do processo, não o enxergando como uma punição, mas sim um processo de melhoria, que permitirá ao “associado” não ser

demitido, tendo a chance de melhor realizar seu trabalho. A demissão, inclusive, foi citada como sendo mínima. O POM seria uma das explicações para isso, afirmando os gerentes que ele orienta o trabalhador que executa o trabalho de maneira errônea, levando-o a uma melhor execução posterior. Contudo, a outra explicação para o baixo número de demissões consiste nos custos que uma demissão acarreta.

No entanto, pudemos notar a recorrência da explicação de que, caso um funcionário receba um POM, ele não poderá participar das políticas de recompensa de firma, como as viagens e as ascensões de cargo, ou seja, o funcionário tem que ser sempre exemplar.

Essa medida apenas ressalta como é necessário, no novo contexto empresarial, mudar o trabalhador. Estratégias de engajamento são necessárias para se fazer com que os empregados atuem de acordo com o interesse da empresa. Caso não o façam, não são contemplados com os benefícios que a organização oferece. Essa medida, nada mais é, como cita Linhart (2007), do que um dispositivo de participação.

[...] os dispositivos participativos provavelmente também têm o objetivo, mais sofisticado e menos facilmente perceptível, de entrar em uma batalha relativa identidade, tendo em vista metamorfosear os assalariados que executam as tarefas. (LINHART, 2007, p. 102)

Desse modo, é possível conseguir engajamento e mais que isso, capturar a subjetividade do trabalhador. Mais uma vez os gerentes nos aparecem como defensores da ideologia da empresa, tendo a maioria afirmado que o processo de punição não é bem uma punição, mas sim uma melhoria, visando sempre o bem estar de seu “associado”. Essa, sem dúvida, é uma colocação favorável à empresa, que, a essa altura, já tomou a subjetividade de seu funcionário.

Verifica-se aqui uma posição clara dos entrevistados, que, no papel em que exercem, se veem e são vistos como os porta-vozes da empresa. Nos discursos de quase todos os gerentes, nota-se tal característica quando os mesmos buscam exaltar as benesses oferecidas por sua empresa. Souto Maior (2011) traduz claramente esta ideia ao afirmar que:

Os gestores como instância produtora da imagem organizacional, adotam a *posição de sujeito* do enunciado, para o qual foram historicamente determinados pelos papéis sociais e dados situacionais que lhes são atribuídos. Na função de disseminar a imagem da organização-empresa como parte de informações necessárias ao desenvolvimento da organização, eles buscam enfatizar aspectos como o clima organizacional, a valorização do empregado, as relações interpessoais, o amor a organização e a dedicação aos princípios, valores e crenças corporativos, buscando definir uma impressão representativa. (p. 204-205).

E complementa afirmando que “Os gestores se tornam, então, indivíduos interpelados em sujeitos falantes pelas formações discursivas e ideológicas que determinam o que pode e deve ser dito a partir do lugar social que ocupam.” (Souto Maior, 2011, p. 205-206). Esta ideia também está clara nos exemplos apresentados, pois como são sujeitos que ocupam cargos com certo nível, se contêm na hora de discorrer sobre algo relacionado a empresa.

A contenção na hora da entrevista pode ser dada, como afirma Dubar (1998 *apud* ROULEAU, 2005), pelo fato dos gerentes esperarem da empresa benefícios e por isso dependerem delas, como já afirmado em passagens anteriores.

Pode-se chamar de “identidade da empresa ou da organização” esta forma de relação com o trabalho muito diferente da dos assalariados comuns e que implica ao mesmo tempo uma forte mobilização subjetiva, esperanças de carreira interna e uma grande dependência aos modos de gestão da empresa. Os que a compartilham não são nem “homens de ofício”, pertencendo a uma corporação que lhes dá nome, nem assalariados munidos de uma consciência de classe que os opõe aos “capitalistas”, mas “homens da organização”, gerentes da empresa que se identificam com elas e compartilham seu destino. (DUBAR, 1998, p. 68 *apud* ROULEAU, 2005, p. 164)

Estariam, pois, os gerentes entrevistados, mergulhados em uma forte identidade com sua empresa? Supomos que sim, pois seus discursos estão carregados dessa suposta identificação. O motivo/justificativa para tal, seriam as “vantagens” oferecidas pela empresa.

### **4.3 Jornada de Trabalho**

A última (e mais reflexiva) variável analisada no presente trabalho diz respeito a jornada de trabalho. O WalMart é conhecido por políticas agressivas de baixos custos e quadros enxutos (COSTA et al, 2011), não sendo diferente com suas filiais no Nordeste. Assim, buscamos entender como se dão as jornadas nessas empresas enxutas e flexíveis e quais as consequências que elas podem vir a gerar para os seus gerentes.

A ideia neste tópico não é analisar quanto ganha cada gerente, nem as disparidades entre o salário deles com os demais funcionários, mas sim, entender como as jornadas de trabalho podem prejudicar aspectos diversos da vida dos gerentes, visto que essas empresas são marcadas por um número reduzido de funcionários, o que faz aumentar a intensidade do trabalho e com isso gerar consequências para os envolvidos.

Davel e Melo (2005) nos falam que

Em contexto de reestruturação, os gerentes são regularmente submetidos a tensões conflituosas e contraditórias que os levam a se questionar sobre a eficácia de suas práticas. De um lado, os esforços de racionalização das empresas os obrigam a adotar medidas draconianas para intensificar o controle das atividades desenvolvidas; de outro, a busca de uma autonomia dos indivíduos. (DAVEL e MELO, 2005, p. 44)

Temos então, na exposição dos autores, a difícil situação dos gerentes, que, ao passo que precisam lidar com cobranças e metas superiores, ao mesmo tempo têm de repassar as exigências para os subordinados, não deixando de lado os requisitos de motivação, dos incentivos, da democracia para com os mesmos. Tem-se, então, que o trabalho dos gerentes é marcado por metas numéricas, aquelas advindas dos superiores e que devem ser repassadas aos subordinados, em contraposição à necessidade de manter estes sempre motivados, guiados por incentivos que podem ser financeiros, psicológicos, etc.

Sendo o trabalho marcado por metas a cumprir, alguns dos gerentes nessa parte da entrevista contam-nos que os trabalhadores de base, os de frente, como caixas e empacotadores se submetem a trabalhos nos finais de semana e hora extras excedentes (podem chegar a fazer mais horas extras do que a legislação prevê – 2 horas), no entanto os gerentes tem dedicação total a empresa. Muitos afirmam que devido a pressão para conseguir cumprir as metas, dedicavam-se integralmente, chegando a passar noites na loja. A fala seguinte é representativa:

*“Jornadas excessivas... e o pior das jornadas excessivas é que o trabalhador muitas vezes sai perdendo. [...] Então a demanda de trabalho é tão grande que 40 horas não significa quase nada. Então a jornada é muito excessiva, principalmente feriado e final de semana.”* Ex gerente.

No entanto, no decorrer da entrevista, passamos a perceber que as jornadas de trabalho acompanhadas de pressão por parte dos superiores, são o principal problema desses gestores. Obviamente, extrair esse tipo de resposta não é tarefa fácil, pois, antes de qualquer sofrimento que o trabalho possa lhes causar, os gerentes estão imbuídos das ideologias e tentam ao máximo preservar a imagem da empresa.

As metas e o que deve ser alcançado para cada gerente/supervisor é razão da inquietação de muitos dos gerentes.

***Quando não se atinge as metas existe algum problema com os funcionários?***  
*“Você fala em nível de diretoria, porque em nível de associado ele não vai ser penalizado por não atingir metas, mas o diretor do setor, sim.”* Gerente de setor

*“[...] assim, é complicado quando não se atinge as metas porque o foco vai todo pra você, então tenta-se evitar o máximo. Se você não vende, vem a diretoria procurar saber o motivo, se você é competente ou incompetente, começam a fazer diversas perguntas” Gerente de loja.*

Não atingir as metas impostas pela organização, além de complicações no trabalho, acaba por ocasionar também complicações na vida pessoal dos gerentes, que apresentam sintomas diversos para essa “corrida de metas”, sendo o estresse o pior e mais relatado por eles.

Essa conjuntura se dá devido ao fenômeno descrito no início deste trabalho, a chamada reestruturação produtiva, que enxuga o quadro de funcionários das empresas, buscando flexibilizar ao máximo as atividades. Esse enxugamento ocasiona mais trabalho para o que ficam. “De fato, o achatamento das estruturas organizacionais e a redução e postos de gestão, conjugados com mudanças culturais, modificam as práticas de trabalho dos gerentes, aumentando o mal estar característico de um cargo intermediário.” (DAVEL e MELO, 2005, p. 44).

A afirmação de Davel e Melo (2005) sobre gerentes intermediários pode ser aqui aplicada aos gerentes entrevistados, visto que eram, em sua maioria, gerentes de loja ou de setor, no caso, “intermediários”, como o autor coloca. Sobre a ideia de mal estar, podemos afirmar que ele é consequência desse enxugamento e das pressões para o alcance de resultados acontece sob formas diversas. (DEJOURS, 2001; DAVEL E MELO, 2005). Os entrevistados relatam sobre isso, ainda que de maneira tímida.

Esse mal estar seria então identificado como:

*[...] pode-se afirmar que o sentimento de mal-estar dos gerentes intermediários é gerado pela falta de perspectivas de futuro, pelo aumento da pressão no tocante a metas de desempenho, pela imprecisão na definição de tarefas e responsabilidades, pela pouca consideração ou reconhecimento demonstrado pelos dirigentes da organização, pela deterioração do clima social na empresa, pela redução/achatamento das estruturas hierárquicas, pelo aumento dos meios de controle, entre outros fatores. (DAVEL e MELO, 2005, p. 44-45)*

*“[...] Eu saía, andava... passava a noite inteira, abria a loja 9:00 horas, ia em casa, tomava um banho e voltava. Não tinha como dormir por que... né?. Aí o que a gente fazia, pegava uns CDs, na parte de CDs, pra ouvir durante a noite. Então aquilo era uma transgressão muito grande, no outro dia a gente devolvia o CD pra lá.”. Ex-gerente*

Foi visível durante as entrevistas essa pressão relacionada ao desempenho. A difícil situação dos gerentes, que têm de lidar com cobranças e metas superiores e ao mesmo tempo repassar as exigências para os subordinados, não esquecendo da motivação, dos incentivos,

da necessidade de conquistar sua contribuição. O cansaço físico é um dos elementos que acabam por formar o chamado “mal estar” dos gerentes. Ele aparece na terceira fala anterior, onde a gerente diz que passava a noite na loja e encontrando na parte de CDs, um auxílio para superar sua condição física de exaustão.

Ao se sentirem mais à vontade durante a entrevista, os gerentes passam a liberar maiores informações, revelando traços da cultura organizacional que leva ao sofrimento individual. Além do exemplo da gerente que afirma passar a noite inteira na loja, encontramos também depoimentos que revelam ter sido a vida familiar prejudicada em decorrência da dedicação prestada à empresa.

Como no caso dos trabalhadores de base, em período de reestruturação, há diminuição no número de gerentes e conseqüente intensificação do trabalho, porém, há trabalho nos finais de semana porque o comércio não fecha aos domingos, há trabalho levado para casa, realizado nos fins de semana e dias de folga, o que acaba por comprometer a vida familiar. As conseqüências da reestruturação afetam o ambiente familiar, como afirmam Davel e Melo (2005, p. 47):

O mal estar gerencial também alcança o domínio da vida privada. O que se exige dos gerentes em termos de novas responsabilidades cria, claramente, tensões na vida familiar. A cultura de longas jornadas de trabalho compromete o relacionamento familiar dos gerentes.

Encontramos a vida profissional tomando espaço da privada. Como Davel e Melo (2005) afirmam, o trabalho causa tensões na esfera familiar, podendo prejudicá-la. Isso foi claro durante as entrevistas com os depoimentos dos gerentes.

Remédios antidepressivos são mencionados por um dos gerentes como meio de driblar a pressão que é imposta, a qual acaba sendo repassada para os outros, ou seja, o gerente recebe um tipo de pressão e trata de repassá-la aos seus subordinados. Acontece o chamado sofrimento psicológico, que é um tipo clássico, um sofrimento de cunho psicossocial. (HELOANI, 2004). Este tipo de sofrimento é diferente daquele referente ao trabalho pesado nas fábricas do século XVIII, nas produções capitalistas, onde o trabalhador tinha, além do esforço físico, que submeter-se a condições subumanas. Hoje em dia, mesmo que não haja mais tanto esforço físico como o próprio Dejours (2001) cita ao falar de mecanização, o sofrimento ainda existe, porém sob outras formas, como podemos perceber na fala dos trabalhadores

Querem nos fazer acreditar, ou tendemos a acreditar espontaneamente, que o sofrimento no trabalho foi bastante atenuado ou mesmo completamente eliminado pela mecanização e a robotização [...]. (DEJOURS, 2001, p. 27).

De um modo geral, foi possível perceber nas entrelinhas das entrevistas que os gerentes de setor e os gerentes gerais também recebem pressões de seus superiores e convivem com elas diariamente. Atingir metas, números, etc. são exigências contínuas e acabam acarretando *stress* nos envolvidos. Esse nível de *stress* elevado, acaba por atingir a vida pessoal de muitos dos gerentes, prejudicando-a, como afirmado pelos mesmos.

Em relação, ainda, aos gerentes, pode-se perceber que os mesmos sempre exaltavam a empresa e suas políticas. Mas quando se esqueciam da posição que ocupavam, deixavam escapar algumas informações não tão afáveis, a exemplo do *stress* que o emprego lhe causava, porém, na maioria dos depoimentos, foi possível perceber que a glorificação da empresa vinha em primeiro lugar.

Assim, diante do exposto, podemos concluir que a jornada de trabalho desses profissionais, acompanhadas de uma busca desenfreada por atingir os objetivos da empresa, ocasiona uma série de consequências físicas e psicológicas para o trabalhador. Isso pode ser visto através das exposições sobre a cobrança exacerbada que relatam os gerentes, tendo alguns, inclusive, utilizado-se do uso de remédios, o que acabou por ocasionar problemas familiares e outros diversos efeitos.

De um modo geral, através da análise das entrevistas, pudemos perceber que o trabalho gerencial nas organizações *WalMart* envolve uma série de consequências físicas e psicológicas para o trabalhador, independente do nível em que esteja.

Foucault alerta para que não se confunda o autor da formulação com o sujeito do enunciado considerando que este último é sempre “uma posição que pode ser ocupada, sob certas condições, por indivíduos diferentes” e aquele não é “causa, origem ou ponto de partida do fenômeno da articulação escrita ou oral de uma frase.”. (MORAIS DE SÁ, 2011, p. 15)

Através da ideia transmitida na citação, podemos concluir que os sujeitos aqui analisados reproduzem o discurso que lhes foi repassado pela organização, ou seja, os gerentes em questão são reprodutores da ideologia da empresa. Eles não são os responsáveis por tais fenômenos, apenas estão reproduzindo o que lhes foi repassado, podendo qualquer funcionário encontrar-se na mesma condição que eles, bastando apenas a oportunidade para ocupar o posto.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na presente pesquisa, pôde ser visto que o trabalho é tido, pela maioria dos autores pesquisados, como um elemento socializador, possuindo características que variam de acordo com o modo de produção vigente. Tendo o trabalho características diferentes, consequentemente as relações de trabalho também o terão. Os novos modelos de produção, baseados na lógica toyotista, por sua vez, focam na competitividade e na busca por flexibilização, seja da produção, sejam dos recursos humanos, materiais, etc. É a chamada produção enxuta. Flexibilização, precarização e terceirização são consequências e características (mesmo que não devendo ser) desses modelos.

Sobre essas mudanças no mundo do trabalho, identificamos ainda que até as nomenclaturas mudam. Em nossa pesquisa, observamos a ideia do empregado como “colaborador”, o uso deste retira o peso da palavra “empregado” e tem o intuito de fazer com que os funcionários se sintam mais ligados à organização, como membros que estão colaborando para o crescimento dela, assim como para o seu próprio. No entanto, a recíproca não é verdadeira, pois os sacrifícios para os trabalhadores são enormes: longas jornadas, trabalho intenso e nos finais de semana, cobrança em cima de resultados, etc.

Em relação ao estudo das políticas de promoção e benefício, punição e jornada de trabalho, temos que a escolha destas três variáveis específicas para análise se deu devido ao fato de que elas se entrelaçavam. Um tema acaba por levar a outro, fazendo com que as conclusões de cada variável tivessem um fio de união. Optou-se ainda pelas três, por que elas levam a reflexões sobre outras áreas, a exemplo das políticas de benefícios que acabaram por levar a reflexão sobre demissão. São também as que mais dizem respeito, as mais expressivas em relação a exploração e as consequências dessa no trabalho dos gerentes.

Podemos destacar ainda, duas políticas principais do grupo WalMart: o POM (Política de Orientação para Melhoria) e a PPA (Política de Portas Abertas). Sobre a primeira, ficou constatado que ela serve como uma faca de dois gumes. À medida que alguns afirmam ser tal política um incentivo ao crescimento do “colaborador”, do “associado”, tendo por meio dela, feito com que os funcionários desempenhem as atividades da melhor maneira, ela também é vista, por poucos, dentre os entrevistados, como uma punição ao trabalhador. Assim, quando um funcionário possui um POM ele está afastado das “benesses” que a empresa pode oferecer, ou seja, está excluído da participação nos sorteios de passeios, viagens, etc. Já a segunda política destacada, a PPA, seria, segundo alguns, uma porta aberta para demissões, pois relatos gerenciais mostram que os funcionários que dela se

utilizaram passaram a ser perseguidos dentro da empresa, enquanto outro grupo afirma ser essa uma espécie de ouvidoria dos trabalhadores, por meio da qual os mesmos podem requerer direitos, informar, reclamar, etc.

As duas visões em cada uma das políticas destacadas, comprovam a terceira e mais importante conclusão a respeito do trabalho dos gerentes nessas redes: a repetição do discurso empresarial. A tomada dos objetivos da empresa como sendo seus. Vimos que essa busca pela captura da subjetividade é apresentada pelos autores clássicos, principalmente entre gerentes, estes estão mais imbuídos da lógica empresarial, do discurso da empresa, tomando-o para si como verdadeiro e repassando isso aos demais colegas de trabalho e subordinados.

Os gerentes são os elementos responsáveis pela administração da cultura organizacional, pois estão incumbidos da missão de compreender e interpretar os “ritos”, maneiras de repasse dos valores de uma organização para seus membros. Além de tal compreensão e interpretação, diríamos, ainda, que os gerentes são também os responsáveis pela própria transmissão da cultura, pois estando ideologicamente dentro das mesmas eles têm, mesmo que não declarada, a missão de repassá-la aos demais.

Entretanto, também podemos concluir que o fato de vestir a camisa da empresa e se envolver totalmente em suas atividades, gera problemas em outra esfera: a familiar. O tópico que diz respeito às jornadas de trabalho foi representativo quanto a isso. Quando iniciado tal nível de confronto, assim como foi possível perceber nas entrevistas, os gerentes abaixam suas guardas e passam a falar mais abertamente sobre o sofrimento gerado no trabalho.

Assim, mesmo descrevendo o apego que sentem pela organização, pela sua cultura e ideologia, buscando nas entrevistas, engrandecê-la, de modo a levar o entrevistador a também se encantar com tal ideologia, podemos concluir que os gerentes continuam nas empresas para dar continuidade as suas carreiras e não por questões afetivas.

Concluindo com a ideia de que os gerentes estão envolvidos por mecanismos empresariais (estratégias como a PPA, os benefícios relacionados à saúde, programas que visam incluir a família no dia-a-dia do funcionário, premiações por destaque, etc.) que os colocam numa posição de repasse da cultura organizacional, mesmo causando sofrimento posterior em relação a família, a vida social, etc., indagamos em que o funcionário, o gerente de uma gestão flexível, tem em comum com Sísifo, o personagem mítico do início de nosso trabalho que estava condenado a cumprir a rotineira tarefa de rolar uma pedra até o alto de um morro.

Em Sísifo, temos a figura de um trabalhador alienado, produzindo um trabalho rotineiro, do tipo taylorista. Nessa lógica taylorista o trabalhador é explorado ao máximo para produzir em maior quantidade. O sofrimento, por sua vez, advém da repetição das tarefas, da mecanização das atividades, da exploração quanto a necessidade de realizar essas tarefas da melhor e mais rápida maneira. O trabalhador atual, no caso, nossos gerentes, muito tem em comum com Sísifo ao tocarmos, principalmente, no ponto da alienação.

Como dito anteriormente, os modelos de produção mudam e conseqüentemente mudam também as características do trabalho em cada um desses modelos. No atual, de base toyotista, a exploração, a alienação sofrida pelo trabalhador advém de outras maneiras que não mais exclusivamente através da repetição das tarefas. Aqui, ela é maquiada por programas de incentivos, benefícios, como os destacados no decorrer da pesquisa. Os trabalhadores estão, devido ao enxugamento nas empresas, condenados a longas jornadas, sobrecarga de trabalho, o qual passa a ser realizado nos finais de semana e feriados, por exemplo.

Assim, podemos concluir afirmando que a exploração do trabalhador sempre existiu, porém de maneiras diferentes ao longo dos diferentes modelos de produção. Na fase atual do capitalismo flexível em que estamos inseridos, ela acontece de forma disfarçada, mesmo que muito dos trabalhadores tenham ciência da mesma e sofram com as conseqüências geradas por elas. No caso estudado, dos gerentes da rede *WalMart* eles são, ainda, os responsáveis pela disseminação dessa exploração maquiada, repassando para seus companheiros de trabalho e subordinados as ideologias da empresa.

Por fim, vale salientar que essa pesquisa é apenas o pontapé inicial para pesquisas futuras que visem tratar do tema, sendo vista apenas como um pequeno esboço do que esse campo de estudo pode oferecer. As variáveis que apresentamos e as falas dos sujeitos são ricas em conteúdo que pode (e deve!) ser desdobrado para outras áreas, como a psicologia do trabalho, estratégias de gestão, sofrimento do trabalho, da dominação e captura, da subjetividade do trabalhador, dentre outras.

## 6. REFERÊNCIAS

ABRAS. **Redes menores devem unir força contra a concorrência**. 2012. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/clipping.php?area=31&clipping=28364>>. Acesso em maio de 2012.

ALBORNOZ, Suzana. **O que é trabalho**. 6 ed. São Paulo: Brasiliense, 2004.

ALCADIPANI, Rafael, et al. Gerentes e organizações na pós modernidade. *In*: DAVEL, Eduardo. MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes (Orgs). **Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

ALVES, Giovanni. **Reestruturação Produtiva e Crise do Sindicalismo**. São Paulo: Boitempo, 2000.

**Análise Regional do Varejo**. Disponível em: <<http://www.idv.org.br/varejo-dados-regionais.aspx>> Acesso em Outubro de 2011.

BOUTIN, Gérald. et al. **Investigação Qualitativa: fundamentos e práticas**. Trad.: Maria João Reis. Lisboa: Instituto Piaget, 1990.

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **As grandes empresas nos anos 90: respostas estratégicas a um cenário de mudanças**. 1999a. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/conhecimento/livro/eco90\\_11.pdf](http://www.bndes.gov.br/conhecimento/livro/eco90_11.pdf)> . Acesso em Junho de 2012.

\_\_\_\_\_. **Comércio varejista**. 1996. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/com\\_vare.pdf](http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/com_vare.pdf)> Acesso em Junho de 2012.

\_\_\_\_\_. **Hiper e supermercados no Brasil: Desempenho recente**. 1998. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/get4is21.pdf>> Acesso em Junho de 2012.

\_\_\_\_\_. **Supermercados no Brasil. Situação atual**. 1999b. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/setorial/get2is25.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/setorial/get2is25.pdf)>. Acesso em Junho de 2012.

\_\_\_\_\_. **Supermercados no Brasil – O movimento das grandes empresas**. 2000. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/setorial/get4is22.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/setorial/get4is22.pdf)>. Acesso em Junho de 2012.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e Capital Monopolista**. A degradação do trabalho no século XX. 3 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

BOMPREGO. **Marcas**. Disponível em <<http://www.bompreco.com.br/portal/>> Acesso em Maio de 2012.

BORGES, Admir Roberto. **Marketing de Varejo**: as estratégias adotadas pelos supermercados de vizinhança para conquistar e fidelizar clientes. 2001. 155f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, SC. 2001.

BOYER, Robert. In SCHOR, Juliet. (Ed). **Capital, the State and Labour, a Global Perspective**. United Nations University Press. UK, 1995.

BULFINCH, Thomas. **O livro de ouro da mitologia**: história de deuses e heróis. Trad.: David Jardim Junior. 20 ed. Ediouro: Rio de Janeiro, 2001.

CARMO – NETO. Dionísio Gomes do. **Lógica da Pesquisa Científica**. Salvador: Ed. Faceba & Unyahna, 2001.

CASTRO, Nadya Araújo. Modernização e trabalho no complexo automotivo brasileiro. *In*: CASTRO, Nadya Araújo (Org). **A máquina e o equilibrista**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

CORDEIRO, Danúbia Barros et al, A construção da imagem da mulher na música popular brasileira: marcas discursivas, históricas e culturais. *In*: LOPES, Paulo Aldemir Delfino; LUCENA, Ivone Tavares de; SANTOS, Antonio Genário Pinheiro dos. (Orgs.). **Análise do discurso**: das práticas discursivas a mobilidades dos dizeres. João Pessoa: Idéia, 2011.

CÓRDOBA, Ana Paula. **Metrópole Curitiba entre a competição e a cooperação**: análise das redes de comércio varejista na produção da cidade. 2008. 220f. Dissertação (Mestrado em Geografia) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC. 2008.

COSTA, Armando João Dalla. **Wal-Mart e suas reestruturações empresariais para disputar o mercado mundial do varejo**. Programa de Seminários em Desenvolvimento Econômico. Universidade Federal do Paraná, 2004. Disponível em <<http://www.empresas.ufpr.br/walmart.pdf>> Acesso em Setembro de 2012

COSTA, Cândida da. **Nas malhas da instabilidade**: os trabalhadores públicos em um cenário de mudanças. São Luís: EDUFMA, 2008.

COSTA, Márcia da Silva et al. **Reestruturação Produtiva no Varejo e seus impactos sobre os trabalhadores**. Relatório Final de Pesquisa. CNPQ. Universidade Federal da Paraíba, 2011.

DAVEL, Eduardo. MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Singularidades e transformações no trabalho dos gerentes. *In*: DAVEL, Eduardo. MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes (Orgs). **Gerência em ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. Trad. de Luiz Alberto Monjardim. 4ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

DRUCK, Maria da Graça. **Terceirização: (Des)Fordizando a fábrica**. Um estudo do complexo petroquímico. Boitempo: São Paulo, 1999.

ESTENDER, Antonio Carlos. **O novo varejo**. Instituto Siegen: São Paulo, 2005. Disponível em: <[http://www.institutosiegen.com.br/artigos/ARTIGO\\_ESTENDER01.pdf](http://www.institutosiegen.com.br/artigos/ARTIGO_ESTENDER01.pdf)> Acesso em Setembro de 2012.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio Século XXI**: o minidicionário da língua portuguesa. Margarida dos Anjos et al (Coord.) 4 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

FERRETT, Celso. **Uma nova proposta de orientação profissional**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 1992.

FLEURY, M. T. L. O Desvendar da Cultura de uma Organização – uma Discussão Metodológica. *In*: FLEURY, Maria Tereza Leme. FISCHER, Rosa Maria (Orgs). **Cultura e poder nas organizações**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HARVEY, David. **A Condição Pós-Moderna**. São Paulo: Loyola, 1993.

HELOANI, Roberto. Assédio Moral – Um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. **RAE Eletrônica**, v. 3, n.1, Art 10, jan/jun. 2004 Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n1/v3n1a12.pdf>>. Acesso em Maio de 2012.

HUMPHREY, John. O impacto das técnicas “japonesas” de administração sobre o trabalho industrial no Brasil. *In*: CASTRO, Nadya Araújo de (org.) **A Máquina e o equilibrista**: inovações na indústria automobilística brasileira. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

**IBGE**. Pesquisa Anual de Comércio. v.22, 2010. Disponível em: <[ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio\\_e\\_Servicos/Pesquisa Anual de Comercio/2010/parte1 tab 12.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Anual_de_Comercio/2010/parte1_tab12.pdf)> Acessado em setembro de 2012.

IWM. **Escola Social do Varejo**. Disponível em <<http://www.iwm.org.br/causas/juventude-trabalho/escola-social-varejo/>> Acesso em Maio de 2012. 2012a.

IWM. **Dia na Comunidade**. Disponível em <<http://www.iwm.org.br/dia-na-comunidade/>>. Acesso em Maio de 2012. 2012b

LIMA, Jacob Carlos. A terceirização e os trabalhadores: revisitando algumas questões. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, vol. 13, n. 1, pp. 17-30, 2010. Disponível em: <[http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?pid=S1516-37172010000100003&script=sci\\_arttext](http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?pid=S1516-37172010000100003&script=sci_arttext)>. Acesso em Maio de 2012

LINHART, Daniele. **A desmedida do capital**. Trad.: Wanda Caldeira Brant. São Paulo: Boitempo, 2007.

MORAIS DE SÁ, Almair. NA TRILHA DE FOUCAULT: a análise do discurso, a genealogia e a história. *In*: LOPES, Paulo Aldemir Delfino; LUCENA, Ivone Tavares de; SANTOS, Antonio Genário Pinheiro dos. (Orgs.). **Análise do discurso**: das práticas discursivas a mobilidades dos dizeres. João Pessoa: Idéia, 2011.

PACAGNAM, Mário Nei; RAMPAZO, Adriana Vinholi. Competitividade no varejo: desafios da colaboração entre os pequenos empresários. **Revista da Micro e Pequena Empresa**. Campo Limpo Paulista, v. 2, n.1, p.3-18, 2008.

PINTO, Geraldo Augusto. **A organização do trabalho no século 20**: Taylorismo, Fordismo e Toyotismo. São Paulo: Expressão Popular, 2007.

ROULEAU, Linda. Gerentes e repertórios de identidade em contexto de reestruturação organizacional. *In*: DAVEL, Eduardo. MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes (Orgs). **Gerência em ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

SALERNO, Mário Sérgio. Flexibilidade e organização produtiva. Elementos para transformar o termo flexibilidade numa categoria analítica; elementos para análise da produção na indústria. *In*: CASTRO, Nadya Araújo (Org). **A máquina e o equilibrista**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

SINGER, Paul. **Globalização e desemprego**: diagnósticos e alternativas. 2 ed. São Paulo: Contexto, 1998.

SOUTO MAIOR, Roberia Cesar. Imagens da Organização na construção do discurso empresarial. *In*: LOPES, Paulo Aldemir Delfino; LUCENA, Ivone Tavares de; SANTOS, Antonio Genário Pinheiro dos. (Orgs.). **Análise do discurso**: das práticas discursivas a mobilidades dos dizeres. João Pessoa: Idéia, 2011.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Tem razão a administração?** Ensaio de teoria organizacional e gestão social. Injuí: Ed.Uninjuí, 2002.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle. (Trad. de Hilka Vier Machado). Gerentes e conciliação entre trabalho e família. *In*: DAVEL, Eduardo. MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes (Orgs). **Gerência em ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. *In*: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão, ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

WALMART BRASIL. **Sobre o WalMart do Brasil**. Disponível em: <<http://www.walmartbrasil.com.br/sobre-o-walmart/no-brasil/>> Acessado em Maio de 2012.

## ANEXO 1

### Roteiro de entrevista com gerentes

#### Guia para a entrevista com os gerentes dos supermercados

O importante é tentar manter uma conversação fluida, deixar o interlocutor falar a vontade. Um conhecimento básico das mudanças e da realidade do segmento é fundamental na condução da entrevista. A intenção é extrair informações sobre as mudanças e estratégias centrais das empresas (organizacionais e tecnológicas) e sua influência sobre o emprego e sobre as políticas de gestão de pessoal.

#### **Empresa pesquisada:**

#### **Breve referência sobre o entrevistado**

Sexo \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_

Posto/cargo que ocupa e suas principais responsabilidades?

Formação/qualificação?

Quantos anos no emprego atual? Se já trabalhou antes no setor e por quanto tempo.

Como chegou ao posto atual? (promoção, vindo de outra empresa, do mesmo grupo, mas de outra região...)

#### **Informações gerais sobre a empresa e suas estratégias centrais de gestão**

Faturamento médio da unidade:

Faixa econômica dos clientes:

Número de empregados diretos totais na unidade:

Quais os tipos de vínculos (efetivos, estagiários, aprendizes, outro)?

Quantos efetivos? \_\_\_\_\_ quantos em estágio? \_\_\_\_\_ quantos aprendizes? \_\_\_\_\_

Outro \_\_\_\_\_ Em que condição?

Você teria como informar o tempo médio de serviço dos trabalhadores efetivos?

Como você descreveria as mudanças centrais, de caráter tecnológico, organizacional ou mesmo estratégico (logística, mercado, vendas) pelas quais a empresa vem passando nos últimos 5 ou 10 anos?

Como essas mudanças influíram no emprego? Houve demissões? Extinção de postos/funções? Quais?

Essas mudanças vêm acompanhadas de políticas que resultam em melhor valorização do trabalho? Em que sentido? (**mais à frente vamos falar de políticas de carreira, formação/qualificação**)

Houve terceirização de atividades? Quais?

Como elas são operacionalizadas?

Você poderia descrever como a empresa é organizada? É possível descrever sua estrutura (organograma) desde a base até a gerência da loja e a relação desta com a gerência regional e nacional?

Quantos postos de trabalho (funções) existem e quais na estrutura da unidade?

Essa estrutura mudou nos últimos 10 anos?

Essa estrutura é padronizada para todo o grupo?

### **Informações sobre a política de pessoal**

Há uma estrutura de RH na unidade encarregada de gerir as questões com o pessoal?

Se sim, como ela funciona? Se não, quem e como se encarrega da gestão de pessoal?

### **Política de contratação**

O recrutamento e a seleção são feitos diretamente pela gerência da loja ou é feito por terceiros?

No caso do recrutamento, qual o veículo predominante (banco de dados da empresa, agência privada, SINE, indicação de empregados, internet)?

Como se faz a seleção (entrevista, prova escrita, currículo)?

No caso de esta etapa ser feita pela gerência da loja, quem se encarrega dela? Quem toma a decisão final?

Quais os requisitos básicos da contratação (grau de instrução, faixa etária, experiência anterior)?

Quem define esses requisitos básicos?

O que se busca com eles (habilidade, atitude, comportamentos, disponibilidade...)?

Esses requisitos mudaram, por exemplo, de 10 ou 15 anos pra cá?

É fácil encontrar no mercado quem se adequa a eles?

A demanda é grande?

Normalmente, o empregado entra e é enquadrado na função mais básica ou ele é destinado diretamente para o posto demandado?

### **Política de promoção/carreira**

Há uma política de promoção/carreira? Como ela funciona?

Como os empregados têm acesso a ela?

Quando há vaga em algum posto que não o básico, se busca preferencialmente alguém que já esteja trabalhando na empresa ou não necessariamente?

Há uma política de recrutamento interno para o preenchimento dos postos de trabalho vacantes?

Os postos de comando (gerentes/supervisores) são predominantemente ocupados por profissionais do mercado local?

Eles normalmente são ocupados por trabalhadores que são antigos ou que fizeram carreira na empresa?

Qual a proporção dos postos de comando ocupados por trabalhadores que vieram dos escalões mais baixos da própria empresa?

Para que postos ou funções é normalmente mais apropriado recrutar no mercado de trabalho externo?

Relacionada à política de promoção, há política de treinamento/formação? Você pode descrevê-la?

Como os empregados têm acesso a ela?

A empresa tem um programa de qualidade total? Quais seus instrumentos básicos ou como este programa é posto em marcha?

Como eles estão associados à política de formação/treinamento?

### **Jornada de trabalho**

Como é definida a jornada normal de trabalho?

A empresa paga hora-extra? Em que ocasião? Com que frequência?

Ela adota o banco de horas?

Como funciona o sistema de folgas?

E as paradas para a refeição?

É elevado o índice de faltas? Se sim, por que?

Como a empresa substitui o trabalho dos faltosos?

### **Remuneração**

Qual a política básica de remuneração?

Como ela se diferencia em relação aos diferentes postos e cargos de trabalho?

Onde ela é definida? As gerências locais ou regionais têm autonomia neste aspecto?

Que benefícios associados ao salário são garantidos pela empresa (plano de saúde, bolsa escola, etc.)?

Há metas de produtividade ou de qualidade associadas à remuneração? Como funciona?

Há políticas de avaliação individual (ou grupal) do trabalho?

Como ela funciona? Há valorização ou punição para os que cumprem ou não o esperado pela empresa?

A empresa paga participação nos lucros?

Se sim, ela é discutida com o sindicato da categoria?

### **Como se dão as relações de poder**

Quais os níveis hierárquicos e como é a interação entre eles?

Qual a autonomia dos gerentes? (aqui devemos discutir, porque um dos enfoques é o do trabalho, mas temos outros, como, por exemplo, a capacidade de negociação com clientes e fornecedores, de implementar inovação, etc.)

Há uma prática de tomada de decisões envolvendo a participação dos trabalhadores? Em que nível?

No campo das relações de trabalho, quais os problemas mais comumente enfrentados pela gerência?

Como eles são resolvidos e por quem (quem toma a decisão final)?

Os gerentes/supervisores são abertos para ouvirem sugestões, queixas, dificuldades dos trabalhadores?

Há canais de comunicação estabelecidos? Eles são formalizados?

### **Política de demissão**

Há na empresa uma política de valorização do trabalhador por prezar uma maior estabilidade no emprego (longo prazo) ou a empresa adota uma política de elevada rotatividade?

Se a empresa preserva uma política de reter trabalhadores, você poderia informar o tempo de serviço médio da massa de seus trabalhadores operacionais?

Caso contrário, se existe uma política de elevada rotatividade, vc poderia informar o índice de rotatividade da empresa ou da unidade?

É elevado o índice de demissões voluntárias, quando é o trabalhador que abandona o emprego ou pede demissão?

Se sim, esse abandono constitui um problema para a empresa?

Quais as razões centrais para ele?

E o que a empresa tem feito para lidar com esse problema?

Em casos de desentendimento ou de não adequação do trabalhador às expectativas da empresa, como isso é solucionado? Pela via do diálogo/entendimento mútuo/treinamento ou a empresa decide logo por substituir/demitir o trabalhador?

E quando há uma mudança que implica em necessidade de redução do quadro, como a gerência procede? Que critérios prioritários ela usa para definir a quem vai demitir? (Retém os mais antigos e mais qualificados, usa de valores não econômicos como, por exemplo, manter aquele empregado com dificuldades na família, com muitos filhos, etc.).

### **Relação com o sindicato**

Como é a relação com o sindicato (conflitiva, de colaboração, aberta para negociação em períodos outros que não o da negociação coletiva)?

Que temas ou principais problemas das relações de trabalho são mais discutidos com o sindicato da categoria?

O sindicato tem acesso à empresa para conhecer os problemas vividos pelos trabalhadores que representa e discutir sua solução com a gerência?

Qual a autonomia da gerência, relativamente à posição da matriz, no momento da negociação coletiva?

As decisões são tomadas conjuntamente ou em consenso com outros representantes da classe patronal?