

Universidade Federal da Paraíba  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Mestrado em Administração

**MANUELLE CRISTINE SILVA**

**“CAPTURA” DA SUBJETIVIDADE: Análise das políticas de gestão do trabalho utilizadas para mobilizar o engajamento dos trabalhadores de uma grande rede de supermercados**

**João Pessoa - PB**

**2012**



**MANUELLE CRISTINE SILVA**

**“CAPTURA” DA SUBJETIVIDADE: Análise das políticas de gestão do trabalho utilizadas para mobilizar o engajamento dos trabalhadores de uma grande rede de supermercados**

Dissertação apresentada à Coordenação do Mestrado em Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba, na área de Gestão Organizacional, linha de pesquisa Organizações e Recursos Humanos, para fins de cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de mestre em administração.

Orientadora: Profa. Dra. Márcia da Silva Costa

**João Pessoa - PB**

**2012**

**MANUELLE CRISTINE SILVA**

**“CAPTURA” DA SUBJETIVIDADE: Análise das políticas de gestão do trabalho utilizadas para mobilizar o engajamento dos trabalhadores de uma grande rede de supermercados**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba.

Área de Concentração: Gestão Organizacional.

Dissertação aprovada em \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Banca examinadora:

---

Profa. . Márcia da Silva Costa, Dra.

Orientadora – UFPB

---

Prof. Anísio José da Silva Araújo Dr.

Examinador Externo – UFPB

---

Prof. André Gustavo Carvalho Machado, Dr.

Examinador Interno – UFPB

**Dedico este trabalho ao meu amado Deus, à minha mãe e a minha família.**

“O coração do homem pode fazer planos,  
mas a resposta certa dos lábios vem do SENHOR.  
Todos os caminhos do homem são puros  
aos seus olhos, mas o SENHOR pesa o espírito.  
Confia ao SENHOR as tuas obras, e os teus desígnios  
serão estabelecidos”. Provérbios 16.1-3

## AGRADECIMENTOS

A **Deus** por ser o Senhor da minha vida, que guia meus passos e que me protege em meio aos perigos, sempre me orientando a fazer as escolhas certas. Pois, sem a presença dEle em minha vida, certamente não seria quem eu sou. A fé que tenho vem dEle e me inspira a viver e a lutar por meus sonhos, colocando-o sempre a frente dos meus planos. Obrigada Senhor pelo dom de viver e pela sabedoria, que vem de ti.

À minha família que sempre me apoia e me ajuda a continuar firme nos meus propósitos, sempre me dando forças para superar os obstáculos. A minha mãe **Maria de Jesus**, por ser essa grande mulher guerreira e humilde, que sempre me incentivou a lutar e a correr atrás dos meus sonhos, sempre estando ao meu lado, sem ela não conseguiria chegar aonde cheguei.

Aos meus amigos por serem meus grandes companheiros, até mesmo, os que hoje se encontram distantes, mas que em algum momento da minha vida foram muito importantes para mim. E aos que estão perto que sempre se fizeram presentes nos momentos alegres, mas também nos momentos difíceis me ajudando a superar os obstáculos.

Aos meus colegas do mestrado, que também me ajudaram neste novo percurso de minha vida, pois juntos conseguimos superar as dificuldades e as adversidades e conseguir alcançar os resultados pretendidos.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA, que foram os grandes incentivadores nesta mudança deste programa, que com certeza tem um papel essencial na formação de novos profissionais da educação, assim como na minha formação.

À minha querida orientadora **Márcia Costa**, que sempre se mostrou paciente e solícita, dando-me o direcionamento necessário para que fosse possível construir este trabalho. Ademais, contribuiu para o meu aprendizado e o meu desenvolvimento intelectual.

Aos professores **Anísio José e André Machado**, que através de suas orientações me fizeram compreender melhor a respeito da referida pesquisa, assim como a estruturação correta de um trabalho científico e assim, construir um pensamento crítico em relação ao assunto estudado.

## RESUMO

SILVA, Manuelle Cristine. **“CAPTURA” DA SUBJETIVIDADE: Análise das políticas de gestão do trabalho utilizadas para mobilizar o engajamento dos trabalhadores de uma grande rede de supermercados. 2012. 177 fls. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração – UFPB, João Pessoa-PB.**

A presente dissertação buscou conhecer as políticas de gestão do trabalho utilizadas por uma rede de supermercados multinacional para estimular o engajamento dos trabalhadores. O intuito é apreender como essas políticas realizam o que vem sendo chamado de “captura” da subjetividade. A partir do referencial teórico foi possível compreender que, no sistema capitalista, as relações de trabalho são construídas de maneira a que o capital extraia mais valia do trabalhador. Essa exploração se amplia com a reestruturação produtiva da era da acumulação flexível. Neste contexto, o desemprego se mostra como grande disciplinador da força de trabalho e submete os trabalhadores a situações precárias de trabalho. Por outro lado, as empresas também precisam da colaboração e do comprometimento dos trabalhadores, por isso procuram meios para fazer com que os mesmos se sintam motivados, engajados e aumentem sua produtividade. Para este fim, elas constroem políticas de gestão incumbidas de “capturar” a subjetividade dos trabalhadores, visando o seu maior engajamento. O presente estudo buscou conhecer as formas dessa captura da subjetividade. Empiricamente ele está fundamentado numa pesquisa qualitativa, realizada por meio do estudo de caso em uma multinacional do ramo de supermercados que, hoje, atua em 18 (dezoito) estados do Brasil. Os sujeitos da pesquisa foram trabalhadores e gerentes de 06 (seis) lojas, localizadas no nordeste do Brasil, perfazendo um total de 18 (dezoito) pessoas entrevistadas, entre gerentes e operadores. Em relação aos resultados da pesquisa constatou-se que a empresa possui políticas de gestão encarregadas de “capturar” a subjetividade dos trabalhadores, políticas essas inspiradas nos métodos baseados no sistema de produção toyotista. Dentre as formas encarregadas de capturar a subjetividade, conforme apresentadas por Faria e Meneghetti (2001), destacamos a da identidade, da essencialidade valorizada, da colaboração solidária, da eficácia produtiva e do envolvimento total; meios estes que conseguem envolver psicologicamente o trabalhador e induzi-lo a realizar o que a empresa demanda, a despeito dos elevados sacrifícios pessoais no âmbito das pressões psicológicas, emocionais, físicas, do tempo de vida que lhe é tirado, dos conflitos e perdas na conciliação do trabalho com a vida pessoal.

**Palavras chaves:** relações de trabalho, flexibilização, cultura organizacional, captura da subjetividade

## ABSTRACT

**SILVA, Cristine Manuelle. "CAPTURE" THE SUBJECTIVITY: analysis of policies work management used to mobilize the engagement of workers from a large supermarket chain. 2012. 176 pgs. Dissertation (Masters in Management) - Postgraduate Programme in Management - UFPB, João Pessoa.**

This dissertation sought to investigate the management policies of the work used by a multinational supermarket chain to stimulate the engagement of workers. The aim is to understand how these policies perform what has been called the "capture" of subjectivity. In theoretical referential was possible to understand that in the capitalist system, labor relations are constructed for than the capital extract more value from workers. This holding expands on the restructuring of productive period of flexible accumulation. In this context, unemployment is shown as a great disciplinarian of the labor force and subjected workers to poor working conditions. On the other hand, companies also need the collaboration and commitment of workers, so they find ways to make them feel motivated, engaged and increase their productivity. For this purpose, they build management policies responsible for "capturing" the subjectivity of workers, aiming their greater engagement. The present study investigates the ways that capturing the subjectivity. Empirically it is based on qualitative research, conducted through a case study in a multinational supermarket business, which today operates in 18 (eighteen) states of Brazil. The study subjects were workers and managers of 06 (six) stores, located in northeastern Brazil, a total of eighteen 18 (eighteen) respondents, between managers and operators. Regarding the results of the survey found that the company has management policies responsible for "capturing" the subjectivity of workers, these policies inspired by the methods based on the production system toyotist. Among the forms responsible to capture the subjectivity, as presented by Faria and Meneghetti (2001), highlight the identity, essentiality valued collaboration for development, the productivity and total involvement, means that they can engage the worker and psychologically induced you realize what the company demands, despite the high personal cost pressures within the psychological, emotional, physical, time of life that is taken, conflicts and losses in the reconciliation of work and personal life.

Keywords: labor relations, flexibility, organizational culture, capturing the subjectivity

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1:</b> Ritos para definição da Cultura Organizacional.....	66
<b>Figura 2:</b> Níveis de aprendizado da Cultura Organizacional.....	68
<b>Figura 3:</b> A Cultura Organizacional tida como uma espécie de religião.....	69
<b>Quadro 1:</b> Quatro pilares de sustentação do Sistema de Regulação Fordista.....	32
<b>Quadro 2:</b> Alguns elementos para diminuição da resistência da Mudança Organizacional.....	71
<b>Quadro 3:</b> Alguns caminhos para conhecer a Cultura Organizacional .....	73
<b>Quadro 4:</b> Código de identificação dos discursos dos gerentes entrevistados.....	77
<b>Quadro 5:</b> Código de identificação dos discursos dos subordinados entrevistados.....	77
<b>Quadro 6:</b> Categorias, objetivos e variáveis da pesquisa.....	79
<b>Quadro 7:</b> Ciclo da Análise Compreensiva interpretativa da Pesquisa.....	82
<b>Quadro 8:</b> Características das culturas dos grupos estudados.....	105
<b>Quadro 9:</b> Características das políticas adotadas pelo grupo americano.....	123



## LISTA DE SIGLAS

CBWA - Coaching By Walking Around

CCQs – Círculos de Controle de Qualidade

CEP – Controle Estatístico de Processo

CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidente

CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-econômicos

DOR – Distúrbios Ostemusculares

ECR – *Efficient Consumer Response*

EDI - *Eletronic Data Interchange*

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

LER – Lesão por Esforço Repetitivo

PDV – Ponto de Venda

PLR – Participação nos Lucros e Resultados

POM – Política de Orientação para Melhoria

PPA – Política de Portas Abertas

SINE – Sistema Nacional de Emprego

TICs - Tecnologia da Informação e Comunicação

## SUMÁRIO

<b>I</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	
	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA/ DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	11
	DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA/ JUSTIFICATIVA TEÓRICA EMPÍRICA	
<b>II</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>19</b>
2.1	O TRABALHO COMO MERCADORIA E SUA IMPORTÂNCIA SOCIAL	19
	<b>2.1.1 Divisão do trabalho como modelo de organização da produção no capitalismo</b>	23
	<b>2.1.2 Sistemas de Produção Taylorista e Fordista: mais controle sobre o trabalhador</b>	26
2.2	O FORDISMO ENQUANTO REGIME DE REGULAÇÃO DA RELAÇÃO CAPITAL	30
	TRABALHO	
	<b>2.2.1 Desmonte do Sistema de Regulação Fordista e ampliação do trabalho flexível</b>	33
2.3	REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E FLEXIBILIZAÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO	36
	<b>2.3.1 A fragmentação das mobilizações coletivas e o enfraquecimento político do trabalho</b>	40
2.4	CARACTERÍSTICAS DAS RELAÇÕES DE TRABALHO NO BRASIL E SEU PROCESSO	43
	RECENTE DE FLEXIBILIZAÇÃO	
2.5	O SISTEMA DE PRODUÇÃO TOYOTISTA	47
	<b>2.5.1 O Sistema de Produção Toyotista no Brasil</b>	53
2.6	NOVOS MODELOS DE PARTICIPAÇÃO E GESTÃO DA PRODUÇÃO	54
2.7	A “CAPTURA” DA SUBJETIVIDADE DOS TRABALHADORES COMO FORMA DE	56
	MANIPULAÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO	
2.8	A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA MANIPULAÇÃO DA	65
	SUBJETIVIDADE DOS TRABALHADORES	
2.9	CARACTERIZAÇÃO DO SETOR VAREJISTA E DA EMPRESA ESTUDADA	74
2.9.1	<b>Características do Setor de comércio varejista</b>	74
2.9.2	<b>Breve contextualização da empresa</b>	76
<b>3</b>	<b>ASPECTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>83</b>
3.1	DA NATUREZA DA PESQUISA E DA ESCOLHA DO MÉTODO	83
3.2	O OBJETO E OS SUJEITOS DA PESQUISA E SUAS LIMITAÇÕES	84
3.3	A COLETA DAS INFORMAÇÕES	88
3.4	O TRATAMENTO DOS DADOS	90
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>93</b>
4.1	MUDANÇAS ESTRATÉGICAS E ORGANIZACIONAIS	93
	<b>4.1.1 Inserção de Novas Tecnologias e o impacto causado nas condições de trabalho</b>	91
4.2	MUDANÇAS NA CULTURA ORGANIZACIONAL	100
	<b>4.2.1 Características da Cultura do Grupo Brasileiro</b>	101
	<b>4.2.2 Características da Cultura do Grupo Americano</b>	102
	<b>4.2.3 Vantagens e desvantagens da Cultura do Grupo Americano</b>	105
	<b>4.2.4 Processo de Socialização dos trabalhadores</b>	108
	<b>4.2.5 Princípios e Regras da Cultura Organizacional</b>	111
4.3	POLÍTICAS DE GESTÃO DO TRABALHO QUE LEVAM A “CAPTURA” DA	124
	SUBJETIVIDADE	
	<b>4.3.1 Políticas de Contratação de pessoal</b>	125
	<b>4.3.2 Políticas de Treinamento</b>	
	<b>4.3.3 Políticas de Gestão de Carreira</b>	
	<b>4.3.4 O esforço individual como pré-requisito para o crescimento na carreira</b>	133
	<b>4.3.5 Políticas de Valorização e Reconhecimento do Indivíduo</b>	135

	<b>4.3.6 Políticas de Avaliação de Desempenho</b>	138
	<b>4.3.7 Políticas para alcance de metas e resultados</b>	139
	<b>4.3.8 Jornada de Trabalho</b>	146
	<b>4.3.9 A relação com o sindicato</b>	154
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS: A INFLUÊNCIA DAS POLÍTICAS DE GESTÃO NA “CAPTURA” DA SUBJETIVIDADE DOS TRABALHADORES</b>	157
	<b>REFERÊNCIAS</b>	162
	<b>APÊNDICE A</b>	171
	<b>APÊNDICE B</b>	173
	<b>APÊNDICE C</b>	175

## I INTRODUÇÃO

O capitalismo é um modo de produção e de organização social que se funda na propriedade privada e na exploração do trabalho, exploração de uma classe que detém os meios de produção sobre outra que detém força de trabalho. Seu processo de acumulação se dá pelo quanto de mercadorias ou serviços uma sociedade produz com o excedente de trabalho coletivo não pago, porque foi apropriado privadamente. Essa lógica, a da fatia da produção coletiva de riqueza que é apropriada privadamente, sofreu mudanças ao longo da história do desenvolvimento do capitalismo, sobretudo, nos momentos e regiões onde os conflitos de classe impuseram mais democracia na distribuição da riqueza, mas permanece sendo um princípio estruturante desse modo de produção.

Outro princípio estruturante desse modo de produção é a competição: entre empresas, por fatias cada vez maiores de mercado, e entre trabalhadores, por empregos escassos. A competição, por sua vez, impulsiona as revoluções tecnológicas e organizacionais que buscam, crescentemente, otimizar e reduzir os custos de produção. Isso significa, centralmente, reduzir os custos do trabalho ou elevar sua produtividade. O taylorismo/fordismo no início do Século XX consistiu numa dessas revoluções. O toyotismo ou o modelo de gestão japonês, no final daquele século, consistiu noutra. Ambas, todavia, foram seguidas de crise do sistema porque tais revoluções racionalizam o processo de trabalho e geram muito desemprego. O desemprego, nesse sistema, atua como grande disciplinador da força de trabalho, pressionando-a a que consinta com a lógica da exploração (ANTUNES, 2006b; BRAVERMAN, 1987, HARVEY, 1992).

Esta pesquisa estudou essa lógica e sua transformação ideológica, mais especificamente, essa lógica em sua roupagem mais recente, que advém das modernas técnicas de gestão do trabalho, inspiradas no modelo japonês, e que transformam o trabalhador num algoz de sua própria exploração, um processo a que autores de linhagem marxista como Alves (2000, 2010, 2011) e Linhart (2007) denominam de “captura da subjetividade” ou de “exploração consentida” e que caracteriza o atual estágio - neoliberal, pós-fordista de desenvolvimento do capitalismo.

Essas teses da nova roupagem da exploração partem do pressuposto da teoria de valor de Marx de que não existe Capital sem Trabalho ou de que Trabalho é a única mercadoria capaz de gerar valor, de gerar excedente para o Capital. Isso implica que o capitalismo depende da cooperação do trabalhador. Ainda que o capitalista possua os meios de produção e os recursos para comprar a força de trabalho, ele não pode comprar a vontade

do trabalhador de realizar trabalho com a qualidade e o empenho desejados, consistindo este, justamente, o terreno de trabalho da gerência e das teorias organizacionais, ou seja, de procurar meios para fazer com que os trabalhadores, não detentores dos meios de produção, nem dos frutos de seu trabalho, cooperem com os interesses de produtividade e lucratividade dos patrões.

O taylorismo-fordismo, pensado não apenas como um método de organização/racionalização do processo de trabalho, mas como um regime de regulação, se encarregou, durante boa parte do Século XX, de conciliar os interesses entre capital e trabalho pela via econômica e social (emprego regulado, salários que acompanhavam o crescimento econômico, ao menos nas regiões mais desenvolvidas, e direito sociais). Esse consenso só foi possível a partir do momento em que a empresa abriu mão de uma parcela de seus lucros, aumentando, assim, os salários dos trabalhadores e esses se empenharam mais para atender ao aumento da produtividade. No entanto, com a crise econômica que se asseverou no final da década de 1970, as instituições políticas do fordismo foram atacadas, dando vazão ao renascimento da ideologia liberal.

O processo de reestruturação econômica e produtiva, então experimentado, trouxe consigo transformações intensas para o mundo do trabalho. Em todas as economias capitalistas industrializadas, a necessidade de adaptação das empresas a um contexto de crise e de competição mais acirrada pressionou os processos de enxugamento, de mudanças tecnológicas e organizacionais, de subcontratação que implicaram em muito desemprego e em novas formas de organizar e gerir o processo de trabalho. Por sua vez, no âmbito institucional, em todas as partes, as políticas neoliberais pressionaram a desregulamentação dos mercados de trabalho, expandindo os empregos ditos precários: instáveis, de baixos salários, de curto prazo, desregulamentados. Essas mudanças atacaram em cheio o movimento sindical, que se fortaleceu no período do fordismo, enfraquecendo o poder político de negociação coletiva da classe trabalhadora e afrouxando as rédeas da intervenção do Estado na regulamentação econômica e nas políticas de seguridade social. A classe patronal passava a ter mais liberdade para contratar e demitir e para impor as regras da regulação social do trabalho.

Com empresas enxutas, mas dependendo da colaboração dos trabalhadores com os apelos crescentes de produzir muito e com qualidade total, a gestão capitalista passava a demandar um trabalhador mais adaptável e mais comprometido com os interesses da empresa. A típica empresa fordista, pautada na produção em massa, na divisão do trabalho, na especialização do trabalhador, na grande empresa verticalizada e empregando também em massa cedia lugar a empresa pós-fordista, ou toyotista, como preferem alguns: enxuta, mais

flexível, porque articulada às oscilações da demanda, que emprega pouco e investe num trabalhador pretensamente mais qualificado, polivalente, capaz de assumir mais responsabilidades e cooperar mais ativamente com a gerência.

Surgia, assim, uma nova ideologia na relação capital-trabalho: a do trabalhador participativo, aliado e colaborador da empresa, disposto a repassar todo seu conhecimento e competência e a dispor do máximo de seu empenho e tempo para os interesses de produtividade e lucro da empresa, ainda que ao custo de sacrifícios pessoais, porque a lógica da empresa enxuta é acompanhada de intensificação do trabalho e, muitas vezes, de jornadas extensas, os dois grandes mecanismos de extração de mais valia no capitalismo. A cultura corporativa se encarregaria de construir e consolidar os mecanismos de engajamento necessários à nova ideologia dominante, e esses estariam apoiados em políticas de gestão do trabalho em equipe, porém mais individualistas e fortemente atreladas a desempenho e resultados. Eis a lógica da captura da subjetividade que se buscou aqui estudar.

Essas inovações afetaram não apenas o tradicional setor industrial, mas os diversos ramos no setor de serviços e comercial, sobretudo, nas grandes companhias sobreviventes no novo contexto competitivo, sendo responsáveis pela forte concentração econômica, que se seguiu aos processos de crise e reestruturação econômica das décadas de 80 e 90. O setor varejista das grandes cadeias supermercadistas é emblemático desses novos processos, tendo sido afetado por uma competição em nível mundial que permitiu que companhias transnacionais, como é o caso do Wal-Mart e do Carrefour, se expandissem para mercados nacionais, comprando grupos nativos e acirrando a disputa por fatias de mercado de outros já estabelecidos. Essa competição pressionou a reestruturação produtiva nas companhias e essa se deu apropriando novas tecnologias e as modernas técnicas de gestão disseminadas pelo modelo produtivo de inspiração japonesa (COSTA; MACHADO; MARTINS, 2011).

No Brasil, mais especificamente, o setor supermercadista, dominado por três grandes companhias, duas delas estrangeiras, implementou, nas duas últimas décadas, mudanças tecnológicas e organizacionais significativas que redundaram em amplo enxugamento da força de trabalho. No campo da modernização das políticas de gestão de pessoas, se por um lado houve uma relativa valorização das condições de trabalho, das oportunidades de formação e qualificação e, por conseguinte, das perspectivas de carreira, sobretudo para os que se encontram em postos de supervisão ou comando, por outro, essas mudanças representaram mais exigências em termos de ampliação das responsabilidades, da multifuncionalidade do trabalhador, de sua disponibilização incondicional à empresa, da

intensificação dos ritmos de trabalho, das jornadas excessivas, relativizando o discurso de valorização que as políticas de engajamento tentam passar (COSTA; MACHADO; MARTINS, 2011).

É para essa realidade, desse segmento econômico, que este estudo se voltou. Ele teve como foco uma multinacional do segmento supermercadista que se instalou no Brasil em meados da década de 90, a partir da compra de um antigo grupo nacional com forte penetração no nordeste do país. Seu objetivo é analisar as políticas de gestão do trabalho utilizadas para mobilizar o engajamento dos trabalhadores de uma grande rede de supermercados, no sentido de “captura” da sua subjetividade. Se essas políticas constituem, juntamente com os elementos simbólicos a elas associados, o que a ciência administrativa costuma chamar de uma cultura organizacional, quais as características dessa cultura? Em que ela difere da do grupo anterior? Como ela é capaz de mobilizar o consentimento/engajamento dos trabalhadores, no sentido de “captura” da sua subjetividade, aos valores e interesses da empresa? Quais as implicações disso, em termos das exigências e sofrimento para os trabalhadores? Essas foram às questões mais centrais que guiaram a presente pesquisa. Mais especificamente, buscou-se responder aos seguintes objetivos específicos:

- Conhecer as mudanças organizacionais e estratégicas no campo da gestão do trabalho, adotadas na empresa estudada;
- Descrever as características centrais da cultura organizacional da empresa estudada e em que ela difere da cultura que prevalecia antes da aquisição da antiga rede de supermercados;
- Identificar as políticas de gestão de pessoas encarregadas de “capturar” a subjetividade dos trabalhadores como meio de assegurar o seu engajamento aos objetivos e interesses da empresa;
- Analisar os impactos causados pelas políticas de gestão do trabalho sobre os trabalhadores.

Em termos metodológicos a pesquisa foi pautada em um estudo qualitativo, por meio de um estudo de caso, realizado com o recurso da entrevista semi-estruturada com trabalhadores (gerentes e subordinados) de uma grande cadeia de supermercados, localizada no nordeste brasileiro. Esta organização é considerada a maior empresa de varejo do mundo e emprega mais de 1,3 milhões de funcionários. No Brasil, ela chegou em 1995 e está presente em 18 Estados das regiões Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul, além do Distrito Federal. A análise das entrevistas realizadas foi feita por meio do recurso da análise do discurso.

Dentre os principais achados dessa pesquisa, podemos afirmar que ela ratifica o cenário de flexibilização das relações de trabalho, que leva à precarização das condições de trabalho. Essa precarização se manifesta, sobretudo, nos baixos salários, na sobrecarga de

trabalho, nas longas jornadas, funcionando com quadros operacionais bastante enxutos. A empresa estudada faz uso de políticas de engajamento que buscam o envolvimento e o comprometimento dos trabalhadores. Isso foi percebido nas formas com que ela trabalha a cultura corporativa, na organização do trabalho, que busca incentivar a cooperação entre os trabalhadores, na política de promoção, considerada um mecanismo central de engajamento.

Dentre as formas centrais de “captura” da subjetividade, apontadas por Faria e Meneghetti (2001), que acontece quando são adotadas técnicas características do sistema toyotista de gestão, foi possível encontrar na empresa aquelas que remetem: à *identificação*, em que os trabalhadores assumem para si os valores da organização, acreditando na justiça de suas políticas, a despeito das contradições entre o discurso e a prática dessas políticas; à *essencialidade valorizada*, em que os trabalhadores e gerentes se empenham ao máximo para atingir o que é determinado pela organização, assumindo para si a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso da empresa; à *colaboração solidária*, em que se incentiva o trabalhar em equipe e a multifuncionalidade, algo fundamental para que a empresa consiga fazer com que os trabalhadores atinjam as metas diárias de trabalho com quadros reduzidos; enfim, ao *envolvimento total*, um estado que pode ser chamado de encantamento.

Este encantamento subjetivo, no entanto, se desencanta à medida que afloram das falas os sacrifícios a que os trabalhadores são submetidos e à medida que sobressaem os determinantes objetivos da necessidade de preservar o emprego. Os impactos das modernas políticas de gestão adotadas pela empresa estudada são intensos na vida dos trabalhadores e se expressam na sua saúde, nas pressões psicológicas por resultados e pelo ser bem sucedido, na apropriação do seu tempo livre, nas dificuldades de conciliar trabalho com vida privada. O diferencial dessas políticas, como bem discutido por Linhart (2007), é que elas constroem um domínio ideológico, consentido pelos trabalhadores, inibindo a contestação, tornando mais tênue a separação de interesses entre capital e trabalho. A exploração, que na velha gestão taylorista-fordista era mais explícita e despertava certa consciência e uma identidade de classe capaz de combatê-la, assume, na gestão toyotista, formas mais sutis, mais dissimuladas e, por isso mesmo, mais intensa e menos sujeita à resistência.

## **1.1 Justificativa**

Alguns autores já consagrados no estudo das implicações das modernas estratégias de acumulação do capital para as condições de trabalho e de vida das classes trabalhadoras, a exemplo de Harvey (1992), Antunes (2001, 2002, 2006), Alves (2000, 2010,



2011), Castel (1998), Linhart (2007) argumentam sobre o fato de que as novas políticas de gestão do trabalho, mais envolventes e participativas, dissimulam formas de exploração e dominação muito mais sutis, posto que conta com a convivência dos próprios trabalhadores, numa espécie de “exploração consentida”, conforme denominou Linhart (2007). Desvendar as nuances dessas novas formas de exploração e suas implicações para os trabalhadores, sobretudo, porque elas são causadoras de sofrimento – físico, psíquico e social, constitui, por si só, tarefa que aponta para a relevância deste trabalho. Acredita-se, nesse sentido, conforme discutem Tenório (2002) e Melucci (2005), que os estudos científicos são relevantes não apenas pelo aspecto das possíveis contribuições que venham agregar ao estado da arte de determinado tema, em função das especificidades encontradas em cada novo caso e contexto em análise. Eles são também relevantes, sobretudo no campo das ciências sociais, quando assumem o papel de desvelar as contradições e a lógica de dominação ou de denunciar o que afronta uma concepção de direito e justiça já estabelecida.

Por outro lado, na academia, os estudos que se voltam a compreender os impactos das modernas práticas de gestão sobre os trabalhadores e, mais especificamente, no campo da “captura” da sua subjetividade, são mais fortemente focados nas empresas do setor industrial e, com menor tradição, do setor de serviços, destacando-se neste, o segmento de bancos. Os estudos voltados para a realidade do setor de varejo se centram mais nas temáticas da inovação tecnológica e estratégica (MARTINS, 1998, 2006; MONTEIRO NETO, 2001; OLIVEIRA, 2004; OLIVEIRA, 2009; OLIVEIRA e MACHADO, 2010; SEGRE e BASTOS, 2000) e da composição e características mais amplas do mercado de trabalho e das relações de trabalho (CARRÉ; TILLY, 2008; CARRÉ *et al*, 2008; Dieese, 2005 e 2003, KREIN; GONÇALVES, 2005; TILLY, 2006). No entanto, em nosso prévio levantamento bibliográfico, no campo da sociologia do trabalho, da economia e da administração não foi encontrado nenhum material, que remetesse à temática das relações de trabalho, no que se refere ao tema da “captura” da subjetividade em empresas do setor de varejo, a exceção de trabalho ainda não publicado, produto de relatório de pesquisa desenvolvido por Costa, Machado e Martins (2011), a despeito da importância econômica e do papel de grande empregador deste segmento produtivo<sup>1</sup>, ou mesmo o trabalho de França Junior (2010), que trata da precarização do trabalho em uma organização deste setor.

---

<sup>1</sup> O levantamento bibliográfico foi realizado em sites da WEB, incluindo os principais bancos de dados, que englobam o tema das relações do trabalho em sites da web e sites mais específicos, como exemplo o portal de periódicos da CAPES, podendo ser acessado através do site: <http://www.periodicos.capes.gov.br/>. Os termos utilizados para pesquisa foi “captura” da subjetividade, manipulação do trabalhador e subjetividade.

No Brasil, a vitalidade do comércio varejista pode ser vista na elevação de sua receita bruta total, que praticamente triplicou entre 1998 e 2007, segundo dados do IBGE encontrados em Costa, Machado e Martins (2011). Dentro deste segmento, a atividade supermercadista, tendo participação de peso na receita do setor, ampliou seu número de empresas em 61,5% e em 73,9% o número de trabalhadores empregados no mesmo período. As três redes de supermercado mais bem colocadas, em termos de faturamento, em 2010, foram: Pão de Açúcar (R\$ 36 bilhões), Carrefour (R\$ 29 bilhões) e Walmart (R\$ 22 bilhões). Juntas, elas representaram, aproximadamente, 67% do total do faturamento das 50 maiores empresas do setor, refletindo a forte concentração econômica no segmento (COSTA; MACHADO; MARTINS, 2011).

Esses números, brevemente, nos dizem do dinamismo do segmento supermercadista no país e de sua importância no que remete ao emprego de uma força de trabalho tipicamente de baixa qualificação e baixos salários e onde, historicamente, a ação coletiva do trabalho foi fracamente organizada, permitindo que se instalasse uma cultura de gestão mais autoritária e que muito contou com a prática de elevada rotatividade da força de trabalho (COSTA *et al*, 2006; KREIN; GONÇALVES, 2005; DIEESE, 2000; 2008). Compreender como muda essa cultura de gestão e como as empresas constroem o envolvimento subjetivo do trabalhador, considerando a escassez de pesquisas no tema, também justificou a presente proposta de pesquisa.

## **1.2 Estrutura da dissertação**

A estrutura da presente dissertação se apresenta da seguinte forma: após a introdução, seguem o referencial teórico, os procedimentos metodológicos, a apresentação e a discussão dos resultados da pesquisa e por fim as considerações finais. O capítulo 2 está dividido em duas partes, a primeira seção se refere ao trabalho no modo de produção capitalista, apresentando os principais sistemas de gestão do trabalho, as mudanças vindas a reboque da reestruturação produtiva, com destaque para a flexibilização das relações de trabalho. A segunda seção diz respeito às novas formas de gestão do trabalho e os mecanismos de “captura” da subjetividade, a partir da introdução de políticas de gestão de pessoas e da influência da cultura organizacional.

No capítulo 3 foram apresentados os aspectos metodológicos, onde se delinea o método utilizado, o local da pesquisa, os sujeitos entrevistados, assim como a forma de tratamento e análise dos dados. No capítulo 4 foram apresentados e analisados os resultados

da pesquisa, ele está subdividido em três seções. A primeira seção trata das mudanças estratégicas e organizacionais ocorridas na empresa, apresentando as características do setor e a contextualização da empresa estudada. A segunda seção trata das mudanças ocorridas na cultura organizacional da empresa e a terceira seção trata das políticas de gestão encarregadas de capturar a subjetividade dos trabalhadores. E por fim, apresentamos as considerações finais destacando a influência das políticas de gestão do trabalho na “captura” da subjetividade dos trabalhadores.

## II REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O TRABALHO COMO MERCADORIA E SUA IMPORTÂNCIA SOCIAL

A palavra trabalho ganhou outros significados ao longo do tempo, porém, em sua essência, continua sendo a atividade necessária à própria sobrevivência humana, pois mesmo que existam algumas pessoas que não trabalhem, seja por incapacidade ou por outros fatores, a grande maioria realiza algum tipo de trabalho para poder ter condições de sobreviver. E a sua importância não se dá apenas como elemento que propicia a sobrevivência humana, mas também como forma de interação social.

Observando essa importância, se nota as diversas características, ao longo do tempo, que foram construindo seus significados e contribuindo para a formação histórica do homem. O trabalho em sua idéia original, voltada para religiosidade, era entendido como punição apropriada ao pecado original do homem. Ainda considerando este aspecto punitivo, o termo trabalho também é atribuído ao vocábulo latino *tripaliari*, do substantivo *tripalium*, que, segundo Martins (2009), é um aparelho de tortura formado por três paus, aos quais eram atados os condenados. Neste sentido, o trabalho era visto como castigo, tido como consequência das iniquidades cometidas.

É necessário considerar a importância do trabalho como ato, por meio do qual o homem transforma os meios naturais para sua própria subsistência. Segundo Braverman (1987, p. 49-50), “o trabalho é uma atividade que altera o estado natural desses materiais para melhoria de sua utilidade” e assim atender às necessidades humanas. O que diferencia o trabalho do ser humano do trabalho de qualquer outro animal é que o trabalho daquele é constituído de sua capacidade de planejar, criar e colocar em prática o que foi planejado, sendo um “trabalho consciente e proposital”.

E ainda é necessário acrescentar que, para Marx, o ser humano não é um ser que nasce acabado, ele vai se desenvolvendo à medida que desenvolve as potencialidades que possui. Marx, assim como Engels vêem o homem como sendo o produto da sua atividade, daí a idéia de autoprodução do homem pelo trabalho, por meio do qual, ele vai se desenvolvendo conforme o desenvolvimento de suas capacidades físicas e intelectuais (LUZ; BAVARESCO, 2010). Nota-se, portanto, a importância da atividade laboral para o desenvolvimento das habilidades físicas e intelectuais dos seres humanos, é por este motivo que estas precisam ser bem elaboradas e dotadas de significado, porém não é isto que se vê ao longo dos tempos, pelo que apresentam os estudos sobre o mundo do trabalho.

Ressalta-se, porém, que a noção de trabalho adota características e sentidos diversos em função do modo de produção e do regime de regulação social em dado momento e contexto histórico. Percebe-se, portanto, que no sistema medieval, o trabalho era realizado por meio da relação entre os vassallos e os senhores feudais, baseado em atividades artesanais e do campo, tendo como objetivo a subsistência e o repasse do que ficava de excedente para os donos da terra ou dos recursos, em troca de proteção. Neste contexto, já é possível se observar um sistema de exploração da classe trabalhadora à medida que esta tem que trabalhar para os donos da terra e tem que devolver o que foi produzido em excesso. No entanto, nesta época, os trabalhadores ainda detinham os meios de produção, ou seja, tinham a posse sobre os mesmos e o que era produzido ficava acessível a todos. Não é o que acontece no sistema capitalista, pois o que se produz é para ser vendido e nem todos podem comprar o que é produzido.

Quando se analisa a idade moderna, o trabalho é realizado para gerar excedente, ganhando características voltadas para produzir lucro. O trabalho deixa de ser visto como forma de punição, e passa a ser visto como uma atividade que o homem realiza em troca de uma remuneração para obter os meios que garantam sua sobrevivência. Esse sistema econômico se consolidou na Primeira Revolução Industrial, e tem como característica o materialismo, ou seja, produzir o máximo de mercadorias por meio de máquinas em busca de se atingir necessidades individuais e o aumento do lucro.

Essa revolução contribuiu para o desmantelamento do sistema feudal, pois houve a desapropriação dos meios de produção e uma modificação nos objetivos, no que tange a produção da mercadoria, que passa não mais a ser feita para a sobrevivência do coletivo, mas como forma de gerar excedente para os donos do capital. Os trabalhadores passam a produzir em troca de um salário. Nesse novo sistema, a produção se volta para a acumulação de capital, intensificando, assim, o acúmulo de renda por uma minoria.

Neste sentido, e ainda nos apoiando em Marx (1989), a característica principal desse novo sistema de produção é transformar o produto do trabalho em algo monetariamente quantificável, em algo com valor de troca. É também transformar a soma de um valor em um excedente a mais do valor original, pois o capital só se realiza quando gera esse valor, ou seja, faz parte do capitalismo gerar um valor a mais, a partir do que foi originado. A produção capitalista, na verdade, é um ciclo em que o dinheiro se converte em mercadoria a partir da aquisição dos meios de produção; e a mercadoria, por sua vez, é vendida e transformada em dinheiro novamente. Porém, o dinheiro e a mercadoria só se valorizam, quando se transformam em capital, através do trabalho humano.

No capitalismo, trabalho vira mercadoria, que é trocada por um equivalente em dinheiro no mercado. No entanto, segundo Braverman (1987), o trabalho é uma propriedade inalienável do indivíduo. O capitalista pode comprar força de trabalho, mas não compra a vontade do trabalhador de realizar trabalho tal como esperado pelo capitalista, não compra sua subjetividade. Dessa forma, o trabalhador detém a sua capacidade de trabalho e o capitalista só consegue obter vantagem através da coerção ou da barganha, ficando para ele os efeitos valiosos e os produtos do trabalho. O que o capitalista compra, na verdade, não é a quantidade contratada de trabalho, mas a força para trabalhar por um período contratado pelo serviço, não comprando, a capacidade do homem trabalhar, mas sim, o seu tempo disponibilizado por meio de contrato. Neste sentido, o capitalista não pode comprar trabalho, pois esta é uma função física e mental inalienável do ser humano.

Marx (1971) analisa este sistema voltado à exploração da mão de obra, que como já exposto se dá com a compra do tempo disponível para trabalhar. O objetivo desse sistema é de gerar excedente e, assim, acumulação de capital. Isso acontece a partir do momento em que a classe trabalhadora perde a posse dos meios de produção e para garantir sua sobrevivência, tem que vender sua força de trabalho. É dessa perspectiva que ele distingue trabalho abstrato de trabalho concreto para destacar a importância tanto do emprego do aspecto intelectual e da própria força física, quanto do papel do homem como produtor de valor de uso e como gerador de valor de troca:

todo trabalho é, de um lado, dispêndio de força humana de trabalho, no sentido filosófico, e nessa qualidade de trabalho humano igual ou abstrato, cria o valor das mercadorias. Todo trabalho, por outro lado, é dispêndio de força humana de trabalho, sob forma especial para um determinado fim e, nessa qualidade de trabalho útil e concreto, produz valores-de-uso (MARX, 1971, p. 45).

De maneira a especificar essa lógica do trabalho no capitalismo, Marx (1989) especifica essa diferença entre trabalho concreto de trabalho abstrato, buscando conceituar o trabalho nesse modo de produção como sendo algo mercantilizado ou coisificado. O conceito de trabalho concreto remete a noção de trabalho que gera um valor de uso, de onde se pode extrair sua qualidade e especificidades. Já o segundo conceito, de trabalho abstrato, diz respeito ao que toda empresa tem como meta, ou seja, as mercadorias não são geradas (pelo processo de transformação que o trabalho realiza) apenas para produzir valores de uso, mas também valores de troca, um excedente monetário que é apropriado privadamente. Neste sentido, o trabalho concreto gera valor de uso, ou seja, é o trabalho que é voltado para a própria sobrevivência e o trabalho abstrato gera não apenas valor de uso, mas também valor

de troca, sendo o trabalho capaz de gerar justamente o excedente de produção, ou seja, o lucro.

Marx (1996, p. 41) apresenta o conceito de mercadoria como sendo “um objeto externo, uma coisa que, por suas propriedades, satisfaz necessidades humanas”. E essas existem para ser meio de subsistência, objeto de consumo ou até mesmo como meio de produção. O que determina o valor de uma mercadoria é a sua utilidade para realizar algo. O mesmo autor diz que “o valor de uso só se realiza com a utilização e o consumo” da mercadoria. É necessário considerar que, no modo de produção capitalista, toda mercadoria, assim como qualquer serviço, tem seu valor definido em função da quantidade de trabalho socialmente apropriada para produzi-la. O próprio trabalho, que é substância natural e inalienável do ser humano, vira mercadoria trocada por um equivalente no mercado. O equivalente que permite essa troca e que torna o trabalho monetariamente quantificável, com um valor abstrato, é o valor das mercadorias que permitem a reprodução da força de trabalho.

No entanto, apenas o trabalho, ou seja, a mercadoria força de trabalho pode gerar e agregar valor às outras mercadorias. Ao deter os meios de produção, o capitalista detém os meios objetivos da realização do trabalho, mas ao comprar força de trabalho, a capacidade subjetiva e a vontade de realizar trabalho pertencem ao trabalhador e não ao capitalista. Daí a necessidade deste encontrar, por meio das técnicas de organização da produção e da gestão do trabalho, os meios de fazer com que os trabalhadores cooperem com seus interesses de gerar excedente (BRAVERMAN, 1987).

Braverman (1987, p. 58) argumenta que a força de trabalho humano não se distingue apenas por “sua capacidade de produzir o excedente, mas seu caráter inteligente e proposital, que lhe dá infinita adaptabilidade e que produz as condições sociais e culturais para ampliar sua própria produtividade”, isto permite que o produto excedente seja continuamente ampliado.

Como forma de caracterizar o valor excedente, Marx (1975) traz o conceito de mais valia como sendo o excedente de trabalho realizado para o capital e que não é pago, ou seja, é a produção do trabalho excedente, a porção da jornada de trabalho que foi consumida, mas não foi paga. Esse constitui o processo em que há a exploração do homem pelo homem. Marx explica que o capitalista pode se utilizar de duas estratégias para aumentar a sua taxa de lucro: através da extensão da jornada de trabalho, com a manutenção do salário constante, sendo esta a chamada mais valia absoluta; e através da ampliação da produtividade física do trabalho, que se dá por meio da mecanização ou da introdução de novas tecnologias, inclusive de inovações organizacionais, chamada de mais valia relativa.

De forma a atender as necessidades de acumulação capitalista, o processo de trabalho realiza a mais valia relativa, e isto é conseguido quando se eliminam as barreiras humanas para se alcançar o aumento da produtividade mediante formas de organização da produção que usam, por exemplo, a tecnologia para poupar mão-de-obra, e através da redefinição do processo de trabalho. A mais valia relativa consiste, também, na intensificação do ritmo de trabalho, que é possível por meio de uma série de controles imposta aos trabalhadores como a vigilância constante de seus atos e a cronometragem dos tempos necessários à execução de uma tarefa. A divisão de tarefas, que parcela o trabalho e permite que o trabalhador produza mais peças em um tempo menor, porque terá todos os seus esforços despendidos em tal atividade, permitiu a especialização do trabalhador em determinadas atividades, tendo como objetivo diminuir os possíveis erros e proporcionar o aumento do nível de produção (MARX, 1975). A divisão do trabalho em tarefas simples e repetitivas foi o mais engenhoso meio da gerência capitalista racionalizar o processo de trabalho e extrair mais valia do trabalhador.

A divisão do trabalho dissolve a unidade entre concepção e execução, quebrando a unidade natural do trabalho de que falava Marx, que dá sentido ao trabalho. Por ela, a idéia concebida por uma pessoa pode ser executada por outra. Neste sentido, quando se pensa em um homem ou mulher que apenas executa alguma tarefa, sendo esta apenas uma parte do processo, nota-se que este se torna um ser alienado, no aspecto de fazer apenas o que lhe é mandado e fazer para outrem. Dentre as formas de intensificação do trabalho, a divisão do trabalho permitiu o emprego de força de trabalho sem muita qualificação, portanto, mais barata e mais facilmente substituível, para execução de atividades extremamente parceladas. Por sua vez, a separação entre os que executam e os que concebem faz com que muitas atividades no processo produtivo não façam uso do raciocínio e da inteligência do trabalhador (FLEURY e FISCHER, 1987). A divisão do trabalho constituiu a forma típica de racionalização e controle do trabalho no capitalismo, permitindo um meio mais otimizado de extração de mais valia. É, justamente, deste aspecto que trata a próxima seção.

### **2.1.1 Divisão do trabalho como modelo de organização da produção no capitalismo**

A divisão do trabalho destituiu o trabalhador do seu saber fazer, do conhecimento integral do processo produtivo e, por conseguinte, do controle sobre seu trabalho. Na análise de Marx (1996), a divisão do trabalho surge no período da manufatura, quando se concentravam em uma oficina, sob o comando do mesmo capitalista, trabalhadores de ofícios



diversos, por cujas mãos passam um produto até o acabamento final. Até mesmo neste sistema cooperativo, os trabalhadores já estavam destituídos dos meios de produção, não tendo o domínio de todo o processo, ou seja, eles vão perdendo pouco a pouco a capacidade de conceber e executar todo o processo de trabalho.

Vê-se que, no trabalho manufatureiro, o trabalhador acaba executando tarefas de forma parcial e, de tanto repetir estas tarefas, acaba se especializando. Dessa forma, “a mercadoria deixa de ser produto individual de um artífice independente, que faz muitas coisas, para se transformar no produto social de um conjunto de artífices”, cada um dos quais realizando ininterruptamente a mesma e única tarefa parcial (MARX, 1996, p. 388). Seguindo este raciocínio, a divisão do trabalho manufatureiro, de acordo com Braverman (1987, p. 72) vai acontecer pelo “parcelamento dos processos implicados na feitura do produto em numerosas operações executadas por diferentes trabalhadores”, ficando o trabalhador inapto a acompanhar qualquer processo de produção por completo.

E ainda, conforme argumenta Braverman (2007), a divisão manufatureira do trabalho é tida como o mais antigo princípio inovador do modo de produção capitalista. Ela subdividiu sistematicamente o trabalho de cada especialidade produtiva em operações limitadas e é característica da atividade capitalista, sendo imposta pelo planejamento e controle exercidos em nome do interesse patronal. Essa divisão parcelada do trabalho subdivide o homem, elimina sua iniciativa e capacidade de criar e intervir no processo produtivo. Por sua vez, ao desprezar as capacidades e necessidades humanas, ele aprisiona o trabalhador, destituindo o trabalho de seu atributo intelectual. A esse processo é que estão ligadas as noções de alienação e estranhamento.

Segundo as idéias de Marx, foi necessária uma mudança na natureza do trabalho no modo de produção capitalista, que torna o trabalho fonte de alienação e expropriação. As novas concepções de organização do processo produtivo se baseiam na extrema divisão de tarefas, fazendo com que a atividade laboral se torne mais fragmentada e incorra em um distanciamento entre a realização do trabalho e a sua concepção. O trabalho também se torna alienado porque o seu produto não pertence ao trabalhador. À medida que os trabalhadores foram obrigados “a vender sua força de trabalho a outro”, eles têm que abrir mão de seu próprio interesse para atender aos interesses da organização (BRAVERMAN, 1987, p. 59).

Karl Marx buscou analisar a questão do trabalho alienado em seu livro *Manuscrito Econômico-Filosófico* em 1844, no qual considera que o trabalho alienado é intrínseco ao capitalismo e que este tipo de sistema faz com que haja uma opressão cada vez maior do trabalhador. O trabalho é considerado alienado porque o trabalhador não consegue se

identificar com o produto de seu trabalho e nem mesmo com seu próprio trabalho, isto porque ele não consegue perceber a sua contribuição na elaboração do produto, à medida que este trabalho é parcelado e serve ao interesse patronal. O trabalhador ao executar seu trabalho, no lugar de ganhar a liberdade que precisa para sobreviver torna-se escravo do seu próprio trabalho, fazendo com que exista uma relação de estranhamento à medida que os objetos produzidos não pertencem ao trabalhador, sendo, portanto, estranhos a ele (BRAVERMAN, 1987, p. 59).

Neste sentido, o trabalhador é reduzido a uma simples mercadoria, se for considerado o contexto da economia política, o produto do trabalho, segundo Marx (1971) é o trabalho que se fixou num objeto, se transformando em coisa física, sendo esta a objetivação do trabalho. Ele ainda argumenta que, a realização do trabalho vai aparecer como forma de desrealização do trabalhador e a apropriação do trabalho como forma de alienação, isto acontece à medida que o trabalho é realizado de forma coletiva, não sendo perceptível o trabalho apropriado pelo indivíduo. Dessa maneira, o trabalho vai perder seu caráter formador, deixando de ser ferramenta que serve de mediação, em que os seres humanos desenvolvem suas habilidades, tornando-se algo estranho, um processo que leva a desumanização do trabalhador.

Ainda a este respeito, conforme argumentam Luz e Bavaresco (2010), o trabalho alienado é um conceito chave para compreender a argumentação marxiana a respeito das relações estabelecidas na forma de produção capitalista, assim como para se compreender também como o trabalhador se envolve consigo mesmo, com seu trabalho e com os demais seres humanos. Para estes autores, o trabalho no sistema capitalista se apresenta como sendo um instrumento de opressão e de desumanização do ser humano.

Luz e Bavaresco (2010) argumentam que os fundamentos do trabalho alienado, relacionados com a lógica de produção/reprodução capitalista são: propriedade privada, a divisão do trabalho e a transformação do trabalho em mercadoria. Nessa linha de argumentação, o capitalismo tem interesse no ser humano somente enquanto ele é força de trabalho, e não o considera como um ser que sente, sofre, tem necessidades e desejos e, portanto, que necessita desenvolver suas potencialidades de forma plena. A propriedade privada também é fonte do trabalho alienado, pois o trabalho que é realizado coletivamente pelos trabalhadores, porém os resultados (lucros) ficam nas mãos de poucos.

No sistema de produção capitalista, o capitalista tem a posse do tempo de trabalho dos trabalhadores assalariados, da matéria-prima fornecida e dos produtos, há, portanto, uma relação antagônica entre as partes no que tange à propriedade e aos interesses individuais, pois

o capitalista quer obter cada vez mais lucro, e esse se dá por meio da exploração do trabalhador. Apesar de o capitalista possuir os meios objetivos da produção, quando ele compra o tempo de trabalho, o controle não é tão preciso e determinado de maneira a ser alocado de forma completa, significando que o capital investido na força de trabalho é uma porção variável. É certo que ele sofre um aumento no processo de produção, no entanto, o capitalista não tem o real controle sobre quanto será essa variação, ou seja, ele não pode ter controle sobre a vontade do trabalhador, sobre sua subjetividade. É a partir disso que, de acordo com Braverman (1997), o capitalista procura utilizar alguns métodos para fazer com que as ações e o comportamento dos trabalhadores sejam controlados. Esse é o papel central da gerência, que procurará planejar, conceber e controlar o que os subordinados irão executar.

Neste contexto, que caracterizou a origem do capitalismo em todas as partes antes de ele ser socialmente rejeitado, o trabalhador é visto como um apêndice da máquina, que executa tarefas simples e mecânicas, que poderiam ser executadas pela própria maquinaria, interessando ao capitalista a força corpórea e não o desenvolvimento de suas capacidades intelectuais. Dessa maneira, o trabalhador é explorado até o limite de suas forças e se torna um simples portador de força de trabalho. Esse é o período, também, em que a riqueza produzida não trazia melhoria para a condição de vida dos trabalhadores, pois esta ficava concentrada entre os que possuíam os meios de produção, cabendo ao trabalhador um salário definido pela lógica do mercado, que mal garantia a reprodução da força de trabalho.

Dentre as diversas vantagens que são propiciadas para a organização, a divisão do trabalho torna a mão de obra mais barata, porque é mais rápido formar um trabalhador especialista em apenas uma parte do processo produtivo (BRAVERMAN, 1987). À medida que o valor da força de trabalho diminui e a produtividade de seu trabalho aumenta, o capitalismo incrementa sua taxa de mais valia. Gorz (1996) ressalta que não apenas os trabalhos parciais são repartidos entre diferentes indivíduos, mas o próprio indivíduo é dividido e transformado em mecanismo automático de um trabalho parcial. O trabalhador torna-se incapaz de sobreviver individualmente, ou seja, de fazer algo independente, precisa vender sua força de trabalho para o capital e se subordinar às suas ordens.

### **2.1.2 Sistemas de Produção Taylorista e Fordista: mais controle sobre o trabalhador**

Com a divisão do trabalho surge, também, a necessidade de gerenciar e coordenar as atividades, e isto, implicava separar os que concebem e planejam dos que apenas executam o trabalho, retirando do trabalhador a sua autonomia e a capacidade de usar sua criatividade.

O sistema de produção taylorista aperfeiçoa e racionaliza a divisão do trabalho, pelo controle dos ritmos e movimentos, transferindo para a gerência o saber fazer e o controle dos métodos e ritmos de produção, cabendo a ela, a concepção, o planejamento e o controle sobre a mão de obra que realiza o processo produtivo. O taylorismo representa a forma coercitiva por meio da qual o capital passava a controlar a vontade e a subjetividade dos trabalhadores.

De maneira a tornar o trabalho mais eficaz para os objetivos patronais, o taylorismo faz sua sistematização por meio de normas e métodos, selecionando o homem adequado para a tarefa, buscando o que melhor se adapta ao que a organização deseja. Isto é possível, pois o conteúdo inteligente do trabalho é apropriado pelo capital, já que o homem é adestrado para executar e não para conceber. Por sua vez, a programação das atividades dos trabalhadores permite maior controle sobre o processo produtivo e sobre o trabalhador, de acordo com o tempo padrão, evitando atitudes de indisciplina e insubordinação. Fischer e Fleury (1987, p. 45) destacam que esses princípios vão ser legitimados em nome de uma utilização ideológica da eficácia científica, por meio da apropriação do que resta do saber do trabalhador.

O taylorismo é um sistema produtivo que é voltado para fragmentação das tarefas, de modo a fazer com que o saber produtivo do trabalhador seja transferido para a gerência, ou seja, é ela quem planeja e concebe o projeto que os trabalhadores devem executar. Quando se analisam os motivos pelos quais Taylor criou seu método de organização da produção, verifica-se que foi pelo fato de que ele havia percebido que os trabalhadores desenvolviam artimanhas para proteger seus conhecimentos e controlavam o tempo de execução das tarefas, ou seja, eles podiam até executar em menor tempo ou desenvolver métodos mais eficazes de produção, mas preferiam demorar e não usar de sua criatividade para melhorar algo. E porque os trabalhadores agiam assim? Para preservar sua autonomia e integridade física, uma vez que, no capitalismo, eles produzem para o patrão, não para si. Essa, uma característica das noções de estranhamento e alienação concebidas por Marx.

Diante disso, a visão de Taylor era a seguinte: é preciso exercer o controle sobre o processo produtivo, de maneira a se aumentar a produção e, conseqüentemente, aumentar as chances de lucro. Neste sentido, a divisão do trabalho permite, sobretudo, o controle da gerência sobre o processo produtivo e a medição do tempo real gasto para executar cada operação, isto é uma forma utilizada pela gerência para exigir de seu trabalhador a quantidade ideal de trabalho diário, de maneira a não haver nenhum desperdício de tempo e recurso (PINTO, 2010). Essa técnica, no dizer de Marx, constitui um meio do capitalista extrair a mais valia relativa do trabalho.

Uma novidade que veio como forma de aperfeiçoar a divisão do trabalho e as técnicas utilizadas pelo taylorismo foi a utilização da esteira rolante, que permitiu a produção em série, implementada por Henry Ford em sua fábrica de automóveis, seguindo os mesmos princípios tayloristas de divisão de tarefas e racionalização da produção. A linha de montagem racionalizava, ainda mais, o processo de trabalho ao fazer com que o produto a ser parcialmente trabalhado chegasse ao trabalhador por meio mecânico, através da esteira rolante, intensificando e aumentando a produtividade pela aceleração do ritmo de produção, que seria, finalmente, determinado pela máquina, cabendo ao trabalhador acompanhar este ritmo.

O sistema de produção fordista, segundo argumento de Fischer e Fleury (1987, p. 46) procurou acrescentar algumas mudanças nas práticas de organização do trabalho em dois níveis: o primeiro deles é o das condições físicas, por meio das quais se procura maximizar a produtividade e aperfeiçoar o layout e as ferramentas, de maneira a economizar movimentos com o uso de esteiras e da linha de montagem; o segundo nível é o das condições culturais, de maneira a evitar o uso das faculdades mentais no processo de trabalho, além de minimizar as possibilidades de contato social entre os trabalhadores na situação de trabalho. Aqui já se observa certo controle sobre as ações dos trabalhadores, fazendo-os agir conforme as regras da organização, seguindo os seus valores culturais até mesmo fora do ambiente de trabalho.

De acordo com a argumentação de Pinto (2010), o engenheiro Ford se baseou nos métodos de Taylor à medida que implantou uma plataforma de divisão de tarefas e funções, pois, para que a padronização dos produtos fosse possível era necessária, também, a padronização dos processos, tornando-os mais eficazes e eficientes. A novidade trazida por Ford foi à linha de produção em série, em que o objeto a ser transformado, desde a matéria prima até o final, passava por um mecanismo automático e as atividades eram divididas em vários estágios e entre vários funcionários que realizavam atividades repetitivas.

Quando se analisa o sistema taylorista e o sistema fordista, nota-se que, apesar de ambos trabalharem com a divisão de tarefas em uma linha de produção, a diferença está no fato do fordismo se utilizar de máquinas automáticas, que passaram a fazer o trabalho dos homens, principalmente, quando precisam se deslocar ou mudar de uma operação para outra. Como se pode perceber, tanto no sistema fordista quanto no taylorismo, a criatividade e a subjetividade do trabalhador são colocadas de lado, à medida que as atividades são repetitivas, as pessoas não intervêm no processo e não o conhecem como um todo, apenas parte dele, pois suas ações são especializadas em uma única tarefa. Nesse sistema, o trabalhador realiza

atividades rotineiras, não conseguindo desenvolver seu potencial intelectual e criativo, pois o que mais a empresa visa é o lucro e fazer com que esse seja cada vez mais maximizado.

Nota-se, portanto, que o histórico da organização do processo de trabalho não foi tão favorável ao trabalhador. O próprio Movimento da Gerência Científica tinha como propósito maior o controle sobre as ações dos trabalhadores por meio de formas rígidas de trabalho e controle dos tempos e movimentos. Porém, é necessário ressaltar que os métodos taylorista e fordista de racionalizar o processo de produção levaram a resistências e insatisfações dos trabalhadores, acarretando conflitos intensos e fazendo realçar a contradição existente entre seu sistema de controle e a busca por autonomia por parte do trabalhador. Além do que, as insatisfações e conflitos gerados realçavam a contradição existente entre os que detêm os meios de produção e o poder para definir a finalidade do trabalho e os que detêm a capacidade subjetiva de realizar trabalho.

Por este motivo, e sendo mais forte a necessidade do capital de controlar os conflitos internos surgiram as propostas de organização do trabalho que visavam humanizar o ambiente de trabalho e novas formas de gerir os trabalhadores. Esse foi, por exemplo, o objetivo da Escola de Recursos Humanos, liderada pelos estudos de Elton Mayo. A humanização do trabalho experimentada pela gerência buscava, na verdade, o ajustamento do trabalhador às formas rígidas de trabalho (BRAVERMAN, 1987). Nas palavras de Fischer e Fleury (1987, p. 45) buscava “nada mais que o aperfeiçoamento na manipulação de indivíduos e grupos para que, nesses ajustes se minimize a emergência de conflitos”. É por isso que esse movimento jamais propôs políticas que visassem restituir aos trabalhadores a autonomia e o poder de decisão sobre o seu trabalho e sobre a distribuição dos frutos dele.

Fleury e Fischer (1987) entendem a necessidade das políticas de recursos humanos dentro das empresas como forma de dinamizar as relações das pessoas no ambiente de trabalho, diminuindo as incertezas e as explorações existentes por parte dos patrões sobre os trabalhadores. Porém, os discursos ainda continuam muito aquém do que realmente é necessário. Percebe-se, assim, que, mesmo fazendo políticas que visem à melhoria das condições de trabalho, as organizações, na verdade, buscam a subordinação dos trabalhadores para extrair o máximo de trabalho, apesar de haver certa negociação dos conflitos e divergências.

Historicamente, a negociação dos conflitos e divergências foi pressionada pelos movimentos de reação dos trabalhadores à racionalização técnica do processo produtivo, que se intensificam no final do século XIX e no início do século XX. A mobilização em torno do reconhecimento político de suas organizações coletivas, dos sindicatos, buscava diminuir a

exploração e a arbitrariedade por parte do capital. É nesse período que nascem as regulamentações sociais e as leis trabalhistas voltadas para melhoria das condições de trabalho e de vida da classe trabalhadora e das relações entre capital e trabalho.

## 2.2 O FORDISMO ENQUANTO REGIME DE REGULAÇÃO DA RELAÇÃO CAPITAL E TRABALHO

Até as primeiras décadas do Século XX, prevaleciam relações de trabalho reguladas pela lógica do mercado, ou seja, pela lei da oferta e da procura. Como a demanda sempre foi abundante, prevalecia o unilateralismo das decisões e imposições patronais. As contradições do sistema e a extrema exploração a que era submetida a força de trabalho fizeram com que os trabalhadores buscassem se organizar coletivamente em sindicatos para reivindicar, perante o Estado, direitos mínimos contra a exploração desmedida, inclusive, o direito de se organizarem para negociar suas condições de trabalho e salário com a classe patronal. Com o advento da produção em massa (fordista) e da organização monopolista do capital, que passa com a chamada Segunda Revolução Industrial, a concentrar a produção em grandes empresas, empregando grandes quantidades de trabalhadores sob o mesmo teto e as mesmas condições de trabalho, é fortalecida a organização coletiva dos trabalhadores e sua força para barganhar com as empresas e exigir do Estado legislações minimamente protetoras das relações de trabalho. Esse processo se realiza, historicamente, com intensidade e características variadas entre os países em função da capacidade organizativa da força de trabalho (BOYER, 1995, COSTA, 2006a; VIANNA, 1978).

O processo de mobilização coletiva impulsionou a criação de direitos trabalhistas com o objetivo de regulamentar as relações de trabalho. A razão da existência do direito do trabalho é que ele serve para proteger o lado mais fraco da relação capital-trabalho, que é o do trabalhador, isto é, o assalariado (CARDOSO, 2003). Ademais, como argumenta Polanyi (2000) “o direito do trabalho reduz a disparidade de poder entre capital e trabalho no mercado”, buscando, dessa forma, uma relação menos desigual entre as partes.

Com isso, a elaboração de leis e regulamentos relacionados ao trabalho se deu, dentre outros motivos, pelo fato do sistema capitalista reconhecer a necessidade de institucionalizar, o próprio conflito de classe. Segundo Fischer e Fleury (1987), os próprios empregadores tinham interesse nessa regulação, pois ela foi a contrapartida para os trabalhadores aceitarem a organização do trabalho e tinha por objetivo satisfazer ao mesmo tempo duas necessidades referentes ao processo capitalista de produção, são eles: a

necessidade econômica de legitimar a intensificação da extração de mais valia do trabalho e a necessidade política de manter as relações de subordinação que garantem a primeira.

É necessário lembrar que, para extrair mais valia do trabalhador, o capitalista depende da subjetividade daquele, ou seja, de sua vontade de querer cooperar. Para isso e como forma de reduzir as resistências à racionalização do processo de trabalho, ele se utiliza de diversos meios, como da recompensa econômica direta, como fizeram Taylor e Ford. O próprio Ford buscou amenizar os protestos à linha de montagem por meio do aumento real dos salários de seus trabalhadores, o aumento da remuneração básica do trabalhador acima do que vinha sendo praticado no mercado<sup>2</sup>. Isso significou não apenas um meio de conquista e aceitação pelos trabalhadores do novo método de organização do trabalho, mas, também, uma estratégia de longo alcance: elevar a renda e a capacidade de consumo dos trabalhadores. Essa lógica foi ampliada, sob forte pressão das classes trabalhadoras e de seus sindicatos, como saída da grande crise da bolsa de valores de 1929, e, sobretudo, no pós Segunda Guerra Mundial. O fordismo como regime de regulação, segundo a expressão da chamada escola de regulação fordista, permitiu que o sistema capitalista conciliasse crescimento econômico com bem estar social nos países na dianteira do desenvolvimento industrial.

O Regime de Regulação Fordista, de acordo com Boyer (1995), foi um arranjo político que se utilizou dos aspectos técnicos do sistema de produção fordista, como a produção em massa, que tinha por objetivo vender mais a baixo custo e com padronização dos produtos. Por sua vez, os lucros decorrentes da racionalização fordista do trabalho não ficavam apenas com as empresas, mas eram também repassados para os trabalhadores. De acordo com este autor, após a Segunda Guerra Mundial, os países desenvolvidos conseguiram construir um consenso político entre o Capital, o Trabalho e o Estado, em torno de certas instituições que promoveram crescimento econômico e bem-estar-social. O chamado consenso político foi possível porque os trabalhadores aceitaram a gerência científica, abrindo mão das idéias revolucionárias, em troca do repasse dos ganhos de produtividade para os salários, via forte negociação coletiva. O Estado, por sua vez, assumia o compromisso de garantir os direitos básicos do trabalho, inclusive, o reconhecimento dos sindicatos. Ademais, o Estado teve papel significativo na intervenção na economia, regulando as relações de troca e investindo em infra-estrutura produtiva e, sobretudo, promovendo o bem-estar-social, ou seja, direitos cidadãos relacionados à saúde, educação, seguridade social, etc. Os trabalhadores se

---

<sup>2</sup> Para fazer os trabalhadores aceitarem seu novo método, como forma de retê-los na fábrica, Ford dobrou o salário, o famoso cinco dólares à jornada de oito horas. Informação disponível em: < <http://www.portalsaofrancisco.com.br/alfa/henry-ford/henry-ford-3.php> > Acesso em: 10.10.2011.



sujeitavam às organizações, de maneira a produzir o que fosse solicitado, porém, sem deixar de lado o seu papel de reivindicar direitos.

Os países que estabeleceram este consenso tinham alguns pontos em comum que são apresentados por Boyer (1995) como sendo os quatro pilares de sustentação do Regime de Regulação Fordista da Relação Capital-Trabalho do pós-guerra. Estes pilares são descritos na quadro 1:

**Quadro 1:** Quatro pilares de sustentação do Sistema de Regulação Fordista

<b>Pilar</b>	<b>Descrição</b>
Ampla divisão do trabalho	Intensa divisão entre quem executa e quem planeja; mercadorias padronizadas, trabalhadores super especializados e pouco qualificados.
Produtividade	Distribuição de renda e aumentos reais de salários, os salários eram baseados em direitos garantidos pelo Estado e na negociação coletiva tomando por referência aumento de produtividade/ lucro.
Barganha coletiva forte	Disseminação dos aumentos salariais; centralização extensiva da barganha coletiva; mobilidade dos trabalhadores em direção aos salários mais bem pagos.
Forte intervenção do Estado	Garantindo acesso universal à saúde, educação, provisão de pensões, seguro desemprego, além do investimento forte em infra-estrutura e incentivo fiscal às empresas; Políticas governamentais de renda mínima.

**Fonte:** Adaptado de Boyer (1995)

Por esse regime de desenvolvimento, as classes trabalhadoras dos países desenvolvidos experimentaram a elevação do seu padrão de renda e de vida pela via da elevação de seu poder de consumo e bem estar social, o que alimentou o próprio crescimento econômico e o nível de lucratividade das empresas.

O compromisso capital/ trabalho foi mediado por uma atuação do Estado de Bem Estar Social com garantia de acesso da população aos serviços sociais e à renda mínima, permitindo aos trabalhadores realizarem o consumo através de sua própria renda, algo que era necessário também para a manutenção da produção em massa do sistema taylorista/ fordista. Porém, este padrão de produção e consumo começou a dar sinais de crise a partir da década de 70, devido à crise estrutural do próprio capitalismo, que pressionou a queda nas taxas de lucro. Essa crise pressionou o desmonte do arranjo institucional que regulou a relação capital-trabalho no período de acumulação do pós Segunda Guerra. Dentre seus determinantes, pode-se destacar: as pressões competitivas internacionais, o impacto da tecnologia da informação na inovação de produtos e processos, mudança na política econômica dos países avançados e as próprias pressões políticas do sistema sobre as dificuldades orçamentárias do Estado (ANTUNES, 2006; BOYER, 1995; CASTEL, 1998). É sobre este desmonte que trata a próxima seção.

### **2.2.1 Desmonte do Sistema de Regulação Fordista e ampliação do trabalho flexível**

A crise do sistema de regulação fordista, conforme explana Antunes (2006b) eclodiu a partir do surgimento de ações ofensivas do mundo do trabalho e, conseqüentemente de transformação da luta de classes em busca de alcançar conquistas coletivas. É importante considerar que o capitalismo viveu um período de auge e de acumulação até a década de 70. A partir desta década, passou a viver um quadro bastante crítico, acompanhado das seguintes características: tem-se uma baixa na lucratividade, isto por causa do aumento do valor da força de trabalho e das constantes lutas sociais, levando a uma redução na produtividade; a queda dos níveis de lucratividade leva as empresas a se reestruturarem incorporando inovação tecnológica nas organizações; essas inovações redundam em elevado desemprego estrutural e este, por sua vez, pressiona uma drástica diminuição do consumo.

Por outro lado, a competição entre as organizações passa a ser mais acirrada tanto em termos nacionais como internacionais. Essa competição passava a exigir uma produção diversificada e ajustada a um mercado em crise, ao invés da produção em massa; houve, assim, uma série de fusões de empresas monopolistas e oligopolistas, levando a uma maior concentração de capital. Na esfera do Estado, as pressões passam a se dar na retração dos gastos públicos, principalmente, os ligados aos serviços sociais, quando o Estado passa a transferir os mecanismos de proteção para o capital privado e na desregulamentação dos mercados, inclusive, o de trabalho (ANTUNES, 2006b).

Houve, no pós anos 70, um processo de reorganização do capital e de seu sistema político e ideológico, que passava a se pautar na ideologia neoliberal. Esta defendia a privatização do Estado, a desregulamentação dos direitos do trabalho, a desregulamentação do mercado financeiro, tendo como conseqüência o desmoronamento do mecanismo de regulação que funcionou nos países capitalistas avançados, no período único do seu crescimento.

A crise pressionou o processo de reestruturação produtiva e trouxe muitas mudanças em termos econômicos e sociais, fazendo com que as organizações tivessem que adotar uma nova postura diante dos acontecimentos. Um dos fatores, além dos já citados anteriormente, que afetaram praticamente todas as relações de troca no mercado foi o aumento súbito do preço do petróleo em 1973 e 1979, fazendo com que as contas externas na maioria dos países fossem desequilibradas, ocasionando muitas flutuações cambiais, levando às sucessivas valorizações e desvalorizações (BOYER, 1995; CHESNAIS, 1996).

Boyer (1995) argumenta que o desmonte do Regime de Regulação Fordista, responsável por um período de certa estabilidade nos países capitalistas, se deu a partir de algumas mudanças e estratégias utilizadas para superar as instabilidades ocorridas, destacando-se a produtividade do trabalho e do capital, que decresce bastante desde 1973, não permitindo a realização do compromisso antes firmado de produtividade-renda-consumo-investimento; a desindexação dos salários, que deixam de estar atrelados ao crescimento econômico e ao custo de vida; o enfraquecimento da força política dos sindicatos, em termos de sua capacidade de realizar barganha coletiva, consequência do aumento do desemprego; a desfiliação sindical, devido ao desemprego e ao surgimento de novas formas de contratação que, muitas vezes, afastam os trabalhadores dos sindicatos, como é o caso do uso da subcontratação; a subcontratação, que foi um produto da desverticalização da empresa fordista e reduziu o poder sindical em sua capacidade de fazer reivindicações coletivas, tornando a barganha coletiva mais descentralizada, tendo em vista que ela divide e fragmenta a classe trabalhadora; e por último, as intensas pressões neoliberais buscando a não intervenção do Estado na economia e a redução dos gastos públicos com serviços essenciais à população, pressionando a reforma do Estado e a redução das ações do chamado *welfare-state*.

Boyer (1995) alega que as transformações não foram apenas transitórias, mas se mostraram como uma modificação efetiva do regime de acumulação que permitiu a expansão econômica dos países desenvolvidos no pós-guerra. Elas representavam a substituição de políticas que visavam garantir melhores condições de vida para a população, sobretudo, as políticas em torno do chamado pleno emprego, por políticas voltadas para o controle monetário/inflacionário da economia. No que remete às mudanças nas organizações, as iniciativas se voltaram para uma busca constante da redução de custos, atacando, principalmente, as formas rígidas de regulação dos salários e do emprego.

Essas instabilidades fizeram com que os investimentos produtivos industriais fossem mais cautelosos. Em paralelo, tem-se o crescimento do setor de serviços: comércio, finanças, saúde. Devido à intensificação da concorrência, agora em nível global, a indústria passava a se utilizar de outras formas de produção, introduzindo e agregando tecnologia, além de uma maior personalização dos produtos. Porém, para alcançar esses objetivos era necessário, conforme aborda Pinto (2010), uma elevada flexibilidade da produção, para a fabricação de diferentes modelos de produtos no curto prazo e uma maior exigência no nível da qualidade dos produtos, com o objetivo de reduzir os custos de produção e diminuir o retrabalho.

Dentre as várias transformações no processo produtivo têm-se a flexibilização dos regimes de trabalho, os processos de downsizing, a introdução do modelo de produção japonês ou do toyotismo. Nesse novo contexto, o capitalismo, procurando se opor ao poder que estava emergindo das lutas sociais, fez uma reorganização de suas formas de dominação por meio de um projeto de recuperação da hegemonia nas diversas esferas sociais. No campo ideológico, fez isso através do culto ao subjetivismo e à fragmentação, realçando o individualismo em detrimento da solidariedade e da atuação coletiva e social. Essas mutações trazem à tona uma nova forma de organização do trabalho, na linha do que fundamenta a filosofia de gestão japonesa, e propõem um trabalhador mais participativo, qualificado, multifuncional e polivalente (ALVES, 2010a; ANTUNES, 2006b).

Surgia, então, um novo regime de acumulação de capital denominado por Harvey (1992) de acumulação flexível. Esse tinha por meta flexibilizar o mercado de trabalho, as relações de trabalho, os mercados de consumo, as barreiras comerciais e o controle da iniciativa privada pelo Estado. O novo regime envolvia mudanças nos padrões de desenvolvimento, de forma desigual e criava um movimento no emprego em direção ao setor de serviço, fazendo surgir novas ocupações, porém de forma precária e sem garantia de direitos.

Nesse momento, as empresas ocidentais passam a incorporar a filosofia de gestão japonesa, que despontava nos mercados internacionais com produtos mais acessíveis e de melhor qualidade. No campo do emprego, as reivindicações de empresários e de governos de todos os partidos políticos se davam no sentido da desregulamentação dos mercados de trabalho, em direção a flexibilização dos regimes de emprego e dos salários. É este contexto que faz ampliar a adoção dos vínculos de emprego temporários, precários, em regimes parciais, além das subcontratações, estratégia essa, também utilizada com o intuito de absorver a grande massa de trabalhadores, que se encontrava desempregada.

Essas novas formas de emprego (de curta duração, instáveis, com baixíssimos salários) se contrapõem ao compromisso do emprego regular de longa duração, com garantia da barganha coletiva e das políticas públicas que visavam o pleno emprego adotado no pós-guerra (COSTA, 2010a; BOYER, 1995). A proposta de flexibilização se amplia com o crescimento do número de desempregados e com o enfraquecimento do poder de barganha dos sindicatos, essa flexibilização propõe dar permissão para as contratações a contratações com tempo determinado ou regime de tempo parcial, retirando ou flexibilizando leis que impediam essas formas de contratação. Associado a isso, Costa (2010b) argumenta que o Estado se apresenta de forma mais retraída em sua capacidade de regular a economia e as

relações de trabalho, devido às pressões das empresas que pretendiam ter mais liberdade e autonomia na gestão produtiva e do trabalho.

Coriat (1994, p. 27-30) estudou as mudanças organizacionais da empresa fordista e a incorporação das técnicas de gestão japonesa, promovidas pela reestruturação produtiva. Esta incorporava: a necessidade do operário trabalhador operar várias máquinas ou exercer várias tarefas simultaneamente, exigindo do mesmo, mais habilidades além de realizar um esforço maior. Nascia, portanto, a noção de trabalhador multifuncional em substituição ao trabalhador especialista da gestão fordista; o aumento da produção sem o aumento do número de trabalhadores, pressionando os trabalhadores a produzirem cada vez mais em pouco tempo. Este constituía o advento da empresa enxuta, que trabalha com um número reduzido de trabalhadores; a introdução dos métodos advindos da empresa Toyota, em que se buscava produzir somente o necessário no menor tempo, a exemplo dos métodos *kanban* e *just in time*, espelhados no modelo utilizado nos supermercados em que a reposição dos produtos só era feita depois da sua venda; a subcontratação, que permitia o ajuste/flexibilização quantitativa da força de trabalho a baixo custo. Na próxima seção serão apresentadas, com mais detalhe, as conseqüências desses processos de reestruturação produtiva.

### 2.3 REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E FLEXIBILIZAÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Este quadro crítico e complexo enfrentado pelo capitalismo após a década de 70 trouxe conseqüências à subjetividade e aos valores da classe que vive do trabalho. Como afirma Antunes (2002, p. 15), “[...] a classe que vive do trabalho sofreu a mais aguda crise deste século, que atingiu não só a sua materialidade, mas teve profundas repercussões na sua subjetividade e, no íntimo inter-relacionamento destes níveis, afetou a sua forma de ser”.

A implementação de novas tecnologias de produção, que atingiu diversos países, não se deu de forma generalizada, pois continuou associada à produção em massa, a utilização de mão de obra com baixa qualificação, a realização de trabalho rotineiro e parcelado e a sistemas de trabalho paternalistas. A empresa toyotista convive, portanto, com empresas geridas por métodos tayloristas ou pré-tayloristas de gestão associados a diversos tipos de redes de subcontratação funcionando em âmbito global. Este período mostra-se bem mais fragmentado e cheio de incertezas, comparando-se com o período do pós-guerra, em que se notava um controle mais preciso em relação à demanda, ao mercado, e condições mais estáveis para os trabalhadores, sobretudo, nos países centrais.

Isso quer dizer que, as novas estratégias de acumulação fazem uma combinação da utilização de mais valia absoluta e relativa, seja por meio da imposição de mais horas de trabalho, aliadas à redução ou manutenção dos salários, seja pela via das mudanças tecnológicas e estratégicas na organização do trabalho. As conseqüências dessas mudanças são extremas. A principal delas está atrelada à redução do emprego e este se torna no principal motivo de os trabalhadores se submetem mais facilmente a condições não satisfatórias de trabalho, com horas de trabalho intensas, além de, precisarem ser mais produtivos para se manterem em seus empregos. Por outro lado, os desempregados, que precisam buscar alternativas para sobreviver, se submetem a vínculos mais precários, dentre os quais, a informalidade (HARVEY, 1992; LOMBARDI, 1997).

Druck (2007) também argumenta a respeito da informalidade, que se expande mais a cada dia, em que as pessoas procuram outros meios de sustento para sobreviver, meios estes que não têm nenhuma garantia de direitos e de condições dignas de trabalho, além de não contribuírem para o desenvolvimento do país, através do pagamento de impostos.

Neste sentido, a flexibilização do trabalho foi uma das estratégias centrais utilizadas pelo capital para enfrentar a crise econômica que assolou os países desenvolvidos após final dos anos 70. A palavra de ordem era buscar o ajuste econômico pela redução dos custos de produção, notadamente dos custos do trabalho. De acordo com o discurso neoliberal, era preciso considerar que, para que fosse possível um sistema de trabalho flexível, fazia-se necessário um sistema de regulação também flexível (ANDRADE, 2004). Para isso, as relações de trabalho e, em conseqüência, as regulações trabalhistas precisavam ser desregulamentadas, mesmo em nível da negociação direta com os patrões, no invés da ação coletiva dos sindicatos. Têm-se, portanto, um ataque aos direitos do trabalho que faz expandir as formas de trabalho precarizado: terceirização, trabalho temporário, trabalho em dupla jornada, etc.

Perante este contexto de exigência de flexibilização das relações de trabalho serão apresentados aqui alguns pontos levantados no estudo realizado por Druck (2007) sobre a flexibilização e a precarização do trabalho, como forma de realçar o debate corrente sobre o tema, além de entender a ideologia dominante por trás deste contexto de flexibilização. Neste estudo, a autora identifica quatro teses centrais em torno da noção de flexibilização. A primeira delas é a tese da “especialização flexível”, desenvolvida por Piore e Sabel; a segunda é a tese da “acumulação flexível” desenvolvida por Harvey; a terceira são as teses sobre a precarização do trabalho e a vulnerabilidade social como constituintes de uma “nova questão

social” levantada por Robert Castel; e por último, as teses que afirmam sobre uma crise estrutural do capital, analisadas por Mészáros e Antunes.

Apenas as três primeiras teses estão destacadas neste trabalho, já que o objetivo é ressaltar as conseqüências advindas do processo de flexibilização e de precarização das relações de trabalho que promoveu verdadeiras mudanças nessas relações, tornando-as mais fragmentadas, principalmente, por causa do enfraquecimento e descentralização da barganha coletiva, devido a redução do emprego e ao aumento da competição entre os trabalhadores. A tese da especialização flexível analisa a flexibilidade nas empresas, nos seus padrões de organização do trabalho, em um contexto de esgotamento do regime de regulação fordista. Esta tese vê a flexibilidade do trabalho como algo positivo, pois permite a adequação dos trabalhadores às novas tecnologias, tornando-os ágeis e polivalentes, mais qualificados para as novas demandas do capital. Druck (2007, p. 6) explana:

a flexibilidade é considerada como uma condição necessária dos novos tempos de reestruturação e de crise do fordismo (ou da produção em série), considerado um sistema produtivo rígido, pesado, lento e, portanto, que não responde às rápidas mudanças de hábitos, de novas necessidades e demandas da sociedade.

Destaca-se, aqui, o grau de exigência, cada vez maior dos requisitos de qualificação do trabalhador para sua adequação às demandas da empresa. A multifuncionalidade, por sua vez, está associada ao aumento da responsabilidade e atribuições que nem sempre encontra contrapartida salarial.

A segunda tese apresentada é da acumulação flexível desenvolvida por Harvey (1992), que procura analisar a crise do fordismo e as novas estratégias de competitividade adotadas. Segundo ela, a flexibilidade se expande em diversos locais, através das subcontratações e do trabalho temporário. Emerge, portanto, um quadro instável de direitos e salários inferiores ao padrão fordista. A acumulação flexível vai exigir tanto das organizações quanto dos trabalhadores processos produtivos menos rígidos e cada vez mais flexíveis (DRUCK, 2007). A citação de Harvey (1992, p. 161) sintetiza bem o que vem a ser este novo regime:

(...) o movimento mais flexível do capital acentua o novo, o fugidio, o efêmero, o fugaz e o contingente da vida moderna, em vez dos valores mais sólidos implantados na vigência do fordismo. Na medida em que a ação coletiva se tornou, em conseqüência disso, mais difícil – tendo essa dificuldade constituída, com efeito, a meta central do impulso de incremento do controle do trabalho, o individualismo exacerbado se encaixa no quadro geral como condição necessária, embora não suficiente, da transição do fordismo para a acumulação flexível (...).

Para se alcançar os intuitos da acumulação flexível são introduzidas novas formas de gestão do trabalho e de contratação que estimulam a competição e levam ao individualismo dentro das empresas, algo que vem a fragmentar e enfraquecer a organização dos trabalhadores e sua capacidade de reivindicar direitos. Chama-se de acumulação, segundo argumentação de Harvey (1992), pois independente de qualquer mudança, o capital continua a explorar e acumular mais lucro decorrente desta exploração. Seguindo este mesmo raciocínio de perda de direitos e precarização das relações de trabalho, a tese defendida por Castel (1998) analisa a perda dos trabalhadores da sua condição de assalariados e do leque de direitos associado a ela. Para este autor, a dinâmica da modernização e da reestruturação produtiva industrial se baseia na flexibilidade, seja ela interna (polivalência, disponibilidade para atender as flutuações da demanda), exigindo um trabalhador mais ágil, flexível e qualificado; ou externa, que se dá com subcontratações (ou terceirizações) e com redução dos quadros de trabalho, dessa forma, os empresários têm maior liberdade para contratar e demitir a qualquer momento.

Neste sentido, as empresas buscando se tornarem mais competitivas diminuem a força de trabalho ou flexibilizam as formas de contratação, visando à redução de encargos sociais. Além do que, as empresas transnacionais procuram instalar-se em países com normas reguladoras do regime de trabalho mais flexíveis, isso faz com que, nestes países, aumentem a quantidade de empregos, mas em condições precárias devido aos baixos salários e à redução dos encargos sociais.

Em relação a essa precarização nas relações de trabalho e perda de direitos, Castel (1998) considera, ainda, que há um processo de desestabilização dos estáveis e de desfilados, homens e mulheres destruídos do status e dos direitos do emprego e que ocupam uma posição de supranumerários ou de inúteis para o mundo, porque a economia não gera o emprego dos que necessitam. Isto leva a situação bastante fragilizada e de insegurança dos trabalhadores, por viverem um modo de vida precário.

Diante dos argumentos brevemente apresentados acima, a flexibilidade das relações de trabalho responde às pressões por mais liberdade na exploração do trabalho, por parte das empresas. Ela, em geral, não foi benéfica para os trabalhadores, apesar do que argumentam os seguidores da tese da especialização flexível, que defendem a flexibilização como uma forma de gerar mais empregos. O que o mundo vem registrando, no entanto, é o retorno as mais intensas formas de exploração dos que estão empregados e mais desemprego.

Decerto que a flexibilidade, de conhecimento, de competência, de funções, que implica mais autonomia e participação dos trabalhadores é positiva e importante para a



necessária agilidade e criatividade exigidas pelos ajustes competitivos das empresas. Todavia, pelo que indicam as análises mais sistêmicas, como as encontradas em Harvey (1992), Castel (1998), Prieto (1999), Antunes (2006b), Linhart (2007), entre outros, a flexibilização do trabalho se deu, em todas as partes, investindo contra direitos, provocando desemprego, enfraquecendo a capacidade de reação e negociação política da força de trabalho, precarizando a renda, os vínculos de emprego e as condições de trabalho. Ademais, com empresas enxutas, significou mais intensificação do trabalho para os que permanecem empregados. Esse cenário é agravado pelo enfraquecimento da ação coletiva sobre cujo debate será discutido na próxima seção.

### **2.3.1 A fragmentação das mobilizações coletivas e o enfraquecimento político do trabalho**

A ação coletiva dos trabalhadores e as regulamentações sociais transformaram o capitalismo liberal do século XIX, em perspectiva histórica, a luta pela organização política dos trabalhadores em busca de melhores condições de trabalho remonta a segunda metade deste século. Ela foi fundamental na conquista de direitos e de distribuição de renda nas sociedades mais democráticas, durante boa parte do século XX. Segundo Vianna (1978), o desafio democrático não se dava apenas no campo político, mas, principalmente, no social, fazendo com que houvesse a reorientação do papel do Estado, por meio da intervenção legal no mercado de trabalho, com a criação do Direito do trabalho e das políticas de seguridade social. É neste período que são legalizados os sindicatos, que substituem o contratante individual da ortodoxia liberal ao realizarem negociação coletiva com a classe patronal.

No período que vai do pós Segunda Guerra Mundial até meados dos anos 70, as classes trabalhadoras organizadas em sindicatos fortes, realizando barganha coletiva de forma mais ou menos descentralizada, conquistaram ganhos salariais com certa capacidade de homogeneização da renda. No entanto, os trabalhadores estavam de certa forma, insatisfeitos por causa de sua condição de trabalhador parcelado, sem qualificação e realizando tarefas repetitivas. Tem-se, portanto, o contexto das contestações do final dos anos 60, que desencadeiam a contra-reação patronal que viria logo em seguida com as reestruturações produtivas.

Santos (2006 *apud* Antunes, 2006a) explana que a dinâmica da acumulação capitalista está na origem dos refluxos sofridos pela classe trabalhadora, expressos na crise do sindicalismo que afeta a capacidade organizativa das diversas categorias profissionais. Alguns

fatores empíricos demonstram essa crise, dentre eles: a redução das taxas de sindicalização; o reflexo das greves tendo como consequência o volume de jornadas perdidas anualmente; as dificuldades crescentes na obtenção de ganhos salariais significativos e outros benefícios sociais; além das dificuldades crescentes de mobilização dos trabalhadores.

Quando se fala em relação à diminuição das taxas de sindicalização, um dos motivos apontados por Antunes (2006a, p. 70) decorre da diminuição do número de trabalhadores estáveis, gerando o chamado “abismo social”, já que o sindicalismo não representa os trabalhadores parciais, temporários, precários e os da economia informal, apenas os que estão contratados formalmente e, mesmo assim, de forma frágil e instável.

Neste sentido, as mudanças ocorridas no mundo do trabalho afetam, “a forma de ser da classe trabalhadora, tornando-a mais heterogênea, fragmentada e complexificada”, fazendo com que os trabalhadores sejam mais individualistas e menos solidários à luta de classe. Perante este contexto, o sindicato tem um papel chave na luta por diminuir ou evitar as iniciativas do capital que incorrem em mais exploração e desvalorização do trabalho, dentre as quais se pode destacar a precarização, o desemprego estrutural, a queda no nível dos salários e a concentração de renda. No entanto, os desafios são muito maiores devido à fragmentação e à diferenciação da classe trabalhadora, produto da redução dos sindicalizados; da instabilidade dos vínculos. A competição e individualismo crescentes, que impedem a construção de laços duradouros e a criação de interesses comuns que levem a mobilizações mais concretas, assumidas diretamente pelos assalariados e suas chefias, um reflexo do individualismo nas relações de trabalho (ANTUNES, 2006a, p. 448).

Como se pode observar, nas últimas décadas, os movimentos sindicais estão lutando muito mais de forma defensiva, ou seja, mais “direcionadas à manutenção de antigas conquistas do que ao estabelecimento de novas para uma conseqüente ampliação de direitos sociais para um conjunto de trabalhadores”. O que antes era o grande motor das reivindicações coletivas do século XIX e boa parte do século XX, que realmente impulsionava as lutas por melhores condições de trabalho, passa agora, a perder a sua força e centralidade (TOURAINÉ, 1969 *apud* ANTUNES, 2006a, p. 448).

Outro aspecto abordado por Fleury e Fischer (1987) com relação ao enfraquecimento dos sindicatos é a questão do desemprego, que leva à exploração da classe trabalhadora e a contribuição para formação do exército industrial de reserva. O desemprego diminui de forma drástica o poder de barganha dos trabalhadores, uma vez que os que estão empregados não lutam por seus direitos, pois têm medo de perder o emprego, e os que não estão regularizados não têm meios legítimos para suas lutas.

Diante de todas as mudanças e dificuldades enfrentadas, os sindicatos precisam mudar suas estratégias de luta para serem capazes de representar uma classe trabalhadora cada vez mais fragmentada e dispersa. Segundo Lara (2010 apud Antunes, 2006a), o desafio é grande, pois eles não podem estar restritos apenas aos trabalhadores formais, que a cada dia diminuem, mas também devem estar atentos aos trabalhadores que se encontram em outras relações de trabalho (desempregados, informalidade, empregados subcontratados, trabalho em domicílio).

Diante do exposto, nota-se, a importância dos sindicatos agirem, hoje em dia, de uma forma diferenciada, de maneira a responder aos interesses dos trabalhadores e não apenas dos donos do capital. Para isso, um termo destacado por Lara (2010 apud Antunes, 2006a), é a questão da confiança, pois esta palavra em seu sentido completo, precisa ser resgatada de maneira a trazer a tona valores que tornam as relações mais consistentes, principalmente, as relações de trabalho, pois à medida que essas se tornam mais confiáveis, pode-se estabelecer um diálogo entre as partes. E, ainda, que é necessário um sindicalismo que proporcione formação e clareza política aos trabalhadores, em que seus dirigentes e seus trabalhadores tenham consciência de classe e ofereçam condições de se manifestarem e lutarem em busca da conquista de seus direitos, instruídos de seus deveres e direitos e não submissos às opressões das empresas e governos, e às condições materiais.

Portanto, é preciso considerar que, a flexibilização e a fragmentação fazem com que os assalariados se sintam ameaçados em relação ao seu emprego, perante isso, o que acontece é uma reação de autodefesa, fazendo com que cada um se debruce sobre seus próprios interesses. Essa lógica individual está quebrando a solidariedade de classe, de forma que, o trabalhador tem menos força do que teria se agisse coletivamente.

Ainda abordando a respeito da crise do sindicalismo, Antunes (2006a) diz que essa crise é nova porque apresenta alguns aspectos diferenciados, como por exemplo, uma forte expansão do capitalismo com novas formas de empregos e muita exploração da força de trabalho; uma forte concentração de capital com oligopólios internacionais e firmas transacionais; os trabalhadores e as organizações sindicais têm que enfrentar um capitalismo potente e organizado sob novas formas de organização do trabalho (implantação de círculos de controle de qualidade, envolvimento participativo, etc.). E o produto dessas mudanças é o abandono progressivo da perspectiva de construção de um projeto hegemônico de transformação radical do sistema. Aqui, cabe destacar o papel dessas novas formas de participação, que buscam silenciar os trabalhadores e fazer com que eles contribuam para que as regras da organização sejam cumpridas, ainda que elas impliquem em exploração e

sacrifícios para os trabalhadores. A este tema voltaremos mais a frente. Antes, porém explanado a respeito da lógica da regulação do trabalho no Brasil (e sua flexibilização e precarização).

#### 2.4 CARACTERÍSTICAS DAS RELAÇÕES DE TRABALHO NO BRASIL E SEU PROCESSO RECENTE DE FLEXIBILIZAÇÃO

No Brasil, o processo de regulação das relações de trabalho ganha forma nos anos de 1940 com Getúlio Vargas, que instituiu a Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT, estatuto que, ainda hoje, com alguma modificação, regula as relações de trabalho no país. Vargas buscou resolver o conflito de classe garantindo uma base mínima de direitos, mas limitando e controlando a autonomia política dos sindicatos, reprimindo e enquadrando a luta política.

A CLT, criada em 1943, definia direitos individuais básicos de proteção ao trabalhador, esta lei vem consolidar leis e direitos conquistados pelos trabalhadores desde o final do século XIX que, com a expansão da industrialização e um maior número de trabalhadores dentro das fábricas, permitiu sua organização por melhores condições de trabalho, fato que era visto como ameaça aos planos de desenvolvimento do Estado. A CLT nasceu amparada pela Carta Constitucional de 1937, com inspiração na Carta Del Lavoro italiana de 1927<sup>3</sup>, incorporando as idéias de um regime autoritário e corporativista, em que o Estado, conforme explana Romita (1999, p.74), age como moderador e regulador acima das classes sociais, restabelecendo o equilíbrio e evitando qualquer manifestação de luta.

É importante destacar que, nos principais países do mundo, o Direito Positivo do Trabalho surgiu dos movimentos ascendentes de base, que se caracterizam pela luta de classe. No Brasil, no entanto, os responsáveis pela juslaboralista foram os movimentos da elite política e econômica, tendo como características o controle e mesmo a refeição a inexistência de luta de classes, de associações e de movimentos que exigissem direitos para um grande número de pessoas (CAVALCANTI, 2002).

Ante os aspectos considerados em relação aos movimentos coletivos no Brasil, percebe-se que a negociação coletiva direta entre patrões e trabalhadores foi praticamente figura morta no país até meados dos anos 1980, quando o movimento sindical e social

---

<sup>3</sup> A Carta del Lavoro, editada em 21 de abril de 1927 pelo Gran Consiglio Del Fascismo, foi o documento político fundamental do ordenamento corporativo. Expunha, em trinta declarações, os princípios fundamentais sobre os quais se inspiraram as sucessivas legislações fascistas. Informação disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/10062/clt-fundamentos-ideologico-politicos-fascista-ou-liberal-democratica>>.

pressionou a redemocratização do país. Nesse período, e, sobretudo, no período do regime militar, enquanto a economia crescia, o movimento trabalhista foi reprimido e controlado pelo Estado. Isso significa que não houve distribuição de renda no país capaz de elevar o padrão de consumo e bem estar da massa da população como o regime de regulação fordista fez nos países desenvolvidos. Se o país adotou o aspecto técnico do taylorismo-fordismo, não avançou no aspecto que diz respeito à negociação política (COSTA, 2006b, 2010b).

A Constituição de 1988, apesar de ter dado passos importantes na regulação democrática das relações de trabalho, ainda guardou traços de paternalismo e de protecionismo incompatíveis com o regime democrático. Ela introduziu uma série de avanços no regime de regulação do trabalho como a livre criação de sindicatos, o direito de greve, a redução da jornada de trabalho, entre outros, mas pouco institucionalizou mecanismos que pudessem fortalecer a barganha coletiva e a representação dos trabalhadores nos locais de trabalho (CARDOSO, 2003; COSTA, 2006a; RODRIGUES; RAMALHO, 1998).

Mesmo com alguns avanços em relação à legislação trabalhista, além de algumas mobilizações coletivas, através de greves, o que pode ser percebido nos anos 90, é que os ventos do neoliberalismo e da reestruturação produtiva assolaram o Brasil, impondo reformas estruturais e institucionais que visavam elevar a competitividade da economia brasileira aos patamares internacionais, cabendo destacar a abertura comercial e as privatizações. A abertura comercial provocou a reestruturação produtiva nas empresas como forma de reduzir os custos da produção, tendo como consequência muito enxugamento e fechamento de firmas, quer seja, muito desemprego (COSTA, 2005; DEDECCA; MONTAGNER, 1993; MATTOSO, 1996; POCHMANN, 2002).

De acordo com Antunes (2006b), a abertura comercial praticamente obrigou as empresas a se reestruturarem e modificarem seus processos de maneira a reduzir custos para que fosse possível competir com empresas internacionais. Diante do contexto de complexidade e competição mundial, muitas mudanças foram necessárias. Essas mudanças trouxeram consequências gravíssimas para as classes trabalhadoras, dentre as quais se podem citar: o fechamento de fábricas, redução de hierarquias, terceirização, subcontratação, modernização tecnológica, redefinição dos processos produtivos; todos, tendo como consequência um processo de demissão em massa jamais visto antes.

O desemprego e as formas ainda mais precárias de trabalho se expandiram no período, inclusive, o trabalho informal, sendo ambos responsáveis pela fragmentação e enfraquecimento do poder de barganha dos sindicatos que, por sua vez, abriram o caminho para a flexibilização dos direitos do trabalho pressionada pelas classes patronais. É nesse

período que se expandem, inclusive de forma regulamentada, as cooperativas de trabalho, que fazem aumentar o número de trabalhadores autônomos; o trabalho temporário; a terceirização; o banco de horas, que praticamente elimina o pagamento das horas extras, entre outras mudanças que se mostraram prejudiciais para o trabalhador (COSTA, 2010b; DRUCK, 2007; KREIN, 1999).

Nesse processo e dentro de um contexto de elevado desemprego, os trabalhadores se fragilizam, se desmobilizam e perdem força para resistir às iniciativas e imposições patronais. O medo do desemprego passa a exercer seu velho papel de disciplinador da força de trabalho (BOURDIEU, 1998). Esse é o momento em que se aprofunda a precarização. É importante destacar que as características das relações de trabalho no Brasil sempre foram marcadas por uma extrema exploração das massas mais excluídas da sociedade, principalmente, quando se fala nas péssimas condições de trabalho e salários e nas diversas formas de reprimir os trabalhadores (COSTA, 2005; MATTOSO, 1996; FISCHER e FLEURY, 1987; POCHMANN, 2002).

Refletindo sobre a realidade brasileira, Fleury e Fischer (1987) argumentam que para extrair o excedente econômico são usados mecanismos que visam maximizar a valorização da produção e esses se apresentam de várias formas dentro das organizações, prevalecendo os modelos organizacionais baseados na ação coerciva ou na ação persuasiva. São exemplos, as formas em que há a extrema exploração da força de trabalho por meio da ampliação da jornada de trabalho, dos salários abaixo da necessidade de reprodução, sobretudo em setores produtivos de baixa produtividade e baixa evolução técnica, onde é aumentada a intensificação do trabalho. Utilização intensa do trabalho, condições precárias de produção, alta rotatividade, jornada prolongada, níveis baixos de salário, baixa qualificação da força de trabalho, além de um Estado Social débil e excludente, marcaram, historicamente, o regime de relações de trabalho no Brasil (COSTA, 2005; FLEURY e FISCHER, 1987; MATTOSO, 1996; POCHMANN, 2002).

Ainda assim, o discurso neoliberal de desregulamentação e flexibilização do direito do trabalho instruiu as medidas públicas e privadas como saída da crise dos anos 90. Segundo o discurso patronal, o Direito do Trabalho no Brasil ainda é muito rígido e, conforme explana Paiva (1998), esse modelo de direito do trabalho é dado como determinante da rigidez do mercado de trabalho, contribuindo para o decréscimo dos níveis de emprego e estímulo ao desemprego. Isso se dá porque as organizações acham a legislação trabalhista muito rígida e alegam que o custo de manter um empregado regular é muito alto. Porém, não se pode analisar esta questão apenas sob este ponto de vista. Ao considerar os condicionantes políticos

e econômicos, antes mencionados, vê-se que o uso do trabalho no Brasil, a despeito da legislação, sempre foi muito flexível, a dizer dos baixíssimos salários, que oscilam ao sabor das mudanças econômicas; da elevada rotatividade da força de trabalho, que atenta contra a sua valorização; da elevada proporção de trabalhadores no mercado de trabalho informal, que serve de reserva de mão de obra barata para as empresas, e mesmo, dos poucos direitos da legislação trabalhista e da seguridade social (COSTA, 2006a; MATTOSO, 1996; NORONHA, 1998; POCHMANN, 2002).

Quando se analisa a legislação trabalhista e os diversos processos que fizeram com que a classe trabalhadora fosse reprimida, percebe-se, segundo Fleury e Fischer (1987), a fraqueza estrutural do operariado, ou seja, estas leis foram constituídas mais com base no interesse da elite e do Estado do que propriamente das lutas dos trabalhadores. Apesar dessas influenciarem, em muitos casos, as leis foram aplicadas como forma de limitar a atuação dos trabalhadores.

A flexibilização do mercado de trabalho nos anos 90 no país, segundo Cardoso (2003, p. 90) é uma denominação que se dá para revisão do direito do trabalho e do ordenamento jurídico-normativo das relações de trabalho. Ela atinge diretamente a garantia de que os direitos adquiridos serão atendidos. Por isso, é questionado se realmente estas flexibilizações vão atender apenas aos interesses patronais ou também poderão absorver os interesses dos trabalhadores<sup>4</sup>.

Outro agravante nesse processo é que o sindicalismo brasileiro ao invés de bater de frente em todos esses problemas existentes está atuando de forma defensiva e restrita e, segundo Mattoso (1996), isso se dá devido à profunda transformação da estrutura produtiva, pela redução dos espaços de negociação, aumento do desemprego, redução do emprego formal e a extrema precarização das condições de trabalho. Além do que, não se pode deixar de considerar que devido à reestruturação produtiva (inserção de novas tecnologias e mudanças organizacionais), diminuiu-se, também, a quantidade de trabalhadores reunidos em um único local, reduzindo sua força para reivindicar por melhores condições de trabalho e salários.

Diante disso, no Brasil, o que ainda predomina são atuações sindicais restritas e fragmentadas, advindas de uma estrutura sindical bastante descentralizada. Antunes (2006a) fala que após uma intensa repressão dos líderes sindicais e a derrota em diversas greves, as

---

<sup>4</sup> Está tramitando no Congresso Nacional o Projeto de Lei nº 5.483/2001, que altera o artigo 618 da CLT, estabelecendo a prevalência da convenção ou acordo coletivo de trabalho sobre a legislação infra-institucional, isto quer dizer que os acordos acertados dentro do ambiente organizacional prevalecerá sobre a legislação vigente. Informação disponível em < [www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v20n59/a08v2059.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v20n59/a08v2059.pdf) >.

empresas se aproveitaram da desestruturação do sindicalismo combativo e criaram o sindicalismo de empresa, ou o chamado “sindicato-casa”. O sindicalismo de empresa combina repressão com cooptação. Essas práticas subordinam os trabalhadores ao universo empresarial com um sindicalismo de envolvimento, com sindicalismo manipulado e cooptado.

Neste contexto, relações de trabalho mais flexíveis significaram menos direitos, mais individualismo, mais unilateralismo dos patrões, ainda que, hoje, esse unilateralismo se revista de maior convivência, por parte dos trabalhadores, em função dos métodos participacionistas de gestão, que visam capturar a subjetividade e o consentimento dos trabalhadores, a despeito dos sacrifícios demandados. É sobre essa nova lógica de dominação que a próxima seção irá discorrer.

Neste contexto, mesmo que as relações de trabalho estejam cada vez mais flexibilizadas e que o capitalista possua os meios de produção e de comprar a força de trabalho, ele não compra a vontade do trabalhador de realizar o que a empresa deseja. No novo contexto de acumulação flexível, as empresas precisam utilizar artifícios com o objetivo de angariar, embora muitas vezes de forma manipulativa, o consentimento dos trabalhadores aos seus interesses de produtividade e lucratividade. As técnicas de gestão japonesas se encarregam de aperfeiçoar os meios de extrair mais valia sem muita resistência dos trabalhadores.

## 2.5 O SISTEMA DE PRODUÇÃO TOYOTISTA

O toyotismo é um sistema de produção que surgiu da necessidade de adequação do sistema fordista à realidade da época e as condições existentes no Japão que, após a segunda guerra mundial passava por um contexto de crise, com escassez de recursos. O engenheiro Toyoda, analisando o sistema de produção fordista, verificou que alguns métodos não poderiam ser implantados justamente por causa da escassez de recursos naquele país, por isso, procurou adaptar alguns elementos do sistema de produção fordista na fábrica da Toyota, adotando uma nova postura: produzir apenas o que a demanda requeria, uma vez que contava com um mercado consumidor pequeno, além de recursos escassos de capital e de matéria-prima, tornando dessa forma, inviável a produção em massa característica dos sistemas taylorista e fordista. Ademais, contava, ainda, com um grande número de mão de obra não especializada (ANTUNES, 2002).

O toyotismo surge adaptado a um contexto de crise (GOUNET, 1999). Nos anos 80, o ocidente passava a importar suas técnicas em busca de flexibilidade e em se contrapor à



rigidez do fordismo. Quanto a isso, Coriat (1994) apresenta alguns traços e desafios relacionados ao toyotismo: a necessidade de acompanhar as exigências do consumo, que solicita produtos diferenciados e pedidos pequenos, devido a um mercado em crise e mais competitivo; a utilização de equipamentos flexíveis, que se opõe a especialização fordista rígida, consistindo em produzir apenas o necessário, de acordo com a demanda do mercado; o uso da multifuncionalidade da mão de obra, de maneira a fazer com que o trabalhador execute diversas funções. Este, antes um especialista, tem que realizar atividades de execução, controle de qualidade, manutenção, limpeza, operação de vários equipamentos. Ademais, tem-se o uso do trabalho operário em equipe, em contraposição ao trabalho individual do fordismo; a utilização do método *just in time*, que produz de acordo com a demanda e aproveita o tempo de produção; a utilização do sistema *kanban*, com placas ou senhas de comando para repor peças e estoque, um mecanismo que permite informar a quantidade de peças necessárias para a produção diária, gerando, assim, estoques mínimos; outro aspecto, é que a organização do trabalho também passa a ser diferenciada, a partir da introdução de uma estrutura horizontalizada, com o uso da subcontratação, priorizando o que é central no processo produtivo e transferindo para terceiros, a grande parte do que era antes produzido internamente.

Ademais, a flexibilidade busca a adaptação, por isso, os trabalhadores precisam se adaptar a uma nova realidade, por isso, Hirata (1993 *apud* Lombardi, 1997) argumenta sobre uma nova forma de divisão do trabalho, pois o trabalhador não vai estar alocado a um posto de trabalho específico, e sim vai fazer uso do princípio da polivalência e da rotação de tarefas, além de passar a ter um domínio maior do processo produtivo, promulgando da ideia, segundo Clegg (1998) de que os trabalhadores vão dominando as complexidades das atividades, através da rotação das tarefas, permitindo também a troca de informações. Neste modelo está acoplada a introdução de um conjunto de técnicas e métodos de organização do trabalho e da produção, a exemplo do JIT (*Just in time*), do CCQ (Círculo de Controle de Qualidade), do trabalho em equipe, das células de produção e das formas participativas.

O toyotismo vem para atender a lógica da flexibilização. De acordo com Clegg (1998) o termo flexível define a reestruturação do mercado de trabalho e de processo, aliado ao termo especializado busca o desenvolvimento de um marketing especializado, direcionado para nichos, substitui os mercados de consumo de massa. Portanto, a produção flexível vem para atender ao mercado, precisando ser adaptável, buscando o consumo diferenciado.

Segue-se, portanto, que para ter uma produção flexível e enxuta, a indústria, assim como outros setores, passaram a fazer uso da desverticalização e da subcontratação de

empresas. No fordismo, havia uma integração vertical do processo produtivo, no toyotismo tem-se uma horizontalização, pela qual se reduz o âmbito de produção da empresa estendendo-a para as subcontratadas, as chamadas terceiras, buscando, principalmente, a redução de custos. As subcontratações, decorrentes da reorganização industrial, tiveram como principal consequência para a classe trabalhadora o combate a atuação dos sindicatos. Elas acabam separando os trabalhadores efetivos da empresa dos subcontratados, fragmentando a categoria. Esses últimos são normalmente empregados com condições salariais e de direitos inferiores ao dos efetivos.

O sistema de controle da qualidade total, que no fordismo era realizado por um setor específico, permite agora neste no sistema toyotista a análise após a produção da qualidade dos produtos seja feita pelos próprios trabalhadores, durante todo o processo de produção; permite também, junto com a polivalência, o trabalho em equipe. A adoção do sistema *just in time*, que tem por objetivo produzir o necessário, na qualidade e quantidade necessárias e no tempo necessário, permite uma rápida adequação da empresa ao contexto de crise e de necessidade de produção ágil e diversificada. Como a empresa toyotista é enxuta, a metodologia do *just in time* coloca a empresa (os trabalhadores) em extremo estresse, pois esta recebe uma encomenda externa e tem que atender à demanda dentro do prazo estabelecido, independente de ter ou não mão de obra disponível, o sistema recorre sempre às subcontratadas para fazer face às oscilações de demanda. Isso exige uma extrema articulação interna e externa, mão-de-obra intensificada, mesmo fora do horário de trabalho (ALVES, 2000).

Aliado a essa dinâmica, o trabalhador que antes estava fixo em uma tarefa passa agora a adquirir mais responsabilidades, executando várias atividades, quase concomitantemente, inclusive as relacionadas ao controle da qualidade e da limpeza de seu ambiente de trabalho, à manutenção corriqueira das máquinas. O nível de responsabilidade aumenta por causa da implantação de técnicas de autocontrole, a exemplo do controle estatístico do processo (CEP) e do controle grupal (CCQs), além da aceleração do ritmo de produção exigir mais atenção. O motivo pelo qual o ritmo de trabalho exige mais responsabilidade, atenção e vigilância, se deve ao aumento das operações executadas pelos trabalhadores, não esquecendo que, como o toyotismo é implantado no ocidente, como também havia sido assim no oriente, após intenso processo de reestruturação produtiva, as operações que eram executadas pelos que foram demitidos, passam a ser redistribuídas pelos que permaneceram na empresa (LOMBARDI, 1997).

Nas empresas reestruturadas que implantaram métodos de gestão toyotista, mesmo com a diminuição de tarefas manuais, devido à introdução de máquinas e do uso da terceirização de algumas atividades, houve um acréscimo de operações e tarefas, que cada trabalhador tem de realizar. No entanto, este acréscimo na quantidade de tarefas e de responsabilidades, que intensificam o ritmo de trabalho, não é acompanhado de um acréscimo no valor da remuneração. É necessário considerar, também, que esta multifuncionalidade não está ligada apenas a ampliação do número de operações, mas sim, a rotação de atividades, principalmente, pela execução de atividades de quem foi demitido ou de quem falta. Alguns até consideram que essa lógica de intensificação do trabalho é uma forma de enriquecimento de cargo, pois o trabalhador passa a executar atividades além do que fazia antes, adquirindo, assim, mais conhecimento (LOMBARDI, 1997).

O *just in time*, acionado pelo *kanban*, controla o ritmo de produção de maneira a torná-lo mais eficiente e rápido. Como a empresa é enxuta, o normal é que esse ritmo seja sempre acelerado e um dos motivos de fazer com que os trabalhadores aceitem acelerar o ritmo de produção e trabalhem além do seu limite é justamente o receio de ser demitido. Por isso, para cumprirem as metas de produção, é necessário seguir um ritmo de produção acelerado. A responsabilidade atribuída ao trabalhador de acompanhar o ritmo de produção acelerado para alcançar metas e ter controle sobre tudo que está realizando faz com que o mesmo se sinta pressionado a executar seu trabalho no menor tempo e com a melhor qualidade. Isto traz conseqüências sérias para os trabalhadores, seja física ou psicológica (LOMBARDI, 1997), assunto ao qual será tratado mais adiante.

Além de requerer que o trabalhador seja polivalente e execute diversas atividades simultaneamente, a organização também exige que o mesmo seja participativo, se engajando mais e participando da elaboração dos processos, através de sugestões de melhoria, assim dê solução aos possíveis problemas que surgem. Para isso, é necessário fazer com que o trabalhador aceite as novas atribuições sob a lógica da empresa enxuta, o que significa mais intensificação do trabalho. Isso requer da gestão toyotista a criação de mecanismos ou políticas capazes não apenas de treinar e adequar o trabalhador às novas demandas, mas de engajá-lo ao discurso e interesses da empresa. Daí a idéia do trabalho em equipe, da participação, da conquista da subjetividade do trabalhador. Alves (2011, p. 125) argumenta que “a constituição das equipes de trabalho é a manifestação concreta do trabalho coletivo como força produtiva do capital”, sendo segundo sua concepção, o resultado da ‘captura’ da subjetividade operária pela lógica do capital, pois se torna um meio do trabalhador ser mais consensual, participativo e mais manipulado.

De acordo com Coriat (1980, p. 40), o trabalho em equipe é o desenvolvimento de competência com caráter coletivo são vistos como técnica de controle sobre os trabalhadores para que se atinjam os objetivos organizacionais e o que eles chamam de autonomia é na verdade a internalização por parte dos trabalhadores dos elementos da organização, atribuindo para si as responsabilidades da supervisão. Portanto no toyotismo, diferentemente do fordismo e do taylorismo, agora seu saber fazer, sua intervenção para melhoria do processo produtivo, se torna importante para a empresa. Essa deve transformar o trabalhador em seu aliado, em seu colaborador, eliminando os antagonismos de classe.

O emprego dos esquemas participativos, das estruturas de comunicação e interação, da gestão por competência, dos sistemas flexíveis e individualizados de avaliação e compensação têm por finalidade a busca de maior envolvimento e participação dos trabalhadores com as metas e objetivos da empresa. As políticas de gestão de pessoas e gestão da qualidade atuam neste sentido. Mas, como afirmaram Fischer e Fleury (1987), essas políticas não modificam a hierarquia funcional, nem a racionalidade do processo produtivo, apesar de admitirem que o trabalhador detenha a capacidade de aperfeiçoar o processo, ou seja, que ele faça parte do processo e tenha mais autonomia para modificá-lo quando necessário. Porém, essa autonomia é limitada em função da necessidade de cumprimento dos rigores das metas de produtividade e de redução dos custos.

A esse respeito, Linhart (2007) nos lembra das contradições existentes entre autonomia e a necessidade de controle, ou seja, a gerência moderna quer dar autonomia aos trabalhadores para que estes possam expor sua opinião e intervir no processo de trabalho, mas, ao mesmo tempo, não pode perder o controle sobre eles. Para isso, ela procura “modernizar” o comportamento dos trabalhadores, fazê-los pensar pela linguagem e pela lógica da empresa, adaptando-os às novas regras e ainda fazendo-os crer que é para o bem deles.

Uma metodologia própria do toyotismo utilizada com este fim de induzir a participação e o engajamento dos trabalhadores é o *kaizen*, que é um instrumento capaz de fazer a gerência se apropriar do conhecimento do trabalhador. À medida que o trabalhador oferece suas sugestões na melhoria dos problemas e recebe elogios pelo que faz, sendo esse elogio uma forma de fazer com que o trabalhador se sinta valorizado e reconhecido, a empresa busca fazer com que o mesmo produza mais e queira sempre dar sugestões em busca de melhorar o que está executando, além de absorver para si a responsabilidade de qualquer problema que possa vir a surgir (ALVES, 2000).

Outra característica adotada pelo toyotismo é o trabalho em equipe, que, além de incentivar a integração entre os membros da organização, tem como fim principal a

racionalização na utilização da mão de obra. Sob a orientação de um líder, que o coordena, o trabalho em equipe permite o uso da polivalência e autocontrole, de maneira a que qualquer um substitua quem venha a faltar. No trabalho em equipe é necessário que cada um execute seu trabalho com qualidade, de maneira a não ser rejeitado pelo grupo. O círculo de controle de qualidade é utilizado justamente com este fim, pois se trabalha em círculos de produção e cada um, além de executar e controlar sua tarefa, também fiscaliza o trabalho do outro, cobrando o seu bom empenho e substituindo-o quando este faltar.

Um ponto essencial do toyotismo é a efetiva flexibilização do aparato produtivo, flexibilização dos trabalhadores (direitos flexíveis) em função do mercado consumidor. Para que este sistema desse certo se fez necessário o uso de um número mínimo de trabalhadores, que normalmente é acompanhado de intensificação do trabalho, da exigência de horas extras, além do recurso da subcontratação. Nas empresas subcontratadas, por sua vez, prevalecem os contratos flexíveis e instáveis de trabalho como o trabalho temporário, em tempo parcial, ampliando os regimes de emprego precário, favorecendo, assim, a extração da mais valia.

Em relação à condição de trabalho nota-se uma melhora, porque há uma maior exigência e preocupação com segurança e qualidade, com a inspeção de comissões internas, a exemplo da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), das comissões de inspeção da qualidade, exigindo maior qualidade em tudo que é realizado e a implantação de programas de qualidade, que fazem o controle da qualidade minuciosamente. Porém, para que isso seja possível é necessário um envolvimento maior por parte do trabalhador, que tem que mudar totalmente sua postura e seu pensamento para se adequar a essas formas de trabalho, além de adquirir mais responsabilidades e controlar não apenas o seu trabalho, mas o trabalho das outras pessoas.

A este respeito, o que os textos apontam é que algumas práticas associadas à melhoria da qualidade trazem, sim, vantagens para os trabalhadores, que ganham alguns benefícios com isso, porém, o maior beneficiado são as organizações, que tem um trabalhador polivalente, além de estar sempre buscando se qualificar, engajado em fazer o que a organização requer para se manter no emprego. Ainda assim, os ganhos são sempre relativos, uma vez que é difícil se pensar em qualidade total com trabalhadores sobrecarregados e trabalhando sob estresse. Uma forte evidência disso é o crescimento do número de “*recalls*” de grandes companhias nas mais diversas atividades econômicas. Um exemplo a ser destacado é o número de defeitos nos carros da Honda, quando a empresa anunciou em 03 de maio de 2011, que seria necessário à verificação do sistema de *airbag* de 833 (oitocentos e trinta e três) mil veículos. Este *recall* foi motivado por causa do risco de forte explosão do

*airbag* do motorista, que pode lançar peças de metal e causar graves ferimentos. Isto demonstra que mesmo com o nível de exigência de qualidade na produção, ainda existem falhas, que podem estar associadas com as más condições de trabalho ou mesmo com a exigência de sobretrabalho dos trabalhadores.<sup>5</sup>

Outro ponto a ser destacado é que este novo sistema de produção, que não é aplicado apenas em indústrias, mas em qualquer tipo de empresa, utiliza artifícios e formas mais sutis de convencimento e conquista da cooperação dos trabalhadores, afastando-os dos seus sindicatos. Dentre estes artifícios, Linhart (2007, p. 99) argumenta sobre a criação de um novo código de linguagem, que procura se desfazer da cultura operária e de classe, substituindo-a por uma cultura corporativa, em que os trabalhadores introspectam os valores e a lógica da empresa: “não se fala mais de postos e tarefas, mas de missões, papéis ou funções; não se fala mais de qualificação, mas de competência e capacidade; não se fala mais de operário, mas de operador, piloto, condutor [...]”, e não se fala mais trabalhador, empregado ou operário, mas colaborador, associado, sendo portanto, apenas formas de ocultar a verdade da nova *exploração consentida*.

### **2.5.1 O Sistema de Produção Toyotista no Brasil**

A introdução do toyotismo no Brasil se deu, inicialmente, com a adoção dessas técnicas a partir de suas bases de origem. Em um segundo momento, tem-se um processo de aculturação dos processos à cultura brasileira. A empresa Toyota foi instalada no Brasil no final da década de 1950, em São Bernardo do Campo (SP), essa se baseava em uma gestão específica, que se adapta a qualquer tipo de negócio. A segunda unidade da Toyota foi implantada na cidade de Indaiatuba (SP), na década de 1990, a princípio, introduzindo “estratégias de controle e disciplina, que visavam quebrar as resistências dos trabalhadores”. A finalidade era buscar construir um ambiente de consenso trabalhando a noção de trabalhador-colaborador. Essa unidade da Toyota no Brasil iniciou contratando pessoas sem experiência da própria cidade, buscando formar operários de acordo com a cultura da empresa. Este é um ponto bem característico deste tipo de sistema, pois se torna menos trabalhoso e complexo fazer com uma pessoa sem experiência aceite determinadas regras, do que outras com mais experiência, sendo mais fácil, portanto, o processo de adaptação. Além disso, as técnicas de gestão participativas buscavam fazer com que os trabalhadores se

---

<sup>5</sup> Informação disponível em: <<http://g1.globo.com/carros/noticia/2011/05/Honda-expande-recall-para-883-mil-veiculos-por-falha-em-airbag.html>>. Acesso em 10 mar 2011.

“encantassem” com a empresa, fazendo-os viver em um ambiente que parecia ser democrático (LIMA, 2006, p. 115).

Caracterizando a instalação do Toyotismo no Brasil, Salerno (1992) diz que, no início da década a de 80, a introdução das técnicas japonesas eram parciais e seletivas, com o *just in time* externo aplicado a poucos fornecedores, já o *just in time* interno teve uma implantação razoável, apesar de ser mais comum utilizar o método *kanban*. Os CCQs foram implantados, mas sofreram influências das flutuações econômicas e do combate sindical, e as células de produção foram implantadas de forma razoável nos setores de produção seriada.

É necessário destacar que, a adoção do sistema de sugestão de melhoria contínua por parte dos trabalhadores tem por objetivo o aumento da produtividade, além de servir para diminuir o tempo de execução das tarefas e sobrecarregar os trabalhadores com novas tarefas.

## 2.6 NOVOS MODELOS DE PARTICIPAÇÃO E GESTÃO DA PRODUÇÃO

A moderna gestão, inspirada no toyotismo, conforme argumenta Linhart (2007), pretende manter o trabalhador longe dos valores contestados e autônomos, combatendo, assim, sua inquietação e resistência a, incorporando-o à racionalidade da empresa. A flexibilização das relações de trabalho, o desemprego ou o medo dele, o distanciamento das proteções do Estado e dos sindicatos corroboram com essa lógica. O trabalhador fica cada vez mais a mercê dos interesses da empresa, sendo, praticamente, obrigado, a seguir regras unilateralmente definidas, tendo que ser mais participativo e proativo.

As novas políticas de gerenciamento dentro do ambiente organizacional surgem como forma de melhorar as condições de trabalho, porém seu propósito maior é de extrair mais trabalho (mais valia) dos trabalhadores, uma exploração subjetivamente mais consentida, porque elas manipulam o consentimento/engajamento. Por meio de formas mais sutis de exploração, limitando ou impedindo a consciência. As formas de manipulação são diversas e buscam promover a motivação pelo engajamento do trabalhador: por meio de campanhas e projetos internos, de reuniões internas que visam a integração e a transmissão de conhecimentos, de rituais e valores simbólicos. Em todos eles, a idéia dos grupos de trabalho, da empresa como uma família atua buscando a integração entre os membros da equipe, os interesses e valores da empresa. Contrariamente as políticas de individualização, promovem muitas vezes, a competitividade entre os membros, a exemplo das remunerações por desempenho, que exigem cada vez mais do trabalhador. Essas políticas fazem com que os trabalhadores sejam estimulados pelos grupos oficiais de negociação e participação,

incentivando o desempenho individual e a negociação direta com a chefia, diminuindo drasticamente a ação coletiva dos sindicatos (LINHART, 2007).

Antunes (2006a), apoiando-se em Marx (1975), argumenta que essas formas mais sutis de manipular o trabalhador constituem a subsunção real do trabalho ao capital, é quando o capital se utiliza de meios para revolucionar as condições técnicas e sociais do processo de trabalho, de modo a fazer com que os indivíduos trabalhem de forma diferenciada, com objetivo de reduzir o tempo de execução das tarefas, e de realizá-las com mais cuidado e zelo, desenvolvendo, dessa forma, a mais valia relativa.

O trabalho em equipe, a exigência da polivalência do trabalhador e os esquemas participativos, como os círculos de controle de qualidade, atuam como políticas que visam forjar o engajamento do trabalhador ao interesse patronal. Eles permitem desenvolver a lógica do auto-controle no trabalhador, o que beneficia diretamente a empresa porque os trabalhadores também se controlam mutuamente. A empresa pode, dessa forma, se desfazer dos escalões intermediários de supervisão.

Em relação a isso, Alves (2010a) argumenta que há uma espécie de *manipulação reflexiva*, porque os esquemas participativos se apóiam numa lógica de cobrança e competição. Segundo ele, a manipulação reflexiva se constitui no interior do campo ético-moral, desmobilizando os sujeitos de classe e a solidariedade. Ela se apóia na imputação da culpa, em que cada um assume a culpa pelo seu próprio erro, e na atribuição de responsabilidades pelo trabalho executado. Estas são formas de manter o trabalhador calado, no sentido de que ele pouco ou em nada contesta as exigências da gerência e ainda, de fazê-lo controlar o trabalho do outro.

Na mesma linha de argumentação, Fischer e Fleury (1987) argumentam que, com a implantação dos CCQs, os administradores continuarão a gerenciar suas empresas, porém, será mais fácil administrar o pessoal, pois a gerência define, juntamente com os círculos, no que eles podem e no que eles não podem intervir. Isso torna evidente que há limites à participação dos indivíduos. Daí os argumentos críticos da *manipulação subliminar* e da *apropriação indébita* da criatividade do trabalhador pelo capital, o que chamamos aqui de “captura” de sua subjetividade. Vejamos um pouco mais sobre essa nova lógica de dominação.



## 2.7 A “CAPTURA” DA SUBJETIVIDADE DOS TRABALHADORES COMO FORMA DE MANIPULAÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Diante do que foi exposto a respeito das formas utilizadas para manipular as ações dos trabalhadores e para capturar sua subjetividade, faz-se necessário entender a noção de subjetividade, pois é ela que está sendo manipulada pelo capital para realizar o que a organização deseja. Os processos subjetivos são pensados a partir de registros de interioridade, que estão presentes em cada sujeito e são transmitidos a partir da sociabilidade hegemônica. Dessa forma, “a subjetividade não é imanente ao indivíduo, mas vai se constituir a partir do intercruzamento dessas dimensões, de dentro e fora do indivíduo, não existindo, portanto, a separação entre o plano individual e o coletivo, entre os registros de indivíduo e sociedade” (SILVEIRA, 2002, p. 2). Isto quer dizer que a subjetividade parte de uma construção interior que se relaciona com o mundo exterior, através da socialização do indivíduo com o meio em que se encontra.

A idéia que se pretende explorar em relação à subjetividade neste trabalho é a de que ela é própria do indivíduo e que é construída a partir de suas experiências no local em que convive/trabalha e com as pessoas com as quais se envolve, porém é algo seu, ou seja, faz parte de seu interior, de suas vontades, desejos e valores. É justamente disso que as organizações procuraram se apropriar, de maneira a fazer com que o trabalhador atribua para si os valores da organização, como forma dele fazer o que a mesma determina, muitas vezes, sem contestar.

Bock, Furtado e Teixeira (1999) também atentam para o fato de que a subjetividade é uma síntese singular e individual que, por sua vez, pertence a cada indivíduo, a partir da qual o indivíduo vai se desenvolvendo no meio em que se encontra, construindo, assim, suas experiências tanto no meio social quanto nos meios cultural e intelectual. Ela é tida como única ao indivíduo, pois este constrói sua identidade, porém torna-os iguais à medida que os elementos que constituem a subjetividade são experienciados no campo comum da objetividade social, ou seja, no meio externo a ele. A subjetividade se trata, portanto, do mundo das idéias, das emoções e significados que são construídos pelo indivíduo nas suas relações sociais, a partir de suas próprias vivências, além de suas vontades e desejos. Ela remete às relações existentes no campo político, cultural e econômico, através de elementos que moldam o homem ao que a sociedade ou determinado ambiente idealiza. Segue,

portanto, que a lógica da “captura”<sup>6</sup> da subjetividade é a que faz a mobilização do pensar e do agir na direção do que se quer (BOCK; FURTADO; TEIXEIRA, 1999).

Dessa perspectiva, a subjetividade é socialmente constituída, ela é produto de uma formação social determinada e de acordo com o tempo histórico, considerando o campo cultural. Esse é o entendimento de Marx na sua análise do homem enquanto inserido no processo produtivo, num modo de produção. No modo de produção capitalista, o trabalho não produz apenas mercadorias, mas faz do próprio homem, em que este também se torna uma mercadoria, implicando, segundo Silveira (2002), em um processo de sujeição real, pois há a desapropriação da própria condição de indivíduo, diante de um poder que torna estranho para o trabalhador tanto o trabalho que ele realiza quanto o produto deste. Daí se pode destacar o conceito de fetichismo, em que a mercadoria ganha um papel inanimado e estranho, em que há, de acordo com Sève (1974 *apud* Silveira, 2002, p. 7) a “coisificação das pessoas e a personificação das coisas”.

Silveira (2002) ainda explana que a temática da subjetividade em Marx é explicada a partir da noção de estranhamento, tendo em vista que a construção dos sujeitos está sendo considerada de forma preconceituosa ou reducionista, ou seja, não há uma valorização quanto à questão de se construir o indivíduo a partir de seus valores e crenças, mas sim, como melhor adequá-lo ao meio em que se encontra o sistema produtivo que o explora. A análise de Marx mostra que a mercadoria atua como um mecanismo mistificador uma vez que, à medida que encobre quem está sendo o sujeito produtor (suas vontades, seu sofrimento), acaba por encobrir a importância que o sujeito tem quando produz alguma mercadoria. O fetiche da mercadoria remete a essa lógica, é ela que importa, enquanto capaz de valorizar o capital, não o indivíduo produtor. É por isso que se diz que há uma desumanização do ser humano no capitalismo, fazendo dele um simples objeto ou como um recurso necessário a produção de mercadorias e serviços.

O fetichismo é explicado por Alves (2010b, p. 44) como sendo uma forma de “ocultar, inverter o sentido real das objetividades sociais (produtos-mercadorias e valores morais)”; é o modo de operar da ideologia sob uma sociedade produtora de mercadorias. Neste aspecto, em busca da venda constante, se oculta o trabalho social como sendo a origem dos produtos, ou seja, para que um produto exista, há por trás uma mão-de-obra, que é deixada de lado em meio a tantos interesses do sistema capitalista, e torna-se mais importante

---

<sup>6</sup> Alves (2011, p. 114) argumenta que na expressão “captura” da subjetividade, o termo “captura” está entre aspas para destacar o caráter problemático da operação de captura, pois a captura não ocorre como de fato deveria ocorrer, necessitando de um consentimento do trabalhador.

a mercadoria do que o próprio trabalho humano, assim como, as condições em que ele é realizado. A captura da subjetividade do trabalhador pelo capital implica em legitimar essa lógica de fetichização da mercadoria.

Para explicar como acontece à “captura” da subjetividade, Alves (2011) procura se basear em Freud, a partir de sua definição a respeito do aparelho psíquico que é constituído pelo inconsciente, o pré-consciente e o consciente. Por outro lado, parte-se do princípio de que a subjetividade humana é composta por “corpo” e “mente”, de modo indissociável. Dessa forma, este autor expressa que a “captura” da subjetividade não se realiza apenas sobre o consciente, mas sobre a pré-consciência e o inconsciente, ou seja, estes âmbitos da mente humana são capturados a partir de técnicas de manipulação utilizadas pelo capitalismo que fazem uso de meios psíquicos e físicos, com o objetivo de fazer com que o trabalhador faça o que a organização quer. As técnicas de manipulação utilizadas pelo sistema capitalista têm o objetivo de atingir o conteúdo oculto, que se encontra na pré-consciência e no inconsciente humano, de maneira a influenciar o comportamento das pessoas.

Apesar de estes fenômenos psíquicos serem inerentes ao ser humano, as organizações também acabam construindo fenômenos psíquicos, justamente por serem constituídas de seres humanos e estes constroem com o tempo processos conscientes e inconscientes e esses processos geram imagens, idéias, pensamentos que acabam aprisionando as pessoas dentro do ambiente organizacional, e esses elementos são uma forma de dominação dos indivíduos para que eles fiquem submissos aos domínios e ideologias da organização (FARIA e MENEGHETTI, 2001). Esse processo de dominação, de acordo com Freitas (2000, p. 65), se dá apenas porque a organização tem capacidade “de influenciar o inconsciente de seus membros, fazendo deles aliados na busca de poder e de perfeição, razão pela qual os indivíduos se vêem como sujeitos de seus desejos (da organização) e de suas ações”.

O processo de controle da subjetividade do trabalhador e o domínio de suas vontades são realizados tanto na sua conduta dentro do ambiente de trabalho quanto na rede social em que está inserido, ou seja, o homem procurará controlar seus impulsos e seus sentimentos quando estiver junto a outras pessoas, e fará isso para que seja aceito por elas. Desse modo, o outro lado do controle da subjetividade é que os indivíduos acabam abrindo mão de sua autonomia para conviver no grupo, na coletividade da empresa. Assim, acabam criando uma subjetividade fragmentada, contraposta ao desejo de totalidade, e, neste sentido, os indivíduos se deixam envolver pelo sentimento de pertencer à empresa e de estarem

incluídos na realidade organizacional, pois, seguindo a lógica capitalista, quem não se adapta é descartado (FARIA e MENEGHETTI, 2001).

Seguindo este raciocínio, estes mesmos autores argumentam que “o controle da sua aceitação [do trabalhador] está no aspecto da coletividade como guardiã de um imaginário social a ser realizado por aqueles que desejam ser reconhecidos como exemplos sociais a serem seguidos”. Partindo deste pressuposto, um dos motivos para muitos agirem em conformidade com o grupo é o medo de ser excluído, de perder o emprego, o posto, o cargo. E este medo, por sua vez, gera condutas de obediência e submissão (FARIA e MENEGHETTI, 2001, p. 39).

É necessário também considerar que, no dia-a-dia de trabalho, ocorrem diversas situações que abalam os trabalhadores, mas, muitas vezes, estes não se deixam influenciar para poderem continuar na empresa, por isso, não conseguem distinguir se as falhas que ocorrem se dão por incompetência sua ou por problemas no sistema, sendo isto um motivo de muitas angústias e sofrimentos gerados. Como os trabalhadores acabam trazendo para si a responsabilidade, procuram cada vez mais melhorar seu desempenho. A culpa explicada por Alves (2010a) como sendo o aspecto da subjetividade do homem que constantemente o leva a se posicionar diante de um problema, tomando para si a responsabilidade e buscando resolver da melhor maneira possível, para que sua confiança não seja abalada.

O sofrimento no trabalho, que é o outro lado da moeda da *exploração consentida*, é vivido pela desvalorização do ser humano enquanto indivíduo, afetando a sua saúde física e mental. Ele se manifesta no risco do trabalho excessivo, nos riscos ambientais, no sofrimento dos que temem não satisfazer às exigências dos patrões, ou de não estar à altura das imposições da organização do trabalho, como a imposição de horários (muitas vezes, além do permitido), a exigência de formação, de informação, de experiência, de aprendizagem e até mesmo de adaptação à cultura da empresa; e se manifesta, sobretudo, no medo do desemprego (DEJOURS, 2001, p. 28).

Tomazini (2009), que estudou as condições de trabalho repetitivo e sob pressões psíquicas, argumenta que os trabalhadores permanecem na normalidade, não chegam a enlouquecer. Porém essa normalidade não quer dizer ausência de sofrimento e nem mesmo exclui o prazer. O que acontece é uma luta contra o sofrimento e a contra a desestabilização do trabalho, consistindo uma *normalidade sofredora*, que não é um conformismo, mas sim, uma conciliação que é feita entre as exigências do trabalho e a busca constante por prazer, aquele prazer que está associado à questão de continuar empregado e de obter reconhecimento por algo que se faz. Na mesma linha, a normalidade é considerada por Dejours (1992) como

sendo uma dinâmica humana, em que existem relações intersubjetivas no trabalho que vão viabilizar a construção de estratégias defensivas, sejam elas individuais ou coletivas, com o objetivo de enfrentar o sofrimento no trabalho.

No contexto da acumulação flexível e da reestruturação produtiva, a inserção de novas tecnologias, a intensificação do ritmo de trabalho, a sobrecarga de trabalho decorrente da polivalência dos que permanecem trabalhando, o medo do desemprego são todos fatores que aumentam o sofrimento no trabalho e este manifesta nos acidentes de trabalho, nas doenças ocupacionais, nos conflitos no próprio ambiente de trabalho e familiares, dentre outros.

A categoria relações de trabalho, que são os laços humanos criados dentro do ambiente de trabalho, sejam eles em relação à hierarquia, com as chefias, com a supervisão, ou com outros trabalhadores. Em relação a esta categoria, torna-se necessário lembrar que, as organizações capitalistas têm em si o espírito competitivo, e este aspecto é levado para os processos internos da empresa, à medida que exige maior produtividade dos trabalhadores de forma individual. Essa dinâmica acaba gerando competição entre eles, e criando uma cultura, de que os melhores vencerão. É neste sentido, que, Morgan (1996) expõe sobre a existência do clima de competição interna, que cria processos conscientes e inconscientes, e leva os indivíduos a lutarem pela idéia de sucesso constante, travando até mesmo uma luta interna por superar seus próprios limites.

Na verdade, essas vivências de prazer e sofrimento são estratégias utilizadas pelos trabalhadores, conforme argumenta Dejours (2004), em que tanto a autonomia dada ao trabalhador para que o mesmo dê suas opiniões e participe das decisões da empresa quanto o reconhecimento faz com que haja uma amenização no sofrimento, como meios de possibilitar o sentimento de prazer no trabalho, é uma forma de compensação pelo engajamento do trabalhador. No caso do sofrimento do trabalho, os indivíduos utilizam algumas estratégias para enfrentar esse aspecto e cumprir o que está prescrito buscando corresponder às expectativas da organização. Tomazini (2009) apresenta algumas estratégias de enfrentamento e defesa: o individualismo, o conformismo, a agressividade e a passividade. Essas saídas permitem que o indivíduo encontre algum equilíbrio psíquico, por possibilitar o enfrentamento e a amenização do sofrimento (DEJOURS, 1992).

De acordo com Tomazini (2009), as estratégias defensivas utilizadas pelos trabalhadores para enfrentar o sofrimento geralmente são coletivas, e essas são os meios pelos quais o trabalhador procura minimizar e transformar a percepção da realidade que o faz sofrer, sendo este um processo mental que não chega a modificar a realidade vivida na organização.

Isto acontece porque estas estratégias podem estar voltadas para um objetivo em si mesmo, levando o trabalhador a um processo de alienação e bloqueio, não conseguindo transformar a realidade. A este respeito, Dejours (1992, p. 137) diz que o trabalhador acaba por confundir com seus desejos próprios a injunção organizacional, que substitui seu livre arbítrio. Ele é vencido pela vontade da organização e usa de seus próprios esforços para aceitar o que a mesma quer, ao invés de fazer com que sua vontade prevaleça.

As formas de enfrentar o sofrimento, explanadas por Tomazini (2009), também podem se dá de maneira individual, e são utilizadas diante do sentimento de impotência, que faz os trabalhadores naturalizarem os fatos que podem levar ao sofrimento, fatos estes ligados à falta de confiança e cooperação, à exigência de cumprimento de regras estabelecidas, e a relações afetivas desestruturadas. Utiliza-se a passividade contra o tédio gerado em situações de ameaça de demissão e de se tentar manter o status de estar empregado.

De maneira a amenizar o sofrimento no trabalho, as pessoas aceitam algumas recompensas que, muitas vezes, não são tão significativas. Porém, ao mesmo tempo em que geram certa acomodação, essas recompensas também podem ser uma armadilha, pois dissimulam a perda de autonomia e a exploração do indivíduo. Dessa forma, as recompensas são utilizadas como meio de amenizar o sofrimento e capturar a subjetividade dos trabalhadores, e é por esse meio que o capitalismo é capaz de fazer com que a exploração seja mais consensual, envolvente e manipulatória (ALVES, 2011).

Alves (2011) argumenta que o capitalismo tanto produz quanto nega as subjetividades humanas, pois cria valores para os indivíduos, mas, ao mesmo tempo, se apropria deles para usufruto dos interesses empresariais. É a sociedade do trabalho ideológico, uma ideologia que se apropria da subjetividade e da autonomia do trabalhador para a reprodução social do sistema de capital. E Alves (2010a, p. 43) ainda acrescenta que “toda sociedade precisa de ideologia” e todo trabalho pressupõe uma ideologia, ou seja, um modo de pensar e agir, implicando dessa forma a ação do homem sobre a natureza e a ação do homem sobre os outros. Porém, o trabalho ideológico assume cada vez mais um caráter manipulatório (sentido negativo), em que a ideologia é tida “como recurso sistêmico de controle e manipulação social”, levando a reforçar e ampliar o sentido do trabalho como trabalho estranhado, ou seja, um trabalho que é ocultado e não é valorizado, que é colocado de lado em prol dos interesses da organização.

Os processos de gestão modernos são utilizados com esse objetivo, como é o caso do sistema de produção toyotista, que ‘captura’ a subjetividade do indivíduo, pois trabalha a individualidade das pessoas, seus valores, seus sentimentos para fazê-las cumprir os objetivos

e metas da organização. Por outro lado, a busca do envolvimento do trabalhador não vai se dá apenas por meio do sistema de recompensas, mas pela criação de padrões de comportamentos, que são exigidos do indivíduo para que o mesmo seja considerado um exemplo social, para isso a construção de símbolos e imagens reforçam os comportamentos esperados. Para Alves (2010b), a empresa cria novos léxicos e utiliza novos vocábulos no mundo do trabalho, tendo uma função psicossocial. Isso constitui um novo terreno ideológico, um imperialismo simbólico, que nasce com o toyotismo e busca alimentar a afirmação da aparência. E é por este motivo que, os valores-fetiches, que são as utopias e expectativas de mercado, e constituem as inovações sócio-metabólicas e compõem o nexos psicofísico do homem produtivo do respectivo sistema Toyota de produção, passam a assumir formas de signos e imagens, ou seja, são signos e imagens construídos de maneira a se alcançar o psicológico do ser humano e fazê-lo agir de determinada maneira.

Faria e Meneghetti (2001) procuram enfatizar que o toyotismo é um sistema de produção que tem a capacidade de sequestrar a subjetividade dos trabalhadores, além de ter mecanismos de controle psicológico que levam os trabalhadores a se submeterem à lógica do capital. A este respeito Alves (2011, p. 44) acrescenta que, o essencial no novo modelo de gestão da produção capitalista é a existência da “captura” da subjetividade do trabalho vivo, porém para que isso seja possível, a organização procura se utilizar de meios para fazer com que o trabalhador se envolva mais. Ao instigar, por meio da participação, o envolvimento dos trabalhadores, que opinam para melhorar os procedimentos de produção, dessa forma a organização vai capturar não apenas o fazer e o saber dos trabalhadores, mas a sua disposição intelectual-afetiva, que é conduzida para cooperar com a lógica de valorização.

O termo “captura” da subjetividade está sendo utilizado para caracterizar a essência que garante o modo de produção toyotista no capitalismo. É uma maneira de adaptar o trabalhador aos novos dispositivos organizacionais, de fazer com que ele disponha para a empresa sua inteligência, criatividade, fantasia e a própria forma de trabalhar. Com isso, o trabalhador não estará apenas produzindo, mas agregando valor ao produto/serviço, através da aplicação de algo diferencial.

Neste sentido, o espírito do toyotismo é condizente com o que prega a nova pedagogia que procura evidenciar elementos do psicofísico, que se relacionam com o saber fazer, o saber usar e o saber comunicar. Para tanto, o trabalhador tem de estar preparado, de

maneira a atuar de forma mais ativa e competitiva. A esse respeito <sup>7</sup>, Alves (2011, p. 114) escreve:

o processo de ‘captura’ da subjetividade do trabalho vivo é um processo intrinsecamente contraditório e densamente complexo, que articula mecanismos de coerção/consentimento e de manipulação não apenas no local de trabalho, por meio da administração pelo olhar, mas nas instâncias socio-reprodutoras, com a pleora de valores-fetichismo e emulação pelo medo que mobiliza as instâncias da pré-consciência/inconsciência do psiquismo humano.

De maneira a entender como é realizado o processo de “captura” da subjetividade através dos métodos utilizados pelo modelo de produção toyotista, Faria e Meneghetti (2001) realizaram uma pesquisa com trabalhadores de fábricas do Japão e com esta pesquisa foi possível identificar algumas formas de “seqüestro” da subjetividade: o primeiro caso é o do seqüestro pela identificação, em que a organização faz com que o indivíduo considere a mesma e seus valores como fazendo parte de si. A organização incentiva os trabalhadores a participarem através de sugestões de melhorias dos processos de trabalho. O indivíduo se sente valorizado por estar contribuindo, através de seus saberes e de sua criatividade. A partir de então, procura se empenhar e se dedicar ao máximo. Dessa forma, quem não coopera é visto como preguiçoso, irresponsável, sem comprometimento. Nessa primeira forma de seqüestro, a sua identidade é perdida, pois é repassada para a organização, ou mesmo adquire a identidade própria da organização.

O segundo tipo de seqüestro se dá pela essencialidade valorizada, que é o sentimento alimentado pelo trabalhador de ser indispensável para a organização, por seus méritos. Isso é feito através da participação do indivíduo, que se envolve e acredita ser peça fundamental, criando uma sensação de segurança que motiva o trabalhador a se doar cada vez mais, ficando de lado seus questionamentos críticos a respeito do que há de errado, até o ponto em que o que há de errado acaba sendo abafado em meio a tanta vontade de querer colaborar e fazer melhor. Sentindo-se responsável pelos problemas que estão ocorrendo, o trabalhador procura, de toda forma, resolvê-los, e, nessa corrida, acaba não percebendo que outros trabalhadores, mesmo se doando ao máximo, quando cometeram algum erro ou não conseguiram atingir o nível de produtividade desejado, foram demitidos, sem ao menos ter condições ou tempo para contestar Faria e Meneghetti (2001).

O terceiro tipo de seqüestro se dá pela colaboração solidária, que são atitudes desenvolvidas pelo trabalhador e que favorecem aos projetos da organização, através do seu

---

<sup>7</sup> Alves (2000, p. 45) argumenta que a participação no trabalho da empresa toyotista é uma forma de “apropriação gratuita das forças naturais do trabalho social” à medida que o capital se apropria das forças produtivas derivadas da cooperação.



apoio e do envolvimento com os grupos de trabalho. O trabalho em grupo é uma forma de controlar os trabalhadores, um controla o outro no seu agir e no seu trabalho, de maneira a prevalecer a vontade do grupo, ficando de lado a vontade individual, até mesmo, os interesses de reconhecimento, realização ou de questionamento de qualquer desconforto que esteja ocorrendo. Dessa forma, o grupo tem que estar em harmonia e quem não se adéqua será excluído do grupo. Nesse processo, os objetivos da organização estão sempre em primeiro lugar. Porém, o trabalho em equipe também gera competição entre os trabalhadores. É a lógica da *manipulação reflexiva*, evidenciada por Alves (2010a) e sobre a qual já foi discorrido.

O quarto tipo de sequestro é feito pela eficácia produtiva, que remete à crença do trabalhador na lógica dos resultados: se este se esforçar mais obterá melhores resultados do que os previstos, agradando a empresa. A lógica dos resultados é fundada na competição pelo alcance de metas de produção crescentes.

O quinto tipo de sequestro encontrado foi o voltado ao envolvimento total, significando que o trabalhador se entrega totalmente, mediante os encantamentos (as compensações) ofertados pela organização e que fazem com que o mesmo se comprometa mais. O que se quer nesse novo sistema é que o trabalhador pense sempre pró-ativamente, de maneira a ter a solução antes que o problema apareça. Essa lógica exige que o trabalhador esteja sempre se aperfeiçoando em seus conhecimentos, por conta própria, e ainda fazendo com que o mesmo exceda seu horário de trabalho para dar conta de tudo que tem para fazer, de maneira a estar sempre prevenindo problemas e buscando melhorias.

É nesta perspectiva de trabalho que estará baseada esta pesquisa, buscando verificar os elementos de “captura” da subjetividade do trabalhador. Só lembrando que, de acordo com Rouleau (2008), a subjetividade é uma espécie de “experiência vivida no contexto organizacional”, ou seja, ela é decorrente das interações que ocorrem dentro do ambiente organizacional. Assim, para se compreender a subjetividade nas organizações é necessário compreender como a experiência social do agente é construída no decorrer das interações. Porém, é importante ressaltar que estas interações vêm diminuindo cada vez mais com os contratos temporários, além de outras espécies de contratações que impossibilitam um vínculo mais demorado entre as pessoas. Mas, mesmo nesses tipos de vínculos instáveis, é possível apreender uma forma de “captura” da subjetividade (MARQUES, 2008).

Marques (2008, p. 2) fala da “captura” da subjetividade, através da dispensa arbitrária, ou seja, sem justa causa. Uma vez que o trabalhador, na sociedade capitalista, é considerado mera mercadoria, cuja finalidade principal é produzir novas mercadorias e

valorizar o capital, ele pode ser facilmente descartado. Por essa lógica ele “torna-se um ser estranho, um meio de sua existência individual à mercê do capital, como se uma marionete fosse, facilmente descartada e substituída. Daí a “captura” da subjetividade do trabalhador, pela dispensa arbitrária”, torna-se a forma mais coercitiva dessa captura. Ademais, além dessas formas de “captura” da subjetividade através de novas formas de gestão tem-se a cultura organizacional como forte aliada neste processo de manipulação das ações dos indivíduos, é a este respeito que trata a próxima seção.

## 2.8 A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA MANIPULAÇÃO DA SUBJETIVIDADE DOS TRABALHADORES

Além de estudar as diversas formas de manipulação da subjetividade do trabalhador, pretende-se ainda neste estudo analisar a influência da cultura organizacional de uma organização multinacional sobre o comportamento dos trabalhadores e até mesmo como esta cultura pode manipular as ações dos trabalhadores. Para isso, pretende-se analisar alguns elementos da cultura organizacional que levam a manipulação das atitudes dos trabalhadores no ambiente de trabalho, como forma de destacar a influência da cultura organizacional sobre a ação individual. Dentre esses elementos pode-se destacar: as mudanças decorrentes da implantação da nova cultura; o uso de ritos e do universo simbólico para a propagação da cultura, assim como seus princípios, valores e regras; a introdução dos processos de propagação da cultura organizacional, em seus aspectos objetivos e subjetivos, contidos em regras, procedimentos, normas, processos, práticas, imagens, símbolos, sinais, narrativas, mitos; os meios utilizados pelos gestores para fazer com que os trabalhadores vivenciem e introspectem a cultura da empresa; a realização de treinamentos de maneira a fazer com que o trabalhador aprenda as novas regras da cultura da empresa e que propague o conhecimento adquirido nestes treinamentos (BUNCH, 2007; FISCHER e FLEURY, 1989; SCHREBER, 2009).

Inicialmente será tomado por base o conceito de cultura e de cultura organizacional, para isso apresenta-se o conceito de cultura abordado por Motta e Caldas (2006, p. 16), para quem:

Cultura é um conceito antropológico e sociológico que comporta múltiplas definições. Para alguns, a cultura é a forma pela qual uma comunidade satisfaz as suas necessidades materiais e psicossociais. (...) Para outros, cultura é a adaptação em si, é a forma pela qual uma comunidade define seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente.

Analisando-se este conceito, percebe-se a importância da adaptação necessária para que uma cultura se propague sobre determinado meio. Ele pressupõe, também, interação social, pois a partir da interação os indivíduos vão ganhando conhecimento de si próprios e de como são vistos pelos outros. Além de mudarem seu comportamento para poderem se adequar ao ambiente no qual estão vivendo, a sua própria individualidade é construída a partir desta interação, constatando que todo ser humano é produto social (CHANLAT e BÉDARD, 1996; MOTTA e CALDAS, 1997).

Transportando o conceito para o contexto organizacional, Schein (2009, p. 16) entende que cultura consiste em:

um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

Por este conceito percebe-se que há um processo de adaptação, tanto dos aspectos internos quanto externos, assim como uma necessidade de transmissão do conhecimento, de maneira a que cada indivíduo incorpore o que está sendo vivenciado à sua maneira de pensar, perceber e sentir. Para isso, a organização faz uso de treinamentos que ajudam no aprendizado e na propagação dos seus interesses e valores. Além disso, uma cultura organizacional tem de ser adotada pelos próprios dirigentes da organização e estes procuram repassar as concepções da organização, suas regras, normas e rituais aos seus membros; a partir do momento que estes membros absorvem essas regras isso se torna uma cultura organizacional.

Morgan (1996) explica melhor esse processo de percepção e de adaptação, traduzindo o significado da palavra cultura, de forma genérica, no sentido de que “diferentes grupos de pessoas têm diferentes estilos de vida”, porém, quando convivem em sociedade compartilham de valores e regras comuns. Dessa forma, a organização vai se utilizar de alguns elementos para fazer com que sua cultura seja propagada e os indivíduos absorvam esta cultura. Bunch (2007) apresenta alguns elementos que permitem a propagação de cultura organizacional: os artefatos, os padrões de comportamento, as normas comportamentais, os valores e os pressupostos fundamentais, enfatizando que os artefatos e os padrões de comportamento é que são responsáveis por refletir e perpetuar os valores, as normas e pressupostos, ou seja manifestam as características essenciais da cultura.

Com o intuito de fazer com que estes elementos da cultura sejam repassados para os demais membros, principalmente os que são novatos, são utilizados diversos meios dentre os quais tem-se os ritos, que para Fischer e Fleury (1989, p. 19) são essenciais para definição e propagação da cultura organizacional, consistindo de um conjunto planejado de atividades e relações elaboradas que combinam várias formas de expressão de cultura, que devem ser expressados e transmitidas. Dentre alguns ritos citados, têm-se os destacados na figura 1:



**Figura 1:** Ritos para definição da Cultura Organizacional

**Fonte:** Adaptado de Fisher e Fleury (1989, p. 19)

Estes ritos abordados na figura 1 tanto são capazes de fazer com que a cultura se firme, como é o caso dos ritos de reprodução e de confirmação e mesmo o de degradação, sendo que este último serve para desconstruir algo e construí-lo de uma forma diferente, quanto estes ritos são capazes de fazer com que os indivíduos interajam e compartilhem os meios e procedimentos, como é o caso dos ritos de redução de conflito e de integração.

Seguindo este mesmo raciocínio, Sampaio e Fleury (2002, p. 284) analisam, sob a perspectiva antropológica, outro ponto essencial no processo de propagação da cultura, que é a criação e a utilização de símbolos. A dimensão simbólica é tida como “capaz de integrar todos os aspectos da vida social”, e, na perspectiva sociológica, o indivíduo consegue perceber que há uma “correspondência entre os significados atribuídos por ele ao objeto e os que foram atribuídos pelos demais”, existindo, assim, um compartilhamento do senso comum sobre a realidade.

Além da criação dos ritos, Fischer e Fleury (1989) argumentam que a cultura organizacional é um processo de objetivação que precisa reproduzir signos, ou seja, sinais com significados e linguagens, conjunto de signos, comunicar os significados, construir campos semânticos, de maneira a fazer com que todos ou quase todos os indivíduos compartilhem dos mesmos significados e os compreenda, ou seja, é, na verdade, um processo de construção em que as pessoas vão se adequando à cultura que está sendo desenvolvida,

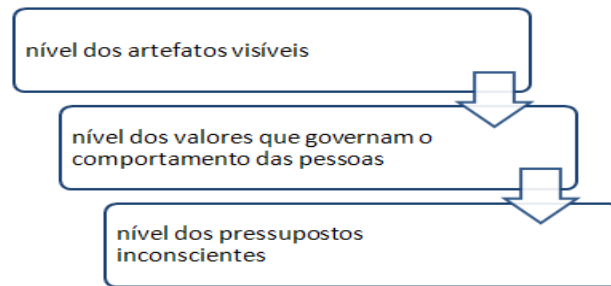
porém, não há como negar que as pessoas fazem, sim, parte desse processo de construção da cultura dentro do ambiente organizacional, sendo imprescindível, também, o processo de adaptação.

Dentre os meios utilizados tanto para construir a cultura quanto para que ela seja transmitida tem-se o universo simbólico, que segundo Berger e Luckman (1998) é composto por um conjunto de significados aos quais se atribui consistência, justificativa, legitimidade, possibilitando aos membros do grupo um consenso para apreender a realidade. De acordo com (Schreiber, 2009), o que se pretende, na verdade, é se utilizar de mecanismos para padronizar comportamentos, que atendam aos interesses do grupo ou, no caso da organização, aos seus objetivos e metas, fazendo com que estes comportamentos sejam adequados ao que a organização deseja. Em síntese, a cultura é interpretada como sendo um processo, no qual ocorre, de maneira permanente, a construção e reconstrução da realidade.

O elemento simbólico, de acordo com Schreiber (2009), vai emergir de atividades e práticas de grupos e pode ser interpretado como forma de representar a ideologia organizacional ou as relações estabelecidas com o exterior. Por outro lado, a construção simbólica vai se basear em eventos históricos e nos indivíduos que, de alguma forma, marcaram a história da organização. É por este motivo que muitos dos rituais que a organização realiza são originados de atuações dos indivíduos, dentro do ambiente organizacional, no qual se pode destacar a atuação dos líderes. É daí que vem, também, a figura do fundador da organização, cujas opiniões são legitimadas até mesmo de forma mítica. A figura do fundador é de grande influência na criação da cultura organizacional, sua visão de mundo faz com que a organização resolva os problemas a partir da forma como ele (o fundador) resolveria, além de ser ele quem define qual é o papel da organização no mundo. Essa associação facilita a introdução de processos internos que vão estar alinhados com os objetivos organizacionais.

Neste aspecto, os líderes também exercem bastante influência na direção das atitudes dos trabalhadores, pois é através dos líderes que a cultura oficial é criada e mantida. É por isso, que a cultura advinda do fundador e a postura dos líderes da empresa influenciam o comportamento das pessoas, dentro ou fora do ambiente organizacional (BUNCH, 2007).

As abordagens a respeito das formas de socialização dos indivíduos e de aquisição do conhecimento ajudam na construção e no entendimento do conceito de cultura organizacional. Fisher e Fleury (1989) explicam que o processo de aprendizado da cultura organizacional pode se dá de várias formas, dentre as quais se tem os próprios símbolos e este aprendizado pode ser dado em vários níveis, como mostrado na figura 2:



**Figura 2:** Níveis de aprendizado da Cultura Organizacional

**Fonte:** Adaptado de Fisher e Fleury (1989, p. 20)

Como se pode perceber na figura 6, e segundo o entendimento de Schein (1986), o aprendizado se dá primeiro, a partir do nível dos artefatos que estão visíveis; são os elementos estruturais da organização, sua arquitetura, layout, padrões de comportamentos visíveis, documentos utilizados pela organização, os símbolos, ou seja, os recursos tangíveis, através dos quais os indivíduos aprendem apenas alguns elementos superficiais da cultura. No segundo nível estão os valores característicos de cada organização, que são vivenciados por cada indivíduo e conduzem seu comportamento, porém, esses valores representam apenas os valores manifestos da cultura, expressando o que as pessoas reportam ser a razão de terem tal comportamento; na maior parte das vezes são apenas idealizações. O último nível identificado é o nível dos pressupostos inconscientes, ou seja, é o aprendizado que se dá de maneira inconsciente, com o que as pessoas vão fazendo e aprendendo com sua prática no dia a dia e vão incorporando preceitos, valores e regras, mesmo sem querer e sem perceber. Recordar-se, aqui, o que foi apresentado por Alves (2011) a respeito da manipulação das atitudes dos trabalhadores, não apenas no âmbito do seu consciente, mas do inconsciente.

A partir disso, vai se compondo o que Fischer e Fleury (1989) chamam de compartilhamento de um senso comum sobre a realidade, de maneira a fazer com que as pessoas que convivem no mesmo ambiente acabem promulgando os mesmos objetivos, de maneira a atingir os objetivos organizacionais. Estes mesmos autores realizaram uma pesquisa, na qual constataram que os empregados irão partilhar da mesma ideologia à medida que participam de sua elaboração. Para isso é necessário, além do envolvimento do trabalhador, o processo de dominação. A dominação necessita um processo de aculturação. Fischer e Fleury (1989) fazem uma analogia desse processo, que implica no cumprimento de regras, procedimentos, assim como sua reprodução através de ritos e de treinamentos, com uma espécie de religião, conforme é mostrado na figura 3:



**Figura 3:** A Cultura Organizacional tida como uma espécie de religião

Fonte: Adaptado de Fisher e Fleury (1989)

Pagès *et al* (1987), também associam a cultura organizacional à um tipo de religião pelo fato de ser necessária a adesão ao sistema de valores, à filosofia e fazer com que as pessoas se dediquem de “corpo e alma”. Isso é uma forma de contribuir para o poder e a dominação. Os valores da cultura organizacional são expressos em manuais e no próprio código de conduta, que trazem práticas e rituais da organização. O código de conduta estabelece a cultura do ambiente de trabalho e determina quais atitudes podem ser realizadas pelos funcionários. A idéia de religião e fé está também associada ao fato de que os indivíduos almejam não apenas satisfações materiais, mas também satisfações espirituais, isto é, o que acontece quando eles acabam se identificando com os valores que a organização propaga, e é neste sentido que a organização procurará se utilizar dessa fragilidade para “capturar” a subjetividade, ou seja, a vontade dos trabalhadores.

A partir da análise de Morgan (1996), percebe-se que uma organização pode se tornar um fenômeno cultural em uma sociedade à medida que consegue mudar o comportamento dos indivíduos, ou seja, os trabalhadores, além de serem influenciados pela cultura da empresa enquanto estão no trabalho, quando saem do ambiente organizacional, também levam os valores e práticas da organização para sua vida pessoal.

A propagação da cultura organizacional é realizada de diversas maneiras, porém para desenvolver o comportamento e a realização das atividades de acordo com os interesses da organização são utilizados treinamentos, que envolvem desde treinamentos voltados ao conhecimento da cultura e dos valores, quanto os que são focados no desenvolvimento dos processos. A importância de sua realização, de acordo com Cascio (1988 *apud* Bunch, 2007) ocorre porque esses programas de melhoria organizacional, que ocorrem de forma planejada, têm por objetivo realizar alterações na habilidade, conhecimento, atitude ou no comportamento social, permitindo assim, um ajuste no comportamento dos indivíduos, adequando-os melhor ao perfil desejado pela empresa.

Dentro do contexto da cultura organizacional é necessário lembrar que mudanças serão algo de fundamental importância, seja no processo de adaptação dos novos membros à

cultura existente, ou mesmo de adoção de uma nova cultura, quando acontecem os processos de aquisições, além do fato de que, no contexto atual, as organizações precisam estar em constantes mudanças para continuarem competitivas no mercado. Porém, isso exige um processo de adaptação constante, e, muitas vezes, os funcionários e até mesmo, a própria organização não está preparada para estas mudanças constantes.

Segundo pesquisadores das ciências organizacionais, o modo mais eficaz de mudar crenças e valores é o das mudanças de comportamentos correlatos, pois o comportamento influencia nas atitudes. Um valor é difícil de ser mudado porque está ligado a outro valor. Deve-se, portanto, destacar um comportamento relevante, modelar resultados desejados, recompensar comportamentos adequados, é por este motivo que algumas organizações buscam recompensar seus trabalhadores com prêmios, bônus, dentre outros, exigindo com isso uma mudança de comportamento do funcionário, diante da recompensa recebida (BOWNDITCH E BUONO, 2006).

Os estudiosos da cultura organizacional entendem que quando as mudanças de cultura são necessárias, principalmente nos processos de aquisições realizadas por empresas internacionais, é preciso que os membros entendam a mudança de maneira a não aceitarem-na apenas porque têm medo de perder o emprego ou porque terão recompensa com isso, pois ainda tem o fato de estarem apegados aos aspectos da cultura antiga. Para isso, a organização se utiliza de motivadores intrínsecos: realizar explicações e justificar a mudança, além de transmitir os novos valores e crenças. Para se implantar as mudanças organizacionais, de acordo com Fischer e Fleury (1989), é necessário compreender e identificar os padrões culturais e agir sobre o sistema de comunicação, de relações sociais e de poder que estão envolvidos com a cultura organizacional. É necessário, também, acompanhar a dinâmica das relações interpessoais e dos grupos, onde se mostram as intercambiáveis influências, decisões, opiniões e informações.

O momento da mudança, segundo Fischer e Fleury (1989) é o momento de ruptura, transformação, criação e pode trazer um risco de alteração das relações de poder. A este respeito, Dubrim (2003) reconhece que as pessoas resistem à mudança, e dentre os motivos, destaca o medo de um resultado desfavorável, ou seja, mais trabalho, menos dinheiro, o medo do desconhecido. Para que essa resistência à mudança seja ultrapassada, este autor alega que a organização deve fazer uso de alguns pontos, destacados no Quadro 2:



**Quadro 2:** Alguns elementos para diminuição da resistência da Mudança Organizacional

<b>Características</b>	<b>Descrição</b>
Permitir discussões e negociações	é através do processo de comunicação que se pode reduzir algumas das preocupações dos empregados, de forma a envolvê-los no processo de mudança;
Permitir a participação	é um meio de superar a resistência, dar oportunidade dos empregados criar as próprias regras, planejar e implementar
Destacar os benefícios financeiros	discutir abertamente esses efeitos, aumentando-se o bônus, isto é uma forma de vender a idéia da mudança;
Obter apoio político para a mudança:	é necessário fazer alianças com pessoas que apóiam suas propostas, vender a proposta da mudança primeiro aos membros superiores, de maneira com que eles apóiem e possam tanto repassar recursos quanto repassar as informações para os demais.
Prover educação	educar e comunicar as informações relevantes, mostrando quais serão as vantagens e desvantagens de cada método;
Usar manipulação e cooptação	envolve o uso efetivo e seletivo de informações e estruturação conscientes eventos, cooptar envolve atribuir-lhe função no projeto ou na implementação da mudança;
Uma coerção explícita e implícita	a coerção é uma tática antiética e arriscada, os empregados podem reagir negativamente as mudanças.

Fonte: Adaptado de Dubrin (2003, p. 362)

São justamente estes elementos destacados na figura 8 que a organização utiliza para manipular as atitudes dos trabalhadores e envolvê-los no que a mesma propaga e ainda fazer com que eles participem dos processos de mudanças e da elaboração desses processos dentro do ambiente organizacional. Para efeitos deste trabalho, cabe salientar o que foi explanado sobre alguns mecanismos que fazem com que o trabalhador seja mais participativo, através de suas ações de engajamento, ou seja, fazer com que o mesmo dê opiniões a respeito da melhora de um processo, isto, ao mesmo tempo, faz com que o trabalhador se sinta parte do processo de mudança, assim como, faz com que ele se comprometa mais, a ponto de tomar para si certas responsabilidades que não são necessariamente suas e admitindo também ser culpado quando não corresponde ao que dele se espera.

Neste processo de mudança de cultura não se pode esquecer o que acontece nos processos de fusão, aquisição, incorporação de empresas. A cultura vai ter um forte impacto, principalmente, quando se trata de uma organização multinacional, pois ocorrem os choques culturais através de dificuldades no entendimento e na comunicação. Porém, é preciso estar atento justamente a estes choques culturais que, muitas vezes, não são levados em consideração, e o que acontece é que as pessoas têm que se adaptar a essas novas culturas causando, entre outras situações, o constrangimento por realizar algum ritual que não é próprio de sua cultura, se submeter a regras e procedimentos que não são condizentes com os valores individuais. Isto causa sofrimento e, ao mesmo tempo, certa impotência por não poder mudar o que lhe está sendo imposto para fazer (MAMEDE, 2009).

Outro fator ligado à cultura organizacional é que, de acordo com Morgan (1996, p. 146), as organizações são intrinsecamente políticas, pois são criadas “ordem e direção entre as pessoas com interesses potencialmente conflitantes”. Muitos cidadãos vêm que “seus direitos como cidadãos e como empregados estão em conflito um com o outro”. Isto é notado, pois em uma sociedade democrática, o cidadão é, teoricamente, livre para ter e tomar suas próprias opiniões e decisões e ser tratado de igual para igual, porém, como empregado, esses direitos lhe são negados. Espera-se que mantenha sua boca fechada, faça aquilo que lhe foi pedido e se submeta às regras absolutas do seu superior. É necessário abrir mão da democracia e continuar trabalhando, o seu direito democrático reside na liberdade de buscar outro emprego e deixar a empresa.

Ainda em relação à cultura organizacional, Fischer e Fleury (1989) apresentam alguns elementos pelos quais é possível conhecer melhor as características desta cultura, os quais estão apresentados no quadro 3:

**Quadro 3:** Alguns caminhos para conhecer a Cultura Organizacional

<b>Características</b>	<b>Descrição</b>
O histórico da organização	é necessário recuperar o momento de criação da empresa, verificar sua inserção no contexto político e econômico, de maneira a entender melhor a natureza, as metas e os objetivos da organização. Algo também que não pode ser deixado de lado e que influencia bastante na construção da cultura de uma empresa é o seu fundador, pois ele tem a concepção global da organização, tendo o poder para estruturá-la, desenvolvê-la e traçar elementos simbólicos a partir de sua visão. É necessário investigar também alguns incidentes trágicos que a organização passou: crises, expansões, pontos de fracassos ou sucesso, avaliar as conseqüências, os mitos e os ritos deixados.
O processo de socialização de seus membros	este momento segundo Fleury (1989) e outros autores (SCHEIN, PAGÈS, VAN MAANEN) é de extrema importância para a reprodução do universo simbólico. Podendo ser verificado a estratégia de integração do indivíduo à organização quer seja valores e comportamentos que são transmitidos e incorporados aos novos. Dentre as estratégias mais usadas de socialização tem-se o treinamento e a integração. Os rituais de socialização têm o papel de inclusão do indivíduo ao grupo e delimitam o processo de exclusão dos demais.
Políticas de recursos humanos	essas políticas desempenham um papel importante no processo de identidade da organização, pois procuram medir a relação capital e trabalho da organização, ou seja procuram fazer conciliações e a busca do consenso, mediam relação entre indivíduos e organização. A partir da análise das políticas explícitas e implícitas de recursos humanos é possível interpretar os padrões de cultura de uma organização.
Processo de comunicação	este é um dos elementos essenciais do processo de criação, transmissão do universo simbólico da organização, é através do mapeamento deste processo (meios, instrumentos), contribuindo para a apreensão do universo simbólico. É necessário identificar os meios formais, orais, escritos e os meios informais, a famosa “rádio peão”. Os modelos mais modernos são os comitês de representantes de empregados, a “política de portas abertas” ou o “fale francamente”.

Fonte: Adaptado de Fisher e Fleury (1989, p. 23-25)

Diante do exposto pretende-se investigar, no ambiente proposto, como alguns elementos da cultura organizacional podem influenciar no comportamento das pessoas induzindo-as a fazer o que a empresa quer, capturando, dessa forma, sua subjetividade.

## 2.9 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR VAREJISTA E DA EMPRESA ESTUDADA

### 2.9.1 Características do Setor de comércio varejista

O setor de comércio varejista possui características bem específicas. A atividade comercial pode ser compreendida, segundo Salgueiro (1995 *apud* França Junior, 2010) como a fase que vai fazer a intermediação entre a produção de bens e o seu efetivo uso e consumo, sendo a sua finalidade fazer com que o produto chegue até seu destinatário final, que é o consumidor. De acordo com a caracterização feita pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o setor de comércio varejista é dividido em três tipos: comércio atacadista, comércio varejista, comércio de veículos e motocicletas e comércio a varejo de combustível. A empresa estudada aqui pertence ao segmento de comércio varejista de grandes supermercados.

O setor de varejo supermercadista se segmenta em formatos diferentes de estabelecimento: hipermercados, supermercados, lojas de conveniência, delicatessens, clubes de compra e homecenters. O formato de hipermercado, disseminado pelas grandes cadeias de supermercados, surgiu na década de 60, sendo este uma invenção francesa, nascida da necessidade de aumento de consumo e da redução dos custos com mão de obra, uma vez que determinadas funções foram extintas ou transferidas para os próprios consumidores. Neste tipo de empreendimento estão inseridos diversos serviços e produtos, pois além de produtos alimentícios, de higiene e limpeza, têm-se também outros serviços oferecidos, a exemplo de padarias, vestuário, equipamentos automotivos (FRANÇA JUNIOR, 2010).

É necessário considerar a revolução que foi feita a partir da introdução deste formato de loja na economia, que trouxe o processo conhecido como auto-serviço, em que o próprio cliente pode escolher e recolher o produto que deseja, sendo facilitado pelo uso de carrinhos e da disposição das mercadorias em prateleiras. Apesar de gerar facilidade no acesso aos produtos e agilidade no momento da compra, o que está por trás deste processo é a questão da redução do número de funcionários em relação ao tamanho das lojas, uma estratégia que transfere para o consumidor determinadas operações que antes eram executadas

pelos trabalhadores, como é o caso do ato de o consumidor pesar determinadas mercadorias ou conferir preços em terminais eletrônicos.

No entanto, o setor do comércio varejista consegue absorver trabalhadores que antes trabalhavam na indústria e no campo e, principalmente, os jovens de baixa instrução, que o veem como primeira oportunidade e opção de emprego. Além destes aspectos levantados, faz-se necessário considerar que o setor do comércio varejista mostra-se como essencial e estratégico para que seja possível o processo de acumulação do capital, pois, de acordo com Padilha (2006 *apud* França Junior, 2010), é neste setor que ocorre a retirada da mercadoria de circulação, ou seja, a compra da mercadoria pelos consumidores, através do comércio. É por este motivo que o capital comercial, segundo argumentação de Marx (1975, p. 115) passa a fazer parte do processo produtivo, a partir do momento em que “a produção não produz, pois, unicamente o objeto de consumo, mas também o modo de consumo, ou seja, não só objetiva, como subjetivamente. Logo, a produção cria o consumidor”, e, conseqüentemente, o comércio participa da reprodução e da realização do lucro do capitalista, considerando que o lucro só se realiza quando ocorre a efetiva venda da mercadoria.

Quando se analisa as mudanças mais recentes ocorridas neste setor, nota-se que essas se deram a partir do avanço do capital estrangeiro e da abertura econômica, através da expansão do comércio pelo mundo. No entanto, a reestruturação do comércio varejista se intensificou na última década do século XX, com a internacionalização dos negócios das corporações transnacionais, por meio de fusões e aquisições. Essas mudanças trouxeram consigo a inserção de novas tecnologias e novas formas de gestão do trabalho. No caso das grandes cadeias supermercadistas assistiu-se a introdução dos códigos de barra, terminais de computadores e do PDV<sup>8</sup> (BASTOS, 2002).

Uma das mudanças centrais trazidas pelo processo de reestruturação deste segmento foi a necessidade do controle de estoque, principalmente, no que se refere ao espaço de armazenamento e a agilidade no processo de entrada e saída dos produtos. Atendendo a essas necessidades e a própria falta de espaço, muitos hipermercados já possuem depósitos centrais, onde os produtos são armazenados para futura distribuição. Essa foi uma via encontrada para os supermercados administrarem as falhas no suprimento por parte dos fornecedores. A lógica do *just in time* no ato, de abastecer as gôndolas de acordo com a

---

<sup>8</sup> Um PDV (ponto de venda) é o conjunto de equipamentos eletrônicos que permitem a realização da venda de forma automatizada, rápida nos “check-outs” (caixas), geralmente dotados de leitor ótico, impressora de cheque e nota fiscal, terminal de cartão de crédito, um sistema que interliga o processo de fornecimento ao de vendas, potencializando a lógica *just in time* qual imperou modelo toyotista de gestão (CORIAT, 1994; FRANÇA JUNIOR, 2010).

demanda, abastecimento este realizado, muitas vezes, por funcionários dos próprios fornecedores, teve como consequência a eliminação de atividades que não agregam valor e, conseqüentemente, de postos de trabalho.

Tem-se, portanto, o uso de novas tecnologias, principalmente, as ligadas a informatização dos processos, uso de novos equipamentos tecnológicos e à ampliação da contratação de funcionários por via da terceirização, sobretudo, por meio dos chamados promotores, que são pessoas disponibilizadas pelos fornecedores para organizarem os produtos nas gôndolas, eliminando, assim, o trabalho dos reposidores da própria empresa.

França Junior (2010) ressalta que as mudanças ocorridas no comércio, principalmente nas grandes cadeias varejistas, não alteraram apenas os aspectos estruturais e funcionais, a exemplo da disposição dos produtos nas prateleiras, da inserção de novas tecnologias, do aumento do número de *check-outs* (caixa), mas alteram, também, as formas de gestão, incorporando técnicas advindas do sistema toyotista, como o uso de aspectos subjetivos de persuasão psicológica para capturar a subjetividade do trabalhador. Dentre os meios utilizados, tem-se a adoção da remuneração variável, que vai depender do desempenho do funcionário, assim como a busca do envolvimento dos trabalhadores com os ideais e os valores da organização, utilizando-se de novas palavras que procuram esconder o real sentido das palavras originais, a exemplo do uso do termo “colaborador” ao invés de “trabalhador”, pois assim, o mesmo tem a falsa ilusão de que faz parte da empresa, de que está sendo valorizado por colaborar com o sucesso da organização.

Apesar das mudanças tecnológicas e organizacionais facilitarem e agilizarem o atendimento, tornando os processos de trabalho mais eficazes, levando ao aumento da produtividade e, conseqüentemente, da lucratividade das empresas, isto não garante melhorias reais nas condições de trabalho dos trabalhadores. Ao contrário, se percebe mais exploração dos mesmos, através de vias mais sutis, que se escondem por trás das políticas de engajamento e que levam o trabalhador a ter que se comprometer mais com a empresa. Este tema será retomado mais adiante, sendo central nessa pesquisa. Antes, porém, segue a contextualização da empresa estudada.

## **2.9.2 Breve contextualização da empresa**

A empresa escolhida para realização do estudo de caso atua no setor de varejo em 18 (dezoito) países. Ela iniciou suas atividades em 1945, nos Estados Unidos da América, com a abertura de uma franquia especializada em miudezas. Em 1962, por meio de seu

fundador, empresa inaugura um novo conceito de negócio, o de loja de descontos, que se caracterizava pela venda de mercadorias a preços baixos, de qualidade e com ênfase no auto-serviço. Na década de 70, a empresa já possuía 78 sócios e um total de 32 lojas<sup>9</sup>.

Apesar do falecimento do fundador, em 1992, os executivos continuaram com o sucesso da empresa e, para dar continuidade ao crescimento, foi necessário incorporar novas tecnologias, seguindo o processo de internacionalização. A empresa teve como grande desafio expandir sua cultura para o resto mundo, avaliando suas ações de acordo com o local de atuação, como forma de evitar o impacto cultural e os protestos da população. Mesmo assim, conforme explana Gondziola (2005), no caso da Alemanha esta empresa teve uma recepção fria, pois este país possui uma estratégia empresarial bem diferenciada dos outros países nos quais o grupo americano atua. Neste país, o grupo americano não conseguiu otimizar suas estratégias, que foram bem sucedidas no Canadá e no México (CHRISTOPHERSON, 2007 *apud* SCUR e SOUZA, 2009).

Dentre as estratégias de negócio do grupo está a forma como este se relaciona com os fornecedores, fazendo barganha direta com a indústria e com produtores. Diferente do que acontece nos outros países em que esta empresa se insere, na Alemanha os atacadistas é que fazem a intermediação das transações. Ademais, no mercado alemão, o grupo americano não conseguiu absorver uma fatia de mercado suficiente para sua continuidade, diferentemente do mercado norte-americano e de outros países, onde tem poder para reduzir os custos com atacadistas, reduzindo, assim, seus custos com estoque. Um fator significativo que explica sua expansão e continuidade é a política de preços baixos, que consegue ser um diferencial em qualquer país. A resistência maior à sua expansão se deu na Alemanha, tendo em vista que neste país, os sindicatos são fortes e protegidos por normas sociais que tem por objetivo a cooperação entre os trabalhadores e as empresas, diferente da postura adotada pela rede varejista e do próprio grupo americano, que não reconhece a importância da atuação dos sindicatos em defesa dos direitos dos trabalhadores. O desrespeito às leis tem sido, no entanto, uma marca do grupo em praticamente todos os locais em que tem se instalado, mesmo sendo de forma discreta, a exemplo dos Estados Unidos, onde são movidas ações judiciais coletivas (CHRISTOPHERSON, 2007 *apud* SCUR e SOUZA, 2009).

No contexto do Brasil, o grupo chegou no ano de 1995, em São Paulo, e em 2004 se expandiu com a compra das lojas da rede do Bompreço, na região nordeste, e da rede Sonae, no sudeste, em 2005. Hoje, o grupo tem mais de 450 lojas em dezoito Estados das

---

<sup>9</sup> As informações podem ser acessadas através do site: <http://www.casodesucesso.com/?conteudoId=33>

regiões Nordeste, Centro Oeste, Sudeste e Sul, além do Distrito Federal. Em termos de faturamento é a terceira maior rede de supermercados do país, tendo em seu quadro de funcionários uma média de 87 mil pessoas. Além de sua sede localizada em Barueri, na Região Metropolitana de São Paulo, existem mais quatro escritórios regionais, localizados em Porto Alegre (RS), Curitiba (PR), Salvador (BA) e em Recife (PE). Em 2010, a empresa anunciou a abertura de cerca de 100 (cem) novas lojas e 10 (dez) mil novos postos de trabalho<sup>10</sup>.

No Brasil, empresa opera com diferentes formatos de loja, diferenciados em função do público consumidor para os quais se destinam. São pelo menos sete bandeiras: Formato Hiper e BIG (hipermercados), Nacional e Mercadorama (supermercados), Supercenters, Maxxi (atacado), Sam's Club (clube de compras) e Todo Dia (lojas de vizinhança, voltadas para as classes populares). Isto demonstra a extrema concentração de mercado, que esta organização realiza por meio de diversos tamanhos e formatos de suas unidades, tomando o espaço tanto de grandes grupos nacionais quanto de pequenos e médios comerciantes locais.

A companhia aqui estudada é a maior empresa varejista do planeta, com faturamento anual de U\$\$ 138 bilhões e 910 mil empregados<sup>11</sup>. Porém, a sua expansão internacional não foi apenas de sucesso, pois esta sofreu duras críticas devido à prática dos baixos salários e de domínio do comércio local. De acordo com um estudo elaborado pela Universidade de Berkeley (Califórnia), realizado em novembro de 2005, os salários dos funcionários do comércio caem de forma drástica no local onde o grupo atua, e isto acaba gerando forte concentração econômica (MELO, 2011). Por ser conhecida mundialmente pela agressividade de suas políticas de venda a preço baixo, na medida em que a empresa cresce, aumenta seu poder de barganha junto aos fornecedores no mundo, levando empresas menores à falência por não terem condições de competir com seus baixos custos. A empresa, conforme é apresentado no seu Relatório de Sustentabilidade, busca trabalhar de forma eficiente, com baixo custo, através do tripé: comprar por menos, operar por menos, vender por menos todo dia. Para que isto seja possível, faz-se necessário, também, a exploração dos fornecedores, através da lógica da dependência e da pressão que eles sofrem para baixar seus preços e custos de produção, sobretudo no campo dos custos do trabalho.

---

<sup>10</sup> As informações foram obtidas a partir de sites da web e no site do Observatório Social, disponível em: <http://www.observatoriosocial.org.br> e no Relatório de Sustentabilidade 2001 Exercício 2010, da referida empresa.

<sup>11</sup> Essas informações podem ser acessadas no site do Instituto Observatório Social. Disponível em: <http://www.observatoriosocial.org.br>

A empresa estudada consolidou sua expansão internacional através da aquisição de grupos já consolidados nacionalmente<sup>12</sup>. Além das características e estratégias apresentadas, esta empresa estudada possui uma cultura organizacional bem peculiar, à medida que incentiva o engajamento dos seus empregados. Porém, o que está por trás desta estratégia, como será visto é a extrema exploração dos trabalhadores, pois estes precisam se submeter a cargas intensas de trabalho, devido aos quadros reduzidos. Gondziola (2005) argumenta que esta empresa obtém seus lucros à custa de seus próprios funcionários, pois busca sempre baixos custos trabalhistas e isto é visto na política de enxugamento de pessoal, da intensificação do trabalho, assim como, do uso de formas precárias de trabalho, a exemplo do trabalho temporário. A empresa investe, no entanto, na construção de uma cultura corporativa, que visa influir no comportamento dos trabalhadores, fazendo-os agir conforme as suas regras e filosofia, traçando políticas fortíssimas de engajamento. No seu Relatório de Sustentabilidade, a empresa destaca que busca realizar ações para estar presente na mente e no coração dos trabalhadores e dos consumidores.

A cultura da referida empresa é fundamentada nos valores de seu fundador, baseada em três princípios: respeito pelo indivíduo (funcionário, cliente, fornecedor ou membro da comunidade); atendimento ao cliente e busca pela excelência. O respeito ao indivíduo se baseia em princípios éticos, além da capacitação e da busca de uma equipe integrada e engajada, com diálogo aberto e valorização por tempo de empresa. Estes princípios, de acordo com a concepção corporativa da empresa, servem para ajudar o trabalhador a tomar decisões e agir de forma correta, orientando no sentido de liderar com integridade e encorajar os outros a trabalharem com integridade, através do cumprimento da lei e da transmissão das informações, sem manipulações ou distorções<sup>13</sup>.

Dentre os princípios ou ritos culturais da empresa estudada, Pereira, Guimarães e Miyahira (2009) aponta a obrigatoriedade de cantar o grito de guerra da empresa, sendo este uma espécie de “nacionalismo corporativo”; a realização de reunião, geralmente aos sábados, entre os executivos, com a presença de familiares; o livre acesso dos funcionários ao *staff* superior da empresa e a busca de valores familiares extremamente conservadores. Em relação à busca pela excelência, a empresa promove o desenvolvimento profissional, a pesquisa de opinião e a avaliação de desempenho. Quanto ao desenvolvimento profissional, a empresa tem por filosofia a contratação dos melhores profissionais e de trabalhadores sem experiência,

---

<sup>12</sup> Essas informações podem ser acessadas a partir das seguintes fontes: Disponível em: <http://www.casodesucesso.com/?conteudoId=33> e <http://www.walmartbrasil.com.br/capitalhumano/cultura.aspx>

<sup>13</sup> Informações contidas no Código de Ética da empresa. Versão 2009.



porém investe em treinamento. Devido a ter uma cultura fortemente corporativa, aliada à cultura das empresas norte-americanas, têm-se a atitude de convencer o empregado de que ele é parte integrante da empresa, sendo ela uma extensão do seu lar.

É por este motivo que a sua maior arma na gestão do trabalho é a questão da meritocracia, por meio da qual, procura convencer o trabalhador a se comprometer pessoalmente com as metas da empresa, porém oferecendo em troca a possibilidade de ascensão e reconhecimento e uma parcela de participação nos resultados quando são atingidos os critérios e metas para sua distribuição. Esse mecanismo tem como lema o discurso de que o sucesso da empresa é também o sucesso pessoal de cada trabalhador, porém os sacrifícios para que isso seja alcançado são elevados e diversos (PEREIRA; GUIMARÃES; MIYAHIRA, 2009; COSTA; MACHADO; MARTINS, 2011).

As formas de transmitir a cultura da empresa são diversas, desde seu próprio código de ética, onde estão contidos os princípios, valores e regras que os trabalhadores devem seguir para agirem de forma correta e dentro dos padrões da empresa, assim como no manual do associado, que apresenta e reforça todos os valores e os elementos da cultura da empresa. Esta cultura também é transmitida através das reuniões, que são realizadas dentro do ambiente de trabalho, e através dos treinamentos realizados, sejam eles de integração ou de aperfeiçoamento na função.

A empresa também oferece dois grandes encontros anuais com trabalhadores e gerentes de lojas, que têm o objetivo de realizar a integração entre os membros e os *stakeholders* e servem para transmitir e reforçar a cultura da empresa, além de divulgar novas estratégias e oportunidades, lançar novos produtos, apresentar projetos elaborados pelos próprios trabalhadores e realizar debates a respeito de práticas corporativas da empresa, procurando-se enfatizar quais os aspectos que levam ao sucesso da mesma. Esses encontros auxiliam a empresa a divulgar suas ações, realizando seu marketing (GONDZIOLA, 2005).

De acordo com Gondziola (2005), a cultura da empresa supermercadista aqui estudada se resume na palavra controle. Isto pode ser observado a partir da forma agressiva com que ela cresceu e se expandiu pelo mundo, via estratégias de aquisições de grupos já consolidados localmente, de maneira a fragilizar os pequenos comerciantes com sua política de preços baixos. A forma de entrada em uma nova localidade também se dá de forma agressiva, pois a empresa paga alto quando um grupo está resistente para vender suas lojas<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Isto aconteceu no Canadá, pois neste país existe uma população bastante resistente e que luta pela conservação de seus recursos. Dessa forma, essa empresa teve que se adequar também às regras locais e fazer

A empresa objeto deste estudo expandiu-se no nordeste do Brasil adquirindo as instalações de um antigo grupo supermercadista com tradição na região e herdando, além de suas instalações, boa parte de seus trabalhadores. Estes vivenciaram mudanças tanto estruturais quanto no estilo de gestão da cultura corporativa. Neste sentido, procurou-se fazer, a partir dos relatos dos trabalhadores, uma breve caracterização do grupo brasileiro com o intuito de conhecer tais mudanças e caracterizar a cultura corporativa do grupo americano.

O antigo grupo se tornou uma das maiores cadeias do varejo, sendo líder consolidado na região nordeste. Essa história começou em 1935, quando o pai do proprietário abriu uma pequena loja de alimentos na Serra do Machado, no interior de Sergipe, bastante sortida e que atendia bem às necessidades da população local. Nos intervalos da escola o proprietário da empresa, ainda criança, ajudava seu pai, e observava como ele se comunicava e cativava os clientes (VAISBIH, 2010).

Em 1951, quando tinha 13 anos, a família se mudou para a cidade de Aracaju, no Estado de Sergipe, onde abriu um armazém de secos e molhados. Em 1959, quando estava próximo de completar 20 anos, tornou-se sócio de seu pai. Em 1962 foi instalado, na cidade de Propriá, um supermercado que tinha por finalidade ser o projeto piloto para a modalidade de autoserviço, essa nova forma de comércio se expandia pelo Brasil. Em 1966, inaugurou-se, em Recife, o primeiro supermercado com a marca do grupo, que nos anos seguintes se tornaria a terceira maior rede do segmento no país. Nos anos seguintes foram abertas diversas lojas, o que propiciou a expansão da rede, através de supermercados e hipermercados. Na década de 70, a rede se expandiu para boa parte do Estado de Pernambuco e para os principais estados do Nordeste brasileiro<sup>15</sup>.

Em 1987, o grupo instalou o primeiro supermercado brasileiro totalmente automatizado, com sistema de PDV's e scanners de leitura óptica, se tornando o pioneiro a introduzir estes sistemas no Brasil. Em 1995, a empresa se tornou sociedade anônima de capital aberto e em 1996 fez uma oferta pública de ações no mercado nacional e internacional, sendo estas ações comercializadas no Brasil, Europa e Estados Unidos. Em dezembro do mesmo ano, formalizou uma aliança estratégica com o grupo holandês, com o objetivo de consolidar a posição de liderança da empresa nas regiões nordeste e norte do Brasil. E nos anos seguintes, o grupo foi adquirindo outras redes de supermercados, que eram fortes no

---

uso de políticas de responsabilidade social e ambiental. Informação contida no site: <http://canadiandimension.com/articles/1923>.

<sup>15</sup> Informações contidas no site: <http://www.bompreco.com.br/servlets-notitia2/newstorm.notitia.presentation.NavigationServlet?publicationCode=1&pageCode=88&textCode=68&date=968691840000>

nordeste. No ano 2000, o controle acionário passa a ser integralmente do grupo holandês. Porém em 2003, este grupo anunciou a decisão de sair dos mercados da América do Sul, vendendo, assim, o grupo brasileiro ao grupo norte americano, ou seja, à gestão atual da empresa que está sendo analisada nesta pesquisa.

Quando se desfez da empresa, vendendo-a para os holandeses, em maio de 2000, o proprietário abriu mão de um negócio que pertencia à família há cerca de seis décadas. A princípio, o mercado não entendeu o motivo pelo qual o proprietário havia feito isso, porém, o mesmo argumentou que já era o momento de sair de cena, tendo em vista que a disputa com os grandes do segmento ficaria bastante complicada, pois uma das características deste grupo era de ser bastante pragmático. Apesar de ter vendido todas as unidades, o proprietário sentia-se bastante orgulhoso de sua atuação e era apaixonado pelo setor. Hoje, o grupo brasileiro atua mais com a administração de *Shoppings Centers* e no ramo comercial (MATTOS, 2010).

O grupo americano não mudou, estrategicamente, a bandeira do grupo nordestino, tendo em vista que a rede de supermercados que ele adquiriu já tinha sua marca consolidada no mercado local. A estrutura hoje, conta com 118 lojas de supermercados, hipermercados e magazines (lojas de departamentos), que se localizam em nove estados do nordeste brasileiro: Pernambuco, Maranhão, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Alagoas, Sergipe, Bahia e Piauí. Sendo uma das maiores cadeias do varejo no Brasil e líder consolidada no nordeste.

Na próxima será caracterizado o ambiente de pesquisa e metodologia utilizada para realização da referida pesquisa.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 DA NATUREZA DA PESQUISA E DA ESCOLHA DO MÉTODO

O trabalho científico pode ser avaliado pela sua qualidade política e por sua qualidade formal (DEMO, 1995). A qualidade política remete-nos aos conteúdos, fins, à substância e à capacidade crítica de pensar o mundo. Por qualidade formal se entende os meios e formas utilizados na produção científica. Na confecção deste trabalho, buscou-se atender a estes dois parâmetros, por onde se pode avaliar um trabalho científico.

Por outro lado, todo trabalho científico segue uma determinada linha de raciocínio, que significa a visão de mundo adotada pelo pesquisador. Por se tratar de um estudo qualitativo e considerando os pressupostos descritos por Burrell e Morgan (1979), a presente pesquisa se baseou no paradigma interpretativo, adotando uma epistemologia dialética, aquela que vê o mundo pela lente de suas contradições e conflitos, e de natureza antipositivista. Considerando-se que o mundo social é tido como relativista, ou seja, que seu entendimento só é possível, a partir do ponto de vista dos indivíduos que vivenciam determinada situação ou atividade, interessa-nos não apreender a lógica quantitativa dos fenômenos, mas o sentido com que eles são vividos pelos sujeitos, o mundo de significados e valores em torno dos assuntos que se quer conhecer.

Por essa abordagem metodológica, que Burrell e Morgan (1979) classificam como ideográfica, enfatizando a análise das constatações subjetivas que os sujeitos da pesquisa geram a partir do desenvolvimento de suas atividades diárias, ou seja, de sua experiência. O método ideográfico considera que a subjetividade dos indivíduos é um fator essencial para revelar a natureza dos fenômenos estudados. Neste sentido, optou-se pela escolha da abordagem qualitativa, tendo em vista que, segundo Minayo (1993), esse tipo de pesquisa busca compreender o universo de significados, motivos, aspirações, valores e atitudes, elementos estes que não são captados apenas por meio de variáveis quantitativas. Por sua vez, a abordagem qualitativa, nos permite entender diversas características do fenômeno social dentro do próprio ambiente natural. Há, portanto, um interesse em compreender como se desenvolvem as experiências e as criações dos indivíduos em seu ambiente de trabalho e em suas atividades do dia a dia.

É importante considerar algumas características específicas da pesquisa qualitativa, um deles é o risco da parcialidade ou da necessidade de manutenção de uma postura de neutralidade científica, importante para uma interpretação fidedigna dos relatos.

Nesse sentido, o pesquisador deve ficar atento para, no momento da análise, não ser influenciado por interpretações pessoais, distorcendo informações encontradas. O rigor na apropriação dos fundamentos teóricos auxilia bastante para que se evite tal risco. É importante considerar também que os estudos qualitativos não podem ter a pretensão de serem generalizáveis. Neste sentido, de acordo com Sampiere, Collado e Lucio (1998), um estudo qualitativo busca compreender um fenômeno em seu ambiente usual e não pretende generalizar, de maneira intrínseca, os resultados para as populações, nem obter amostras representativas e generalizáveis.

O recurso utilizado para a realização da pesquisa de campo foi o estudo de caso. De acordo com Cozby (2009), o estudo de caso trás uma descrição do indivíduo, seja ele uma pessoa ou um ambiente e, geralmente, é feito quando há uma condição particular ou incomum a determinada pessoa ou ambiente, permitindo obter informações sobre condições raras, que não podem ou não são acessíveis de serem estudados de outras maneiras.

A presente pesquisa também constituiu um estudo descritivo, pois procurou relatar e analisar fatos, eventos e acontecimentos pesquisados, permitindo, dessa forma, um maior conhecimento a respeito do fenômeno e do tema proposto (SAMPIERE; COLLADO; LUCIO, 2006). Ademais, na pesquisa qualitativa, os pesquisadores estão interessados em compreender fenômenos sociais focalizando os significados construídos pelos sujeitos a partir de suas experiências, fazendo uso de linguagem, dos símbolos, dos gestos, das imagens, para interpretar valores, crenças e atitudes (MERRIAM, 2009; MINAYO, 1993). Com esse fim, a coleta das informações foi feita por meio de entrevista semi-estruturada, de observação in loco e de análise documental.

### 3.2 O OBJETO DO ESTUDO, OS SUJEITOS DA PESQUISA E SUAS LIMITAÇÕES

No contexto de acumulação flexível, a presente proposta de pesquisa buscou conhecer como os trabalhadores de uma multinacional do setor supermercadista, instalada no Brasil há pouco mais de 15 (quinze) anos, vivenciam as políticas de gestão do trabalho, e como essas políticas constroem o engajamento desses trabalhadores aos valores e interesses da organização. Para tanto, fez-se necessário conhecer o impacto dessas políticas nas condições de trabalho e na vida pessoal dos mesmos, enfatizando os mecanismos de exploração.

A empresa estudada é uma grande multinacional do setor supermercadista instalada no Brasil desde 1994. A escolha desta rede de supermercados deveu-se ao fato de

sua representatividade no segmento em âmbito mundial e de possuir uma cultura organizacional e modernas políticas de gestão do trabalho bem definidas. Quanto a escolha dos sujeitos da pesquisa, esta foi feita por amostragem por julgamento, que segundo Malhotra (2001), consiste numa forma de amostra não-probabilística, por conveniência, em que os elementos da população são selecionados de acordo com o julgamento do pesquisador, seja por conveniência ou por afinidade de relacionamento.

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com trabalhadores de unidades no formato super e hipermercado, localizadas nas cidades de João Pessoa/PB (quatro lojas) e Petrolina/PE (duas lojas), da região do nordeste brasileiro. Foram entrevistados gerentes e trabalhadores de áreas diversas, que ainda trabalham ou que já trabalharam na empresa estudada. Os critérios adotados para a escolha das cidades foi pela acessibilidade, pois a cidade de João Pessoa é onde a pesquisadora mora e estuda e a cidade de Petrolina foi escolhida devido ao contato existente com uma ex gerente, que já havia trabalhado em uma dessas unidades de Petrolina e conhecia bem a realidade vivenciada por esses funcionários. Através dessa ex gerente também foi possível o acesso a gerentes e ex funcionários da empresa, que contribuiriam para a realização desta pesquisa.

O critério de acessibilidade prevaleceu para escolha dos sujeitos, através do contato com pessoas conhecidas que trabalham ou já trabalharam na empresa, algumas delas já vivenciaram situações críticas na empresa e que, por sua vez, indicaram outras pessoas. No que diz respeito aos trabalhadores e gerentes entrevistados da cidade de João Pessoa, o contato inicial foi por meio de pessoas indicadas pela professora Márcia Costa, as demais entrevistas foram obtidas por meio de pessoas conhecidas que indicaram outras pessoas que trabalham ou já havia trabalhado na empresa estudada. Assim como, foi feito contato direto com duas lojas de João Pessoa por meio de autorização formal, em que foram disponibilizadas 03 (três) pessoas de cada loja para realização da entrevista.

Por fim chegou-se a um total de 18 (dezoito) entrevistados, sendo 10 (dez) gerentes e 08 (oito) trabalhadores operacionais, a exemplo dos operadores de caixa e dos repositores. Dentre os gerentes entrevistados, 2 (dois) não trabalham mais na empresa, sendo, seus depoimentos bastante significativos, pois eles se sentiram mais à vontade quando explanaram sobre as questões mais críticas vivenciadas na organização, pois não mais dependem financeiramente da mesma. A intenção foi apreender como esses dois grupos de sujeitos, posicionados diferenciadamente na estrutura hierárquica, vivenciam as políticas de gestão de pessoas da empresa e como essas políticas conseguem capturar sua subjetividade.

De maneira a resguardar a confidencialidade dos entrevistados, foi assegurado o sigilo na sua identificação. Nesse sentido, as falas dos entrevistados são identificadas por meio de uma codificação. A codificação foi feita de acordo com o cargo do funcionário, de forma que, para os cargos de gerência foi utilizada a letra G e para os demais cargos foi utilizada a letra S. Quanto às falas, cada uma foi identificada com uma numeração, seguindo a ordem das respostas dos respondentes. Os quadros 04 e 05 identificam os gerentes e demais trabalhadores entrevistados:

**Quadro 4:** Código de identificação dos discursos dos gerentes entrevistados

Identificação		Tempo de Empresa	Trajetória na empresa
Código	Cargo		
G1	Ex Gerente	1984-2012 – 28 anos	Auxiliar de atendimento- gerente de loja plênio – atua hoje como dirigente sindical
G2	Ex Gerente	1999-2006 (7 anos)	Embalador - operador de caixa - auxiliar e encarregado de frente de loja - encarregado setor de horti - chefe de perecíveis
G3	Gerente	1999-2012 (12 anos)	Repositor – pesquisador – encarregado de inventário
G4	Gerente	1986-2012 (26 anos)	Recepcionista, auxiliar administrativo, Atendimento ao cliente, líder de atendimento, Encarregada de frente de caixa, Gerente de atendimento, Gerente de operações.
G5	Gerente	1999-2012 (12 anos)	Operadora de caixa, recepcionista de CAC, auxiliar de atendimento, Encarregada de capital humano
G6	Gerente	1997-2012 (14 anos)	Operadora de caixa (part time 6 meses), Operadora de caixa (full time 6 meses), recepcionista de centro de atendimento ao cliente; telefonista, locutora, secretária da loja, secretária do gerente geral da loja, encarregada de capital humano
G7	Gerente	2002-2011 (9 anos)	Embaladora (01 ano), Operadora de caixa (04 anos), Atendente de cliente, Trainee. Hoje é encarregada por quatro departamentos
G8	Gerente	2000-2012 (12 anos)	Operador de sessão (02 anos),
G9	Gerente	1998-2010 (12 anos)	Auxiliar de patrimônio (08 meses), trainee (01 ano e seis meses), Gerente de setor (06 anos), Gerente geral (04 anos)
G10	Gerente	1999-2012 (13 anos)	Auxiliar de segurança (01 ano), Gerente patrimonial (08 anos), Gerente de mercearia (02 anos), Gerente de atendimento (01 ano), Gerente área administrativa (01 ano). Atualmente é responsável por atendimento, entrega e auditoria.

Fonte: Elaboração própria, 2012.

**Quadro 5:** Código de identificação dos discursos dos subordinados entrevistados

Identificação		Tempo de Empresa	Trajetória na empresa
Código	Cargo		
S1	Auxiliar de atendimento	1995-2012 (17 anos)	Operadora de caixa (6 anos) – auxiliar de atendimento
S2	Operadora de Caixa	2010-2012 (2 anos)	Operadora de caixa (temporário), Operadora de caixa (tempo integral-efetiva desde maio de 2011)
S3	Fiscal de caixa	1997-2012 (15 anos)	Segurança (3 meses), auxiliar administrativo (7 anos), Fiscal de caixa
S4	Repositora	1999-2010 (11 anos)	Operadora de caixa (4 anos), Repositora de bazar, Repositora de Soft ( <i>backup</i> da encarregada)

S5	Auxiliar administrativa	2000-2012 (12 anos)	Operadora de caixa (8 meses), auxiliar de caixa geral (onze anos), SOS Cherick (há um mês)
S6	Operador de caixa	1999 – 2012 (13 anos) – da Fundac	Repositor, Auxiliar de Serviços Gerais, Operador de caixa, atua também como dirigente sindical
S7	Auxiliar de atendimento	1999-2012 (13 anos)	Operadora de Caixa – Auxiliar de atendimento
S8	Supervisor	ex-funcionário	Operador de caixa – Supervisor área de frios

Fonte: Elaboração própria, 2012.

Ademais das conversas agendadas informalmente com os entrevistados, também foi solicitada a autorização formal para realização de entrevista em duas unidades localizadas na cidade de João Pessoa. Apesar de ter obtido êxito em relação à autorização formal para a realização das entrevistas com 03 (três) gerentes, sendo elas a G4, G5 e G6 e 03 (três) operadoras, que foram S3, S4 e S5, houve algumas restrições que limitaram uma coleta mais fidedigna das informações relativamente aos objetivos propostos. Primeiro, porque, por razão de a empresa considerar certas informações confidenciais, tivemos que reduzir a quantidade de temas abordados. Segundo, porque essas entrevistas específicas foram realizadas com pessoas determinadas pela empresa e no próprio ambiente de trabalho, durante o expediente, sendo este um entrave, pois as pessoas tinham o receio de falar algo que fosse contrário aos interesses da empresa. Foi possível perceber que as pessoas tinham sido orientadas a não transmitir certas informações que pudessem comprometer a empresa ou que remetessem a questões críticas. Ainda assim, pudemos contar com valiosas informações fornecidas gentilmente pelos gerentes.

Essa limitação foi, no entanto, de alguma forma contornada pelo acesso mais livre aos trabalhadores pela via dos contatos pessoais e das indicações de um representante sindical, de forma que conseguimos realizar algumas entrevistas em horário marcado, fora do expediente e das instalações da empresa, contando, por isso, com mais confiança e espontaneidade dos trabalhadores, que falaram mais à vontade sobre seus sentimentos e percepções. Muitas entrevistas foram feitas fora da empresa, no tempo de folga dos trabalhadores, a exemplo de uma das entrevistas realizada em um dia de domingo. Tivemos, também, a felicidade de contar com ex-trabalhadores. Com eles, sentimos muito mais abertura e confiança nas entrevistas e suas falas foram significativas para a captação das inúmeras contradições das políticas de gestão de pessoas da companhia.



### 3.3 A COLETA DAS INFORMAÇÕES

A coleta das informações se deu por meio de entrevista semi-estruturada, guiada por dois roteiros (gerentes e subordinados) que nos auxiliaram a captar os significados e as percepções dos sujeitos da pesquisa, acerca de quatro categorias centrais de análise, categorias estas apresentadas no quadro 6, assim como as variáveis estudadas:

- a) As mudanças organizacionais e estratégicas ocorridas no campo da gestão do trabalho para atender à lógica do trabalho flexível adotadas na empresa estudada;
- b) As características centrais da cultura organizacional da empresa estudada e as diferenças existentes em relação às características da antiga rede de supermercados;
- c) As políticas de gestão de pessoas encarregadas de capturar a subjetividade dos trabalhadores como meio de conquistar o seu engajamento aos valores e objetivos da organização;
- d) A implicação das políticas de gestão do trabalho na vida dos trabalhadores.

**Quadro 6:** Categorias, objetivos e variáveis da pesquisa

<b>OBJETIVO GERAL</b>	<b>Conhecer as políticas de gestão do trabalho adotadas pela empresa para mobilizar o engajamento dos trabalhadores no sentido de “captura” de sua subjetividade.</b>		
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>CATEGORIAS</b>	<b>VARIÁVEIS</b>	<b>BASE TEÓRICA</b>
Conhecer as mudanças organizacionais e estratégicas no campo da gestão do trabalho, adotadas na empresa para atender à lógica da flexibilização das relações de trabalho.	Reestruturação Produtiva / Trabalho Flexível	-Novas formas de gestão do trabalho; -Políticas de engajamento; -Inserção de novas tecnologias.	MARX; POLANYI; ANTUNES; FLEURY; FISCHER; BOYER, CARDOSO; COSTA, HARVEY; DRUCK, BRAVERMAN; LUZ; BAVARESCO.
Descrever as características centrais e as mudanças decorrentes da implantação da nova cultura organizacional após a aquisição da antiga rede de supermercados.	Mudança/ Construção de uma nova cultura organizacional	-Características da cultura antiga e da nova cultura; -Processo de comunicação; -Uso de ritos, reuniões, regras e símbolos.	DUBRIM; FISCHER; FLEURY; SCHEIN, MORGAN; MOTTA; CALDAS; BOWNDITCH; BUONO; SCHREBER
Identificar as políticas de gestão de pessoas encarregadas de “capturar” a subjetividade dos trabalhadores como meio de assegurar o seu engajamento aos objetivos e interesses da empresa.	Políticas de engajamento e “captura” da subjetividade	-contratação/perfil do trabalhador desejado; -integração e treinamentos; -carreira/mobilidade funcional -remuneração /reconhecimento -conciliação/conflito	CORIAT; LINHART, DEJOURS, FARIA; MENEGHETTI, PAGÈS, ALVES, FISCHER; FLEURY, SILVEIRA; BOCK; FURTADO; TEIXEIRA
Analisar os impactos das políticas de gestão do trabalho na vida dos trabalhadores.	Implicação das políticas de gestão na vida do trabalhador	-Jornada de trabalho; -Sobrecarga de trabalho; -Pressão pelo cumprimento de metas; -Relação família/trabalho.	LINHART, DEJOURS, FARIA; MENEGHETTI, PAGÈS, ALVES, ANTUNES, SILVEIRA.

Fonte: Elaboração própria, 2011.

Os roteiros de entrevista estão descritos nos apêndice A (gerentes) e B (trabalhadores), estes foram elaborados seguindo as categorias e respectivas variáveis acima apresentadas, a partir das quais se buscou alcançar os objetivos da pesquisa. Os roteiros de entrevistas foram elaborados levantando questões que visavam conhecer melhor o ambiente estudado, assim como a percepção dos trabalhadores a respeito dos fenômenos que se pretendia conhecer. Como a pretensão foi conhecer a percepção de duas categorias distintas de trabalhadores, a de comando e a de base, elaborou-se dois roteiros de entrevistas diferenciados e estes estão subdivididos em cinco partes.

A primeira parte pretendia conhecer o perfil do entrevistado e sua trajetória de trabalho na organização; a segunda parte pretendia conhecer as características das novas estratégias de gestão, advindas dos processos de flexibilização das relações de trabalho; a terceira visava conhecer as mudanças e as características advindas da nova cultura da organização; a quarta parte teve por objetivo a identificação das políticas de gestão de pessoas encarregadas de mobilizar o engajamento dos trabalhadores; e, por fim, a quinta parte dizia respeito à identificação dos impactos causados pela adoção dessas políticas de engajamento e das novas formas de gestão do trabalho na vida dos trabalhadores. Uma das entrevistas foi feita através da técnica do *focus groups* com três trabalhadores da cidade de Petrolina/PE. Todas as entrevistas foram gravadas, facilitando o processo de coleta e evitando perda de informações. Após a realização das entrevistas, cada gravação foi transcrita, totalizando treze horas e vinte minutos de gravação, que em média duraram de trinta minutos à uma hora para cada entrevistado.

De maneira a seguir os princípios éticos foi elaborado um termo de consentimento livre e esclarecido, assegurando o anonimato do entrevistado e da organização a ser estudada. Além das entrevistas e da observação direta, que já estava sendo feita pela pesquisadora em suas idas às unidades visitadas, foi feita a análise de documentos internos da empresa, estes encontrados no próprio site corporativo ou disponibilizados por um dos gerentes, um recurso importante que nos permitiu conhecer as regras, princípios, condutas esperadas e algumas políticas de gestão do trabalho adotadas pelo grupo. Em relação ao período de realização das entrevistas, este perdurou um tempo de 02 (dois) meses, ou seja, entre os meses de janeiro e fevereiro de 2012. No entanto, as entrevistas dos gerentes e trabalhadores da cidade de Petrolina (PE) já haviam sido realizadas anteriormente.

### 3.4 O TRATAMENTO DOS DADOS

As informações foram tratadas por meio da técnica da análise do discurso. Para tanto se fez necessário compreender o que significa o discurso, que não é simplesmente um pronunciamento, mas, segundo Pinto (2006), pode ser definido como uma forma provisória de fixação de sentidos, algo que dá sentido à realidade. Ressalta-se que os sentidos são construídos historicamente, ou seja, não é possível sair por aí atribuindo qualquer palavra a qualquer coisa, por ser o sentido da palavra construído ao longo do tempo, considerando que toda palavra tem sua história, seu significado, seu contexto.

Neste sentido, a análise do discurso faz a análise do que está sendo expresso através da fala e segundo Brawn e Yule (1993, p.1 *apud* Godoi, 2006, p. 177) consiste num recurso de “análise do uso da língua”, com o qual se pode sistematizar as respostas de maneira a se debruçar sobre as falas mais representativas, que se repetem nos discursos e que dão sentido, para os sujeitos da pesquisa, aos fenômenos que se deseja conhecer. Neste sentido, Pêcheux (1993 *apud* Caregnato e Mutti, 2006) argumenta que a língua é a forma de materialização da fala, fazendo a conexão entre os planos: material e simbólico, considerando que o discurso produzido pela fala sempre terá relação com o contexto sócio histórico.

Portanto, a análise do discurso procura fazer uma conexão entre os sentidos manifestados em diversas formas de produção, podendo ser verbais, não-verbais, contanto que tenha sentido para sua interpretação, podendo-se fazer conexões entre séries textuais (orais ou escritas), imagens (fotografias) ou linguagem corporal (dança). Um de seus fundadores foi Michael Pêcheux, em que faz uma relação entre língua, sujeito/ história ou língua/ideologia, seguindo a linha francesa. A análise do discurso trabalha sempre com o sentido do texto e não com o conteúdo, ou seja, não é simplesmente interpretar o que diz o texto e sim, buscar entender o sentido do que está sendo falado, levando-se em consideração o que está acontecendo no momento da fala e a influência do contexto, assim deve ser considerado o posicionamento do sujeito a respeito do que está sendo falado (CAREGNATO; MUTTI, 2006). Por isso, segundo estes autores, a interpretação do pesquisador é fundamental, por ser capaz de influenciar quanto a sua posição, suas crenças, suas experiências, considerando que essa interpretação nunca é única e absoluta. Da mesma forma pensa Rocha e Deusdará (2005), pois argumenta que o pesquisador é co-construtor dos sentidos produzidos. Para tanto, é necessária uma reflexão sócio-histórica.

Ademais, a interpretação das falas mais representativas foi feita à luz da literatura, de acordo com o que foi esquematizado no referencial teórico. Porém, é importante considerar

que o processo de análise, de acordo com Martins e Bógus (2004) não se fecha nele mesmo, ou seja, não é apenas a análise do que foi coletado, mas a reflexão das informações encontradas, a partir da verificação do contexto estudado e das reações dos entrevistados durante o processo de pesquisa. Neste sentido, de acordo com Minayo (1993), o tratamento dos dados coletados foi feito seguindo três etapas centrais:

- 1) Ordenação dos dados: quando, depois da transcrição das entrevistas, foi feito um mapeamento de todas as informações coletadas, organizando os relatos, com o objetivo de facilitar a classificação dos dados, de acordo com as categorias de análise pré-estabelecidas;
- 2) Classificação dos dados: foi feita a sistematização dos dados, considerando as categorias e as variáveis estabelecidas de acordo com os objetivos da pesquisa;
- 3) Análise final: foi feita a análise das interações entre os dados levantados nas entrevistas, das informações levantadas nos documentos, de acordo com o referencial teórico utilizado como base para a pesquisa e os objetivos pretendidos.

As etapas descritivas acima são simples, mas nos permite realizar uma análise detalhada das informações coletadas. Tendo em vista que, após a transcrição foi feito o processo de análise compreensiva interpretativa de dados, com o intuito de delimitar os passos para compreender o fenômeno, pois de acordo com Merriam (2009) o processo de categorização é um processo de ida e volta, é uma construção de retalhos, entre o espaço indutivo e o dedutivo, que faz a descrição e a interpretação. A análise se torna um processo de resolução de dados em seus componentes constituintes que buscam revelar temas característicos e padrões. De acordo com Silva (2009) a análise de dados é subdividida em três processos, são eles descrição, classificação e conexão, porém esses processos não são mutuamente exclusivos e sim integrados, ou seja, um completa a construção do outro, semelhante ao já foi exposto por Minayo (1993).

A análise dos dados coletados seguiu o ciclo abordado e proposto por Silva (2009), que consiste de sete etapas necessárias para a análise dos dados, porém elas não são dissociadas, mas sim integradas, indicando este ser um processo cíclico, algo que é descrito no quadro 7:

**Quadro 7** – Ciclo da Análise Compreensiva interpretativa da Pesquisa

1º Etapa	leitura e releitura de cada um dos protocolos das entrevistas realizadas para codificação dos discursos.
2º Etapa	transformação de um protocolo de entrevistas em um protocolo codificado com os relatos dos entrevistados.
3º Etapa	leitura e releitura de todos os protocolos codificados para identificação de temas.
4º Etapa	agrupamento dos relatos dos gerentes e dos trabalhadores por temas em quadros temáticos.
5º Etapa	preenchimento dos quadros temáticos.
6º Etapa	estruturação dos resultados em um texto sobre cada tema tomando como base os quadros temáticos e os objetivos da pesquisa.
7º Etapa	Análise compreensiva interpretativa dos Resultados

**Fonte:** Adaptado de Silva (2009)

Na primeira etapa da análise foi feita a leitura e releitura das entrevistas. A leitura feita pela primeira vez buscou uma visão mais sistêmica da entrevista, já na segunda leitura foi feita por linha, codificando os discursos, levando em consideração à questão que orienta a referida pesquisa. A partir dessa codificação obteve-se um protocolo codificado para cada sujeito entrevistado, sendo identificado através de letras e números. Os gerentes são representados pela letra G e os demais trabalhadores foram identificados pela letra S, essas letras são seguidas de números, que representam cada funcionário. A numeração também serve para identificar os discursos. Após a leitura dos discursos, a partir da codificação, foi feito os agrupamentos das informações de acordo com os temas, referentes aos objetivos da pesquisa. A análise das informações coletadas foi feita baseando-se nas fontes estudadas no referencial teórico. É justamente a última fase de análise proposta por Silva (2009), sendo a existência de um diálogo entre os resultados da pesquisa e a literatura, dentro de dois segmentos: através do próprio diálogo no decorrer da análise, a cada informação que emerge ou significados e no final a análise compreensiva e interpretativa dos achados da pesquisa.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 MUDANÇAS ESTRATÉGICAS E ORGANIZACIONAIS**

Diante das entrevistas realizadas foi possível diagnosticar as transformações ocorridas na empresa estudada, transformações essas influenciadas pela flexibilização das relações de trabalho, pela inserção de novas tecnologias, assim como, pela introdução de novas formas de gestão do trabalho.

#### **4.1.1 Inserção de Novas Tecnologias e o impacto causado nas condições de trabalho**

A inserção de novas tecnologias é considerada, hoje em dia, um fator essencial para qualquer empresa, seja de grande ou de pequeno porte, e de qualquer ramo, pois contribui para aceleração dos processos produtivos e facilita a execução das atividades. Ela é significativa enquanto fator que incrementa a competitividade, porém, mesmo contribuindo para a melhoria das condições de trabalho, a tecnologia também traz consequências drásticas para a sociedade como um todo. Primeiro, no caso do uso de maquinários, porque estes substituem milhares de pessoas, pois uma máquina tem a capacidade de executar bem mais tarefas, em menos tempo, com menos número de pessoas. Por isso, a oferta de empregos é reduzida.

Por outro lado, é preciso considerar que o processo de inserção de novas tecnologias é mais rápido que o processo de qualificação de trabalhadores. Eis aqui o outro lado da moeda da questão do desemprego: ofertas que não encontram trabalhadores qualificados, deixando, dessa forma, muitas pessoas desempregadas devido ao desemprego estrutural. Neste sentido, de acordo com Clegg (1998), a própria tecnologia é uma forma utilizada como produção flexível, essa mesma tecnologia, dependendo da forma como é gerida, tanto pode levar a qualificação dos trabalhadores quanto à desqualificação, a tecnologia é um elemento contingencial que deve ser trabalhado para não trazer consequências mais sérias para os trabalhadores.

A partir da análise realizada por Costa, Machado e Martins (2011) foi possível identificar a introdução de novas tecnologias nos supermercados, pela via, sobretudo, da introdução de leitura óptica nos *check-outs* (caixa) e pela integração da cadeia de suprimentos, todas elas favorecendo enormemente a redução dos custos operacionais. Através da

implementação do EDI (*Electronic Data Interchange*) e dos investimentos em logística (*supplychain* e ECR – *Efficient Consumer Response*) foi possível uma maior integração entre varejista, distribuidores, fornecedores e a viabilização da metodologia *just in time*, que permite a integração de todos os processos da logística de suprimentos, de maneira a repor os produtos nas prateleiras de acordo com a demanda. No sentido de aprimorar a cadeia de suprimentos, os grandes supermercados investem na construção de centros de distribuição próprios, evitando, assim, intermediários. Investem, também, na produção de marcas próprias, como é o caso da organização estudada. Essa integração possibilita, além da redução de custos, a agilidade na entrega dos produtos, sendo, portanto, essencial o uso da tecnologia, principalmente, quando se fala no fluxo de informações (COSTA; MACHADO; MARTINS, 2011).

O uso das TICs (Tecnologia da Informação e Comunicação) no setor supermercadista, segundo Segre e Bastos (2000) serve tanto como forma de especialização quanto para agilizar o relacionamento com os fornecedores e melhorar o atendimento ao cliente, pois procura identificar seu perfil e oferecer uma maior e melhor variedade de produtos. Essas novas TICs, além de serem usadas para aperfeiçoar a produtividade, cortar custos ou controlar a cadeia de suprimentos, também são usadas para melhorar o andamento dos processos de marketing e gerenciais. De acordo com Almeida e Crossetti (1995 *apud* Segre e Bastos, 2000) essas novas TICs transformam o setor de varejo, modificando a forma de competição. Isto é possível através dos ganhos de produtividade, pois se ampliam os horizontes do comércio varejista com um conhecimento maior do negócio e o maior controle sobre as ações comerciais. Ademais, há uma integração das comunicações e implementação de sistemas padronizados, por meio do uso de Redes Locais, Intranet, Intercâmbio Eletrônico de Dados (EDI) e internet, que permitem a redução de custos e a racionalização de processos.

Outro aspecto facilitado pelas TICs é o relacionamento entre a empresa e o fornecedor, pois a cadeia de distribuição coloca à disposição informações periódicas para que os fabricantes possam ter facilidade de produzir aquilo que o consumidor espera, ou seja, é necessário uma troca de informações constante. Ademais, é facilitado o relacionamento entre empresa e consumidores através do uso de Terminais de Pontos de Venda (PDVs), pois estes possibilitam um maior acesso do consumidor às informações de sua preferência e necessidade. Essas informações podem ser colhidas pela empresa através desses terminais e, a partir de então, a empresa conhece melhor seus usuários e, assim, os fornecedores podem produzir de acordo com a demanda, identificando as preferências e as novas oportunidades.

Neste contexto, constatou-se nas entrevistas realizadas que houve bastante investimento da empresa estudada em modernização tecnológica logo após a aquisição do grupo brasileiro, algo que propiciou a agilidade e integração nos processos e nas atividades do dia a dia de trabalho. No caso da introdução das novas TICs, que tem por objetivo levar à rapidez e à integração dos processos, o gerente (G9) argumentou que isto aconteceu com a introdução de balanças de última geração, assim como, o processo de comunicação se tornou mais rápido, sendo de extrema importância o uso da tecnologia, pois as mudanças ocorrem de forma muito rápida. Hoje em dia, na empresa, faz-se uso de computadores, principalmente, do uso de equipamentos manuais; segundo as palavras deste mesmo gerente: “A gente tem uma máquina chamada GVLine , que é um rádio frequência, que é um computador, onde o cara pistola o produto, ele sabe quanto vendeu, quanto não vendeu, quanto passar, sabe tudo”. A partir de então se tem as informações diárias a respeito das vendas e dos números a serem alcançados.

Neste sentido, o trabalhador (S5) explicou que, além dos *check outs* e das esteiras, foi implantado um sistema que faz o acompanhamento do fluxo do cliente e da velocidade de atendimento do operador de caixa. Este sistema consegue controlar quantos funcionários são necessários para cada período, analisando a necessidade de acordo com o horário e os momentos de maior fluxo. Ele também planeja a escala de trabalho e, dependendo do porte da empresa, pode-se encontrar até quinze turnos nos horários entre as sete da manhã e as doze e cinquenta da noite. Através da integração dos processos, também foi possível ter um fluxo mais rápido das informações, facilitando as negociações com os fornecedores, pois o sistema de compras tem mais opções para que eles possam acessar as informações e, assim, acompanhar o estoque e o fluxo de vendas dos produtos, conforme argumentou o gerente (G3).

Neste sentido, a tecnologia permitiu que certas atividades fossem executadas com mais rapidez e menos esforço, como é o caso da função de repositor. Antes era necessário marcar item a item, hoje em dia, os produtos são etiquetados com código de barras e é possível identificar preços ou outras informações a respeito dos produtos nos terminais de leitura óptica existentes nas lojas. No entanto, apesar das vantagens no uso da tecnologia, percebe-se a extinção de algumas funções, não necessariamente por conta da inovação tecnológica, como é o caso da função de charqueiro, exemplo dado pelo gerente (G8), porque a carne já vem embalada pelo fornecedor. Outras funções foram extintas pela própria mudança na especialização, característica do sistema de produção taylorista, ou seja, ao contrário do que ocorria neste sistema, hoje em dia os trabalhadores precisam ser polivalentes e executar mais de uma função. Portanto, isso contribui para redução dos quadros e acaba



sobrecarregando o trabalhador que permanece na empresa. Outro fator a considerar é que o caso do repositor terceirizado (chamado de promotor) aponta também para redução ou mesmo para uma tendência de extinção dessa função nos grandes supermercados.

O enxugamento dos quadros foi outra estratégia importante de redução de custos e isso redundou em: a sobrecarga de trabalho e na necessidade do trabalhador ter que trabalhar em regime de multifuncionalidade para poder suprir os quadros reduzidos, isso é consequência das mudanças decorrentes das mudanças organizacionais que ocorreram com o intuito de reduzir custos para atender ao processo de reestruturação produtiva e por assim dizer o conceito de empresa enxuta, em que foram incorporadas metodologias da gestão japonesa, que exige cada vez mais dos trabalhadores, conforme foi argumentado por Coriat (1994). Os depoimentos dos gerentes (G1) e (G2) nos apresentam bem essa realidade:

[...] o orgânico pequeno, aí o cliente lá no caixa, aí o pessoal num tem como sair, até às vezes tem gente que ainda reclama, muitas meninas tem dia que dá um aperto, a menina quer ir no banheiro e fica segurando, deixa fulano voltar, já teve casos de pessoas se urinarem no caixa, já houve coisas dessa natureza. B1G1.27 (ex gerente)

[...] o setor de abastecimento, porque hoje trabalhamos de uma forma diferente de há 10 anos, podemos ver nessa área da loja, atualmente, não precisamos que o associado tire esse produto da caixa, que abasteça de um em um, abriu, rasgou, colocou a caixa, então antigamente, funções que precisam de duas pessoas, hoje só se precisa de uma, o nível de emprego em relação a esse processo, ele diminuiu no varejo, hoje trabalhamos com a corda no pescoço, não vou mentir, quem pensou que vai vir para varejo e que não vai trabalhar... B1G8.14

Essas falas demonstram a extrema pressão a que os trabalhadores sofrem no seu dia a dia de trabalho, não necessariamente decorrentes de inovação tecnológica, mas, sobretudo das mudanças organizacionais.

É importante considerar que no setor de varejo no Brasil houve um aumento considerável do número de empregos ao longo dos anos 2000, boa parte dele decorrente do processo de estabilização da moeda e da vinda de empresas internacionais. Neste sentido, conforme argumentam Costa, Machado e Martins (2011), o setor supermercadista seguiu a evolução do setor do varejo, em que houve um crescimento gradativo no número de empregos entre os anos 1997 e 2007. Nesse segmento, a quantidade de empresas também aumentou, em proporção (61,5%) e a quantidade de pessoas empregadas passou de 411.860 para 716.206 (73,9%) no período.

Apesar das empresas supermercadistas terem crescido, considerando o agregado, esse crescimento não propiciou proporcionalmente o crescimento do número de empregos, pois estas passaram a empregar menos por unidade e área instalada. Neste sentido, as

estratégias gerenciais voltadas para a redução de custos limitam a contratação dos quantitativos necessários, implicando na intensificação do trabalho (COSTA; MACHADO; MARTINS, 2011). Neste sentido, ao passo que se ampliava a quantidade de empregos, devido à abertura de novas lojas, percebia-se que nas unidades vistas isoladamente, houve uma redução do número de trabalhadores por loja, algo que trouxe consequências como sobrecarga e intensificação de trabalho.

Aqui se constata um problema crítico diagnosticado tanto por trabalhadores quanto por gerentes da empresa, qual seja, o dos quadros bastante enxutos, conforme expressa a trabalhadora (S4):

[...] assim que eu comecei na empresa como efetiva, a gente tava com uma escassez de funcionário muito grande, porque um tava de atestado, outros tavam de licença maternidade. Então, a gente trabalhava com um quadro muito reduzido, então isso, aí sobrecarregou a gente demais, demais mesmo, até em relação de folga eu passei o mês de agosto do ano passado, eu trabalhei todos os domingos sem nenhuma folga, porque tinha uns de folga, tinha uns de férias, outros tavam de licença e a empresa num tava contratando ninguém, aí quando foi no final do ano, assim, no mês de novembro quando começou a voltar às pessoas que tavam de licença, de férias, essas coisas [...] B1S4.32

Neste depoimento percebe-se a importância considerável de se realizar contratações para melhoria das condições de trabalho. O problema é que a empresa tem a política de só contratar em último caso e quando as vendas aumentam, além de ser necessário que novas contratações estejam previstas no orçamento anual. No depoimento desta entrevistada constata-se que a empresa não contrata se a loja não dá lucro, ou seja, não vende o suficiente para se sustentar. Porém, no seu depoimento, ela expressa uma espécie de dúvida a respeito do que a empresa repassa para eles, e pondera: “isso é o que eles passam pra gente, num é agora, a gente não sabe se é verdade ou não”; demonstrando, portanto, sua desconfiança em relação ao que a empresa transmite. A exiguidade dos quadros também se confirma no depoimento do trabalhador (S5), que trabalha em uma loja de porte maior, portanto, de faturamento elevado:

[...] bem enxuto mesmo, porque cada gestão que passa por lá, ele quer enxugar cada vez mais, isso eu considero um pecado, principalmente pra o atendimento ao cliente. E enxugar demais, porque você acaba não prestando um serviço, um atendimento condizente com o seu público, que você quer atingir. Se nós lá tivéssemos condições de prestar um atendimento melhor, o volume de venda, tenho certeza que cresceria bastante, cresceria bastante, é bastante enxuto o quadro lá [...] B1S5.39

Segundo este mesmo trabalhador, as cobranças são constantes, pois os subordinados têm que atingir as metas estipuladas e a empresa reduz seus custos para atingir

mais lucros e para atender à política de preços baixos adotada pela mesma, conforme abordam os depoimentos abaixo:

[...] independente do processo tecnológico, é a questão que eu lhe falei no começo, é a questão do lucro, do resultado. Então se essa loja aqui, ela não tá dando lucro esperado, então, a primeira coisa é cortar o orgânico, diminui funcionário, reduz o custo da embalagem, tem que ser uma embalagem mais simples, mais fraca, e se no banheiro usa determinado detergente, pegar um mais barato, então esse é, contanto que seja garantido aquele lucro lá, a lucratividade, entendeu? B1G1.7 (ex gerente)

A questão dos quadros reduzidos de trabalhadores vai de encontro a um dos princípios da empresa, que será explanado mais adiante, qual seja o do Respeito ao Indivíduo. Ela é viabilizada pela estratégia do uso multifuncional do trabalhador, essa exigência nos é explicada por Druck (2003) e Harvey (1992) devido à flexibilização das relações de trabalho que torna as leis trabalhistas bem mais flexíveis, além de exigir um trabalhador mais adaptável, que se adapte às exigências da empresa. Neste sentido, trabalhadores e gerentes precisam assumir mais de uma função para que seja possível realizar o que está previsto:

Sim, principalmente nos cargos de liderança. Isso na verdade acontecia com outros cargos. Os embaladores muitos deles quando fecham os caixas, eram obrigados a ir lá pra frente abastecer as lojas, ficar como operadores de caixa e não eram pagos para ser operadores. Os cargos de liderança absorviam muitas vezes vários outros setores, o cara era, como foi o meu caso, eu era pago para ser encarregado na minha carteira de trabalho, mas eu era responsável pelo setor de padaria, quando trabalhei a noite, durante dois anos, fui responsável por toda a loja por atendimento por tudo. B1G2.34 (ex gerente)

[...] a gente observa mais de uma função, a gente tira férias, no caso de chefe, é de encarregado, é se você é amplo pra fazer isso, aí coloca você em outra função, assim, mesmo você sendo no meu caso, eu sou operador de caixa, né. Eu faço a função de operador de caixa e se precisar fazer mais alguma coisa, a gente faz. B1S6.20

Essa mesma trabalhadora (S6) afirma que quando as pessoas entram na empresa precisam estar dispostas para assumir qualquer função, atentando mais uma vez para a questão do trabalhador flexível (DRUCK, 2003), como foi o caso dela, que foi contratada para a função de operadora de caixa, porém, todos os dias, pela manhã, chegava na loja e antes de assumir seu posto, tinha que limpar a loja. Além disso, por várias ocasiões em que o movimento da loja estava mais calmo, ela saía do caixa e executava outras tarefas que lhe fossem atribuídas. Foi possível observar outros casos em que os trabalhadores executam mais de uma função. Ademais, pôde-se constatar que a sobrecarga de trabalho decorrente do quadro enxuto acarreta insatisfações e problemas de saúde para os trabalhadores. Daí, dos relatos sobressaírem o grande absenteísmo justificado:

[...] é, sobrecarrega o funcionário, atestado muito atestado, atestado médico, porque se você tem, você tem um quadro reduzido, fatalmente você vai sobrecarregar o seu associado, até porque vai ter que cobrar uma produtividade bem maior. Você sabe que eu to falando mais da frente de loja, a coisa que eu entendo. E ali é cansativo, é repetitivo os movimentos e se você não tiver um quadro bom, um quadro suficiente pra você tá ali, fatalmente vai ter muitos problemas, nós temos. B1S5.49

A polivalência, longe aqui de estar associada a mais qualificação e valorização do trabalhador, é amplamente usada para suprir a carência de empregados e redundante em sobrecarga de trabalho, pois além de ter que executar mais de uma função, muitas vezes têm aprender na prática sem obter treinamento para executar determinada função, conforme explica o ex gerente (G1):

[...] sobrecarga, você trabalhar, por três quatro pessoas, tem uma luta muito grande deles aí de acabar com as funções dentro do supermercado né, eles querem botar operador de loja, então pra justificar, a pessoa pode fazer qualquer coisa, você é operador de loja, então pode fazer qualquer coisa, existe isso aí. B4G1.106 (ex gerente)

Essa questão de mudar a nomenclatura dos cargos é mais uma forma de associar a uma mesma função diversas atividades, os cargos se tornam generalistas, de forma que a polivalência elimina as especializações. Essa mudança de nomenclatura dos cargos também nos lembra o que foi exposto por Linhart (2007), em que a mesma argumenta as mudanças em termos de nomes que a empresa atribui para tentar mudar o sentido de determinada palavra, como exemplo, no lugar de chamar trabalhador, chama-se associado, porém, é apenas uma mudança de nomenclatura que pouco muda o verdadeiro sentido do que é na verdade. Ademais, no caso dos gerentes, estes ainda têm que suprir os resultados dos colegas que não conseguem atingir as metas, conforme relata o gerente (G8):

Eu quando era encarregado que faltava uma pessoa, eu chegava aqui de sete horas da manhã pra sair de nove horas da noite, pra ter que ir pra universidade, era uma queixa constante, mas para que eu pudesse aumentar o número de funcionários há sempre uma justificava: venda mais, aí acontecia que o setor de horti era um dos piores, quando eu era encarregado o meu colega só fazia apanhar, eu tinha que cobrir o dele já que ele não está conseguindo. A estratégia da gerente, na época, era: você vai vender um percentual um pouco maior pra cobrir o que ele não está fazendo e aí, como eu só fazia cobrir, eu não tinha como ter um associado a mais. Então essa era minha principal dificuldade, porque apesar da tecnologia, que ajudou muito e as novas diretrizes, mas ainda falta associado. B1G8.15 (gerente)

O problema se agrava à medida que algum trabalhador falta ou quando ocorrem demissões, pois os gerentes têm que preparar novas escalas para suprir as ausências e, sempre que necessário, os trabalhadores têm que fazer hora extra, principalmente quando o movimento da loja aumenta. Constata-se, portanto, que os gerentes são os que mais se

submetem às longas escalas de trabalho, mas, essa condição, no entanto, é concebida como algo natural, que naturalmente se espera da gerência, algo internalizado contra o qual não se pode argumentar ou resistir: “Eu tenho um cara que trabalha 8, 12 horas, a não ser liderança, porque isso é natural, não é a companhia que quer, isso é natural da liderança [...]”.

Desses relatos concluí-se que não foram as inovações tecnológicas, por si só, que impuseram mudanças nas relações de trabalho, mas, sobretudo, as inovações gerenciais e organizacionais na gestão do trabalho e organizacionais. Afora estes achados da pesquisa, a respeito das mudanças estratégicas e organizações, fez-se necessário diagnosticar as mudanças culturais ocorridas na empresa estudada, apresentando suas principais características.

#### 4.2 MUDANÇAS NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Buscou-se nas entrevistas identificar as características centrais da cultura organizacional dominante, tanto do grupo original (brasileiro) quanto do grupo atual (americano), de maneira a destacar as principais mudanças decorrentes dessa transição de uma empresa para outra. Para tanto, fez-se necessário, além da análise das entrevistas, a pesquisa em sites, livros, artigos, documentos internos da empresa. É importante considerar que a organização estudada já foi gerida por três grupos diferentes, por isso, resolveu-se identificar esses grupos da seguinte forma: o grupo original (brasileiro); o grupo holandês, gerido por holandeses no interregno entre 2000 e 2003, quando a empresa foi comprada pelo atual grupo americano.

Dentre os depoimentos foi possível constatar que alguns trabalhadores e gerentes haviam passado pelas gestões dos grupos brasileiro, holandês e norte americano. Tendo sido, portanto, transferidos de uma gestão para outra, à medida que empresa ia sendo vendida, subentendendo-se, portanto, que algumas pessoas entrevistadas conhecem bem as características dessas gestões. Nos relatos, foi possível apreender que as gestões do grupo brasileiro e do grupo americano possuem características bem diferenciadas, principalmente, quando se fala em relação ao acesso às informações, tendo em vista que gestão do grupo brasileiro era fechada e a do grupo atual é mais aberta.

#### 4.2.1 Características da Cultura do Grupo Brasileiro

Em relação às características do grupo brasileiro, foi possível constatar que havia uma gestão mais humanitária e paternalista, baseada na filosofia do fundador, filosofia esta que buscava valorizar o trabalhador através do desenvolvimento de seus talentos. Além disso, os trabalhadores tinham uma relação mais direta com o proprietário, pois o mesmo visitava sempre as suas lojas e conversava com eles, fazendo-os elogios e ouvindo suas reivindicações. Por outro lado, esta gestão buscava valorizar mais a cultura local através da realização de eventos, fortalecendo os traços regionais. A este respeito, o trabalhador (S5) argumentou que os trabalhadores de nível hierárquico mais elevado preferiam a gestão do grupo brasileiro, pois esta favorecia mais a eles, uma vez que tinham mais autonomia para tomar decisões. Isto porque, na gestão atual, os gestores possuem mais limites, recebem mais cobranças e ainda precisam dar espaço para ouvir a opinião dos trabalhadores.

Devido às características destacadas, foi possível verificar que houve um impacto grande quando o grupo holandês adquiriu o grupo brasileiro, pois, na verdade, aquele era um grupo de acionistas rentistas que administrava a empresa. Na opinião dos trabalhadores, a empresa não tinha mais dono, pois, os acionistas holandeses, além de serem de outro país, tinham como objetivo principal apenas aplicar seu dinheiro em ações da empresa, buscando assim, o resultado final das vendas e obtenção de lucros. De outra parte, o grupo se destacava por ser um grupo fechado, que não transmitia as informações para os trabalhadores. Ou seja, as informações eram muito restritas e os gerentes não tinham acesso ao quanto vendiam e quanto precisavam vender para obter suas metas. Segundo os relatos, antes a questão da transmissão da informação era restrita e centralizada, pois os trabalhadores não tinham o *feedback* da diretoria.

Quanto à transmissão de informação, existem semelhanças entre os grupos brasileiro e o holandês, pois ambos não davam muita abertura em relação ao acesso às informações, além de outros aspectos, conforme expressa a gerente (G5):

Assim era a mesma coisa o respeito pelo próximo, tal, só que não era algo, assim, como hoje, assim que entra você recebe um código de ética, que é diferenciado. Apesar que, antes tinha tudo isso, só que agora, é, existem os princípios, né? A liderança, por exemplo, ela... antigamente, por exemplo, a gente não tinha acesso à venda da loja, hoje qualquer funcionário se quiser saber, qualquer associado se quiser saber a venda da loja, ele pode saber, você pode até perguntar ao gestor dele ele sabe, tem essa informação de fácil acesso. B2G5.9

Outro aspecto diferenciado da gestão do grupo brasileiro, apresentado por um dos gerentes, é a questão das contratações, pois esta gestão procurava fazer as contratações à medida que o movimento das lojas aumentava, diferente do grupo americano. Este tem como um dos critérios para a realização das contratações, o alcance das metas e a previsão de verba no orçamento, ou seja, mesmo que haja necessidade, essas contratações só são realizadas em último caso, observando-se, sempre, o alcance dos resultados e o aumento do faturamento. No entanto, uma questão nos inquietava: “Como é que se vai produzir se não tem o quantitativo de pessoal necessário?”. A empresa responde da seguinte forma:

Se tinha fila não era porque faltava funcionário, era porque o funcionário que tava lá no caixa tava trabalhando pouco. Você percebe isso claramente quando você chega no [...nome da empresa...] hoje. Você, veja lá que são trezentos caixas. Um monte de caixa lá fechado, com poucos caixas abertos lhe atendendo, aí a fila enorme e no final das contas, se tá dando fila é por causa do operador... B1G2.25 (ex gerente)

Quanto ao processo de demitir, apesar dos dois grupos terem a postura de procurar conversar antes de demitir e ajusta o trabalhador, as posturas são diferenciadas, pois, no grupo brasileiro, por ser mais paternalista, o ato da demissão nem sempre corresponde a uma razão econômica. Já no grupo atual, a racionalidade econômica é o princípio para qualquer decisão, pois não se demite de imediato por causa dos custos, a empresa investe em treinamentos assim que contrata um empregado e faz de tudo para retê-lo e adequá-lo ao seu interesse, através do uso das políticas de engajamento, que serão apresentadas mais adiante.

#### **4.2.2 Características da Cultura do Grupo Americano**

O grupo americano possui características bem específicas, principalmente, por trazer muito da influência do seu fundador, ou seja, de certos elementos ou rituais que ele considerava importante e que são utilizados até hoje. O que se destaca, porém, é que prevalece uma cultura que procura influenciar o trabalhador a se envolver com as regras e valores da empresa, Pagès *et al* (1987) nos explica isso, fazendo uma associação da cultura como uma espécie de religião em que há uma necessidade das pessoas se envolverem de “corpo e alma” com a organização, atribuindo para si seus valores e se adequando à sua filosofia. Dessa forma, o indivíduo internaliza esses valores e acaba levando até mesmo para sua vida pessoal. Pode-se destacar, por exemplo, um dos depoimentos do ex gerente (G2), quando o mesmo argumenta que de tanto ser cobrado pela empresa para estar tudo impecável e limpo, principalmente quando ocorriam as visitas e as auditorias, acabou tendo isso como uma obsessão para sua própria casa, em que tudo teria que está sempre limpo.

Outra característica deste grupo é a de ter um estilo de gestão bastante racional, fundamentada sobre regras e procedimentos que permitem um controle maior sobre os trabalhadores, inclusive sobre os gerentes, o que limita as arbitrariedades e personalismos. Por outro lado, a gestão é bastante fundamentada nos resultados. A internalização de valores da cultura corporativa da empresa pode ser percebida na seguinte fala:

[...] o grande problema é esse aí, você vê não o [...nome da empresa...]. É diferente das outras empresas de comércio? não, mas, assim, a grande diferença do [...nome da empresa...] que eu vou dizer, assim, eu tenho colegas que trabalham no grupo [...concorrente...] e a grande diferença do [...nome da empresa...] é que nos outros grupos as pessoas sabem o que está acontecendo com elas, entendeu? As pessoas sabem que estão sendo exploradas e no [...nome da empresa...] você não tem essa percepção não, é algo [...]. No [...nome da empresa...] eles fazem mesmo lavagem cerebral, é tudo lindo. B2G2.148 (ex gerente)

Este depoimento nos leva a refletir sobre o tema da “captura” da subjetividade dos trabalhadores, que será explanado mais adiante. A empresa possui uma cultura que é capaz de fazer com que o trabalhador se envolva com seus princípios e valores, regras e políticas, a ponto de não perceber que está tendo seu pensamento e comportamento manipulados para realizar exatamente o que a organização determina e, em muitos casos, sem fazer os devidos questionamentos, conforme o que foi abordado por Alves (2011) no referencial teórico. Porém, é preciso lembrar que essa “captura” não acontece de forma pacífica, existem, sim, as contestações, porém, ocorrem isoladas, não produzindo o efeito necessário, assunto que será explanado mais adiante.

Pelo depoimento da gerente (G6), a gestão do grupo americano é mais atenciosa com o trabalhador, porque possui políticas de reconhecimento e oportunidades de melhoria profissional. Ademais, ela dá oportunidade para que o trabalhador possa dar suas sugestões para resolução dos problemas, contribuindo, assim, para o aumento da produtividade, isso faz parte da própria estratégia da empresa de propagar a sua cultura, pois segundo Fischer e Fleury (1989) permitir a participação do trabalhador é uma forma de superar a resistência e dar oportunidade para que as pessoas possam contribuir através de suas sugestões. Para tanto, a empresa faz com que o trabalhador entenda que o sucesso da empresa depende do desempenho dele, conforme os relatos abaixo:

Assim, a mudança maior que teve foi a questão da valorização do associado. Hoje se fala muito do respeito ao indivíduo e no princípio [...grupo brasileiro...], a gente não tinha isso, não tinha esse tipo de respeito. Era, o cara entrou, tinha que trabalhar mesmo, num tinha horário, num tinha o respeito, e hoje o que a gente percebe é o respeito que a companhia tem, e as companhias, ela respeita muito a questão do ser humano, tudo acontece a partir do ser humano, não é o número. Quando a gente tem um bom ambiente de trabalho a gente chega nos números. É claro que você chega



nos números também com um péssimo ambiente de trabalho, mas não se sustenta. (gerente geral de loja).

[...] o [...nome da empresa...] ele deixa você participar dos resultados dela né, se ela cobra pelo resultado, você tem que ser ciente né, de quais são suas metas e de como é que está. O diretor de loja, ele tem a responsabilidade de tá comunicando pra os seus funcionários. Então, assim, é uma política muito transparente, de resultados, então assim não só os associados participam, mas os promotores também participam [...] a responsabilidade não fica com ele, né, a responsabilidade é de todos. Assim, a loja anda bem, se o resultado da loja anda bem, então é porque é uma contribuição não só do gestor que tá em cima, né, acho que a massa é que tem a participação maior. B2G6.44 (gerente)

Na verdade, essas políticas têm o intuito de fazer com que o trabalhador seja mais participativo e mais responsável pelo alcance dos resultados e das metas da empresa, que espera contar com um trabalhador mais engajado e comprometido. Outro aspecto a considerar no depoimento da gerente (G6) é que esta se mostra apaixonada pela empresa e considera sua cultura diferenciada das outras empresas que trabalhou, em termos de valorização do trabalhador. Isto faz com que praticamente não “veja” as contradições existentes entre o discurso e a prática da empresa, conforme será abordado mais a frente.

Em relação ao acesso às informações, o grupo americano é marcado por uma gestão mais aberta, inclusive para receber sugestões dos trabalhadores. De acordo com os relatos sobre as gestões anteriores, os resultados eram escondidos, ou seja, não eram transmitidas algumas informações aos trabalhadores. No grupo americano, conforme os depoimentos abaixo, tanto gerentes quanto os subordinados têm acesso às informações:

[...] assim, a abertura de informações, a gente tem acesso ao sistema, tem todo acesso ao sistema, a gente tem uma senha individual e tem acesso a tudo da empresa, a todas as informações da empresa, desde o tempo que foi fundada a empresa, como começou a empresa. B2S3.20

[...] tem tudo lá... todo o associado, desde o associado da base até a liderança. Se você chegar pra uma pessoa que trabalha na limpeza, ele tem acesso à venda da loja, pode olhar quanto é que tá vendendo hoje. Então, tem informação hoje que é aberta, né. O portal do associado, ele chega lá, entra no sistema lá e vê oportunidade de recrutamento interno pra algumas áreas, se tiver dentro do perfil lá que tá procurando, ele chega pra liderança conversa, eu quero me inscrever nesse aqui, aí, a liderança liberando, ele participa tranquilo do processo. É uma empresa muito boa de trabalhar [...] B2G3.217 (gerente)

O problema em relação a esses depoimentos é que a empresa, apesar de ser aberta quanto às informações, como maneira de fazer com que o trabalhador e o gerente possam ter as informações necessárias para atingirem suas metas, tais informações podem ser, no entanto, manipuladas, ou a empresa pode não passar todas as informações, conforme muitos depoimentos deixam a entender. Esse é, certamente, mais um viés da “captura” da

subjetividade do trabalhador à medida que ele acredita estar recebendo todas as informações da empresa. Por outro lado, como ficará claro na análise das políticas de gestão, saber das informações e números da empresa não implica em autonomia sobre as decisões. O caso das limitações da contratação já referido é emblemático.

Outro meio utilizado pela empresa para transmitir as informações é através das reuniões de piso. Além dessas reuniões, a mesma realiza, em nível nacional e mundial, outras ações de maneira a propagar os elementos da sua cultura. Uma delas é o Processo *Grass Roots*, que é uma sequência de reuniões que buscam conhecer a opinião dos trabalhadores sobre as ações realizadas na empresa e em que ela precisa melhorar, sendo, portanto, uma ferramenta importante para orientar ações de melhoria a partir do ponto de vista dos trabalhadores.

Neste sentido, a cultura do grupo americano se mostra mais aberta e propensa a receber sugestões dos trabalhadores, porém esta abertura acontece porque a empresa quer que o trabalhador tenha conhecimento das informações para poder atingir as metas e resultados, para que o trabalhador se empenhe mais para aumentar e melhorar seu desempenho, mas, isto tem um custo elevado para os trabalhadores, como será visto mais adiante.

#### 4.2.3 Vantagens e desvantagens da Cultura do Grupo Americano

Quando se compara as gestões dos grupos estudados: brasileiro, holandês e americano, percebe-se que existem características bem diferentes e algumas vantagens e desvantagens. O grupo brasileiro se destacava por ser mais paternalista; o grupo holandês buscava sempre a redução de despesas e não realizava investimentos na melhoria das condições de trabalho. Apesar de ter passado apenas 03 (três) anos, esta gestão trouxe um impacto enorme para os trabalhadores, pois sempre buscava o retorno em curto prazo. Conforme as palavras do ex gerente (G2): “era uma empresa muito bagunçada [...]” Só queriam sugar, sugar ... e queria o resultado, mas não queriam saber como, só queriam o resultado”. No quadro 8 é possível observar algumas características distintas entre os grupos estudados, assim como compreender as diferenças existentes:

**Quadro 8** – Características das culturas dos grupos estudados

<b>Grupo estudado</b>	<b>Transmissão das informações</b>	<b>Tipo de Cultura</b>	<b>Foco</b>
Brasileiro (1935-2000)	Fechada, restrita	Humanitária e Paternalista	Nas pessoas
Holandês (2000-2003)	Restrita e centralizada	Racionalista	Nos resultados, obtenção de lucros

Americano (2004-atual)	Aberta	Racionalista	Nos resultados e nas pessoas,
---------------------------	--------	--------------	----------------------------------

Fonte: Elaboração própria (2012)

Quanto ao grupo americano, este permaneceu com algumas regras e políticas que eram adotadas pelo grupo brasileiro, à exemplo de prezar pelo bom atendimento ao cliente e pela busca do bem estar do trabalhador, porém, diferentemente do grupo holandês, realiza investimentos na melhoria do desempenho dos trabalhadores. Neste sentido, o ex gerente (G2) nos apresenta algumas vantagens e desvantagens dessas gestões e as barreiras enfrentadas para implantação do grupo americano:

As pessoas gostavam mesmo da presença dele, não tinha aquela política de medo não. Aí, depois que a [...grupo holandês...] comprou, eu não percebi, assim, em termos de ... que foi muito rápido a passagem da [...grupo holandês...]. A gente já percebeu assim, quando a [...grupo holandês...] comprou, uma racionalização maior do trabalho, que tudo era através de ... tinha que seguir aquela cartilha que tinha uma padronização maior no trabalho, nos processos. No [...grupo americano...] foi mudança total, da água pro vinho ou vice versa. [...], assim, o [...grupo americano...] chegou realmente impondo uma cultura, lá na empresa, assim, tudo que a gente tinha de bagagem, que carregava do grupo [...grupo brasileiro...], no [...grupo americano...] teve que esquecer tudo. Até a maneira como a gente chamava o lixo da empresa mudou. Porque eles, assim, começaram a adotar palavras em inglês. B2G2.10 (ex gerente)

Neste relato, confirma-se a forte influencia dessa nova cultura, algo que justifica a fala de algumas pessoas ao afirmarem que não lembravam nada a respeito do grupo brasileiro. Isso nos lembra dos argumentos de Linhart (2007) a respeito das empresas modernas criarem novas nomenclaturas para determinados termos. Para ela, a gerência moderna faz uso de novas nomenclaturas, de linguagem própria, de forma a facilitar a internalização, pelos trabalhadores, dos seus valores e interesses, destituindo as linguagens e identidades de classe. Os funcionários da empresa estudada, ao serem chamados de associados, têm a falsa impressão de que esses trabalhadores não são apenas empregados, mas, sim, sócios da empresa, com interesses e identidades iguais aos dos patrões. O intuito disso é dar uma impressão de autonomia de forma que as pessoas se sentirem donas e responsáveis pelo negócio e se comprometam mais com a empresa, se adaptando às exigências da mesma. É, portanto, uma forma de introduzir no trabalhador a cultura da empresa.

A respeito da forma de transmissão da cultura, o gerente (G8) argumentou que a empresa não implementou tudo de uma só vez, ou seja, procurou fazer gradativamente. Porém, é possível se constatar, também, que, em algumas situações, a empresa implementava as

políticas sem antes procurar saber a opinião dos trabalhadores, por isso, alguns não aceitaram de maneira passiva as mudanças:

[...] muitos não aceitavam esse conceito diferente, houve muita rejeição porque, hoje, você tem que se adequar ao mundo e não ele a você, foi isso que aconteceu, muitos associados se revoltaram pela forma que o [...nome da empresa...] chegou, porque na cabeça deles, eram imposições para que eles trabalhassem mais. B2G8.17 (gerente)

O ex gerente (G2) afirma que houve imposição, pois eles eram praticamente obrigados a realizar, contrariando concepções pessoais, alguns rituais próprios da cultura da empresa, que faziam parte de sua filosofia. Um exemplo relatado por eles é que tinham que cantar o grito de guerra da empresa e dançar conforme o ritmo da música, um exemplo forte de que a empresa impõe sua cultura, a despeito do questionamento das pessoas, do estranhamento, do sentimento de exploração e ridicularização por elas vivido:

Vieram lá os americanos, já vieram pra nossa cidade, pra nossa cultura e todo mundo teve que se adequar a cultura deles, nunca se viu aqui em João Pessoa, em lugar nenhum, inclusive, isso já foi alvo de processo na justiça, eu ia até separar pra te dar, mas não tive tempo. Nunca se viu em João Pessoa, em lugar nenhum funcionário ser obrigado, no meio do salão de loja, tá gritando, tá cantando o hino da empresa, batendo palma, rebolando. E a gente, é literalmente rebolando mesmo, a gente tinha que rebolar, bater palma, que era cultura e a gente tinha que fazer... B2G2.45 (ex gerente)

[...] tudo era imposto mesmo... tudo ali era imposto, não tinha processo nenhum, era assim, uma coisa tão forte, que, assim, não sei se você já viu futebol americano, tem aquelas meninas que fazem aquele grito de guerra, que fazem aquela dancinha, até isso. Quando o [...nome da empresa...] comprou o [...grupo anterior...] nós éramos obrigados a fazer na empresa assim. B2G2.17 (ex gerente)

[...] é porque você fica sem parâmetro, você num tem como comparar nada, você se sente muito limitado, você fica com aquele complexo de ser inferior, de você não pode ser mais nada do que aquilo ali, aquilo ali... aquilo ali vai ser o seu mundo, é essa cultura que eles ... é uma coisa até muito subjetivo assim, que no papel você não percebe isso não, é isso que eu digo, quando o [...nome da empresa...] comprou o [...grupo brasileiro...], só quando a gente recebia lá os e-mails dizendo o que era o [...nome da empresa...], mandando depoimentos de funcionários lá dos Estados Unidos, depoimentos de funcionários de São Paulo, meu Deus do céu, a gente agora tirou na loteria ... B2G2.137 (ex gerente)

[...] o pior é que hoje você pega o depoimento dos funcionários da Paraíba, de uma loja que tá abrindo aí ou uma rede que eles compraram, caramba! os funcionários da Paraíba são tudo felizes, mas vá olhar depois, é que já tão aculturados ali né, já tão com uma lavagem cerebral tremenda, que você não consegue dizer o que quer da sua vida não... B2G2.138 (ex gerente)

[...] Todo dia de manhã uma reunião rápida, pra você passar a meta do dia, pra falar dos aniversariantes do dia né, se tivesse. E você cantava aquele hino, chamava grito de guerra... que foi...como é que diz?...cada loja fez o seu hino. Do [...grupo brasileiro...], do [...grupo americano...], aí...Vai o H de harmonia e I da inovação, né? [...] Era uma coisa forçada... e ... quando ... quando era ... Eles chamavam todo mundo... É, chamavam todo mundo e todo setor tinha que ter com alguém. Ainda

quando era com a loja fechada, tudo bem né, que foi o hino da gente, mas depois que passou a ser com a loja aberta... Por exemplo, hoje vai todo mundo pras bebidas, pro setor de bebidas, amanhã em frente ao açougue, amanhã em frente à padaria, tinha que fazer isso e todo mundo olhando, os clientes passavam, riam... B4S7.116

Neste sentido, conforme os achados, o grupo americano procura implementar, aonde chega, a sua cultura, diretrizes e regras, sem considerar as características, as tradições culturais de cada local onde se instala. Algo que se confirma nas palavras da gerente (G5): “[...] a orientação que é passada, a orientação é uma, é única, tá? A nível mundial, é única, a política do [...nome da empresa...] não é específica pra um país, é pra todos”.

É preciso considerar aqui que há alguma diferença entre os depoimentos de pessoas que ainda continuam trabalhando na empresa e o das pessoas que já saíram. Por não dependerem mais do emprego da empresa estudada, os depoimentos destas se mostram bem mais críticos. Como exemplo, o gerente (G3) relata que não vê desvantagem na cultura da empresa, pois para ele, a empresa é muito organizada e faz tudo planejado de acordo com as estratégias, ao contrário dos depoimentos de algumas pessoas entrevistadas, que já saíram da empresa e relataram situações bem mais críticas que vivenciaram. Essas contradições serão mais explicitadas, como será visto nos depoimentos que remetem à uma maior exploração dos trabalhadores.

#### **4.2.4 Processo de Socialização dos trabalhadores**

A empresa realiza reuniões diárias, por setor, para divulgar os resultados. Essas reuniões acontecem no piso da loja e duram de dez a quinze minutos, quando são transmitidas as informações, os resultados das vendas, as metas, as novidades e quando os trabalhadores são incentivados a se engajarem mais nos projetos da empresa. Abre-se espaço para quem quiser dar sugestão, fazer questionamentos e reivindicações. Ademais, essas reuniões servem para transmitir e consolidar a cultura da empresa, por meio de gestos e de rituais. Um desses rituais é o grito de guerra:

[...] então todo dia de manhã reúne aquele pessoal, você pode tá com o maior problema da sua vida, aí reúne todo mundo lá, aí lê o resultado de ontem, ontem a loja vendeu tanto, num sei o que tal, ontem foi ruim, ontem foi bom, aí quando termina aquela reunião, aí começa, parece um bocado de louco lá dentro no meio da loja. Aí tem: me dá o B, b de [...nome da empresa...], me dá um A, aí começa aquele negócio ali, já teve gente até que entrou na justiça e ganhou, porque não queria participar disso aí [...] B3G1.52 (ex gerente)

A empresa procura enfatizar em seus documentos que o grito de guerra (*cheers*) é uma forma de propagação da cultura e de integração entre os trabalhadores, que, segundo a Cartilha do Associado, é um meio de dar continuidade à filosofia do fundador. O grito de guerra é apenas uma das formas utilizadas pela empresa para propagar sua cultura, pois de acordo com Fischer e Fleury (1989, p. 19) existem vários tipos de rituais que as organizações utilizam para fazer com que sua cultura seja apreendida pelas pessoas que trabalham na mesma e estes ritos precisam ser contínuos como ocorre na empresa estudada. A origem do *cheers* aconteceu quando o fundador visitava uma fábrica de bolas de tênis na Coréia e observou que os trabalhadores tinham uma saudação da empresa e faziam ginástica juntos todas as manhãs, gerando descontração e animação entre eles. Por isso, assim que voltou para sua casa, o fundador buscou fazer o mesmo com seus associados. Segundo as palavras dele: “Minha ideia é que não é porque trabalhamos tanto que precisamos trabalhar com essas caras tristes o dia todo - enquanto fazemos todo esse trabalho, gostamos de nos divertir” (CARTILHA DO ASSOCIADO).

De acordo com a cartilha, a filosofia da empresa é “divertir-se enquanto trabalha”, para que os trabalhadores se comprometam mais, pois todo esforço dispensado é para atender bem ao cliente. O *Cheers* é o grito de guerra de cada unidade da companhia com o objetivo de motivar e estimular o senso de equipe. Cada vez que é cantado, o conceito e a filosofia da empresa são renovados. Neste sentido, existem vários *Cheers* que foram criados, que vão mudando de acordo com cada unidade/local, e também existem diferenciações de acordo com o país ou a região.

A empresa defende o grito de guerra como uma forma de fazer o entrosamento entre os trabalhadores, o processo de socialização e de transmissão dos valores da cultura ocorre, principalmente, nas reuniões de piso, realizadas no horário de expediente, em que são chamados os representantes de cada setor, os gerentes e o setor de capital humano. Ademais, existem também eventos anuais para os quais são escolhidas pessoas de diversas unidades da empresa. Estes encontros acontecem em nível nacional e mundial, dos quais podem participar pessoas do mundo todo, no caso do evento mundial, conforme o que expressa os relatos; e têm a finalidade central de consolidar, em âmbito de toda empresa, sua cultura corporativa, sua estratégia de dominação:

[...] nesse evento é apresentado algumas estratégias da empresa, as homenagens né, as histórias de sucesso né, vai desde a pessoa de base até um presidente, tem shows. Então, assim, existe muito entretenimento, além de informações pertinentes ao corporativo, às políticas da empresa, às estratégias de negócio, como a parte também de cultura, também... B2G6.32 (gerente)

[...] incorporar a cultura, tem sim, tem reuniões, tem o [...nome da empresa] chega a fazer, é uma vez por ano, ele pega um funcionário de cada agência, de cada loja e manda pros Estados Unidos, tem um evento lá nos Estados Unidos, que vai funcionário de cada loja para os Estados Unidos, e qual é o funcionário que pode ir pros Estados Unidos, isso é uma política. B2G2.63 (ex gerente)

[...] tudo pago né e ir pra São Paulo, Porto Alegre, né, Salvador, então existem alguns eventos que se você se destaca, se você tem aquele mérito, se você tem um bom desempenho daquela atividade, se você é um associado, exemplo, modelo, você tem oportunidade de tá participando desses eventos e receber lá a homenagem a você, perante muita gente. Então, assim, é uma imensidão esse evento, uma proporção muito grande, muito grande mesmo... B3G6.31 (gerente)

Esta é, portanto, mais uma política voltada para influenciar o trabalhador, para capturar sua subjetividade, para controlá-lo psicologicamente, à medida que o mesmo se sente valorizado por ter sido escolhido para realizar este tipo de viagem. Fascinado, o trabalhador acaba não analisando o que está por trás desta política. Os encontros servem para estimular os trabalhadores a se empenharem mais e serem mais comprometidos com a empresa:

Eu fui pra São Paulo já, uma vez, pra participar de congressos, de encontros do [...nome da empresa] e nesses encontros tome lavagem cerebral e eu vi lá encarregados que foram pros Estados Unidos e depois, quando chegam, numa reunião, o cara chorou como uma criança porque tinha ido pros Estados Unidos, endeusando a empresa e o cara falando com a gente “nunca na minha vida eu pensava que nunca iria”. B2G2.64 (ex gerente)

[...] em termos de incultar, de absorver a cultura da empresa, de tá repassando aquilo pros outros [...]. A empresa chega no seu objetivo, isso realmente eles fazem, são psicólogos treinados pra isso, o tempo todo tem, é, esses encontros que eles fazem anualmente, nacionais ou internacionais, tudo isso eles têm [...] B2G2.65 (ex gerente)

O depoimento do ex gerente (G2) nos permite pensar que, em muitos casos, a empresa procura criar um simulacro da realidade, encobrando a exploração. Essa estratégia inibe ou elimina as contradições existentes, impedindo, dessa forma, que elas se apresentem e que os trabalhadores possam fazer reivindicações ou até mesmo que busquem novas oportunidades fora da empresa, pois, conforme o que este ex gerente argumentou, quando se está lá dentro a pessoa acredita que tudo é maravilha e só conseguem perceber as contradições quando sai da empresa:

É assim, se você chegar a falar com um funcionário do [...nome da empresa...] que ainda trabalha no [...nome da empresa...], assim, são pessoas que, assim, talvez não tenham nenhuma perspectiva de melhora na vida, entendeu? de crescimento profissional, pessoal, mas que vestem a camisa da empresa de um jeito que acha que aquilo é bom. Eu comecei a perceber o tempo que eu perdi dentro do [...nome da empresa..], quando eu entrei aqui...nessa outra empresa. B2G2.66 (ex gerente)

Segue, portanto, algo que é expressado por Clegg (1998), na empresa estudada, pois traz traços da empresa japonesa e promulga a ideia do grupismo, pois a relação de confiança transcende particularismo e liga cada um a um amor universal pela empresa, procura-se fazer até mesmo uma espécie de formação espiritual, através de técnicas de conversão religiosa, com terapia, ritos de iniciação, cooperação social, busca de responsabilidade e aceitação da realidade e perseverança. Neste sentido, algo que contribui bastante para que as pessoas sejam mais receptivas à cultura da empresa são os treinamentos, voltados para estimular os trabalhadores a se engajarem mais e conhecerem essa cultura. Ademais, a gestão procura evitar nas reuniões de piso assuntos sobre os quais eles não têm autonomia para decidir, como, por exemplo, a questão salarial.

#### **4.2.5 Princípios, Regras e Políticas da Cultura Organizacional**

##### **A CARTILHA DO ASSOCIADO**

De maneira a compreender melhor esta cultura, foram analisados alguns documentos que a empresa possui, na verdade esses documentos, conforme aborda Bunch (2007) é mais uma forma de realizar a propagação da cultura da empresa, através da determinação de procedimento e normas de comportamento, a exemplo da cartilha do associado, que os trabalhadores recebem quando entram na empresa. Segundo essa cartilha, a empresa adota três princípios básicos que orientam o funcionamento da mesma como um todo, ou seja, procura fazer com que praticamente todas as atividades ou ações desenvolvidas dentro dela sejam baseadas nestes princípios. O primeiro princípio é chamado de “Respeito pelo Indivíduo”, e a base deste princípio está em valorizar cada pessoa, pois cada indivíduo tem seu valor independente de quem seja ou do que faça, e cada um tem suas forças e fraquezas.

Dessa forma, são construídos relacionamentos sobre uma base comum, pois cada um deve ser aceito e valorizado pelo que é; que todos têm oportunidade de melhorar, considerando-se que a busca do aperfeiçoamento é constante, pois a empresa procura se importar mais com o que você é, e com o quanto você pode contribuir para o sucesso da mesma. Para que isso seja possível, algumas atitudes são essenciais: saber ouvir, dar atenção, valorizar, falar a verdade, conquistar a confiança, liderar pelo exemplo (chamada liderança servidora), tratar as pessoas como gostaria de ser tratado, mostra-se interessado pelo que está



acontecendo, buscar soluções e gerenciar conflitos. Cabe lembrar que estas atitudes não são atribuições apenas dos líderes, mas para qualquer trabalhador da empresa<sup>16</sup>.

Percebe-se, portanto, que há uma extrema pressão sobre as atitudes dos trabalhadores, ou seja, eles são orientados para seguir princípios e cumprir regras, porém nos depoimentos foi possível observar que as condições adequadas para que tudo se realize a partir do que é determinado pelos documentos da empresa e neste caso, não se constata uma valorização do indivíduo, conforme o que colocado no discurso da empresa. Neste sentido, a igualdade de oportunidade ocorre apenas no discurso, pois foram constatados alguns casos em que as pessoas que são têm vínculos com o sindicatos são discriminadas pela empresa e não têm as mesmas oportunidades de participar de processos de promoção como as demais.

Outro aspecto a ser considerado, no primeiro princípio, é o respeito à diversidade, pois todos os trabalhadores precisam ter seus direitos garantidos, com oportunidades iguais, através de um ambiente de trabalho que estimule plenamente o potencial de todos os indivíduos. E isto se aplica a todos os trabalhadores, independente de Raça, Orientação Sexual, Deficiência, Gênero, Cultura, Idade, Condição Física ou Crença. Pelo menos no discurso, a empresa parece primar pela questão das etnias e da igualdade de oportunidades, desenvolvendo ações contra discriminação racial ou de gênero, buscando-se a equidade nas oportunidades de desenvolvimento de carreira. Quanto à questão da valorização da mulher, segundo a cartilha, é necessário oferecer oportunidades justas e igualitárias, garantindo a participação delas nas políticas de crescimento de carreira e desenvolvimento profissional e nas políticas salariais. No entanto, como será constatado mais a frente, estas garantias são contrariadas por algumas ações praticadas pela empresa.

Ainda de acordo com as informações presentes na cartilha, a liderança ou o supervisor deve atender a cada trabalhador, no sentido de orientar, apoiar, encorajar e dar oportunidade para que estes possam ser bem sucedidos. Essa é a ideia da liderança servidora. Por ela, ajudar os colegas com seu trabalho, auxiliar a tomada de decisões em reuniões, apoiar o desenvolvimento da equipe, desenvolver suas próprias habilidades, acabam sendo benéfico para a empresa. Neste sentido, a atuação de um líder faz toda a diferença na melhoria das condições do trabalho, pois, quando não são bons gestores prejudicam o trabalho como um todo e desestimulam as pessoas. Neste caso, a empresa faz uso deste tipo de liderança, através da exigência que se faz para eles atuem conforme suas regras e transmitirem aos seus liderados como a empresa quer que eles ajam. Por assim, entender, o trabalhador deve estar

---

<sup>16</sup> Estas informações foram retiradas da cartilha que o trabalhador recebe quando começa a trabalhar na empresa, em que contém informações sobre a cultura da organização, assim como suas regras, procedimentos.

sempre sorrindo e de bom humor, independente do cliente que esteja atendendo e independente dos problemas que estejam passando. Ele é todo o tempo cobrado para realizar essas ações.

O segundo princípio adotado pela empresa é o atendimento de excelência ao cliente. De acordo com este princípio, “o cliente é nosso chefe, razão da nossa existência, é ele quem paga nosso salário”. Dessa maneira, as funções, das mais simples às mais complexas, formam uma sequência de atividades que finalizam no cliente, de forma que todos são responsáveis pela qualidade do serviço prestado, pela rapidez no atendimento e pelo respeito dispensado ao cliente. Para isso, a empresa orienta que é necessário sempre observar o efeito que a ação de cada um vai ter sobre os clientes e sempre manter uma atitude de bom atendimento. O problema, como será visto, é que as condições necessárias para isso nem sempre são oferecidas, confirmando que a prioridade é o cliente.

Neste sentido, de acordo com a cartilha, existem três etapas para atender bem os clientes: receber com simpatia, atender da melhor forma possível e se despedir com cordialidade. A primeira etapa diz respeito à Recepcionar bem o seu cliente/sócio, sendo necessário receber com simpatia, olhar nos olhos e sorrir, além de cumprimentá-los. Para que seja realizado um bom atendimento é necessário desenvolver duas técnicas que visam reforçar e fortalecer a relação com o cliente/sócio são elas: a Hospitalidade Agressiva e Regra dos três metros. No entanto, como é que um trabalhador vai atender bem se precisa estar disposto a lidar com situações diárias de cobranças por cumprimento de metas, cargas excessivas de trabalho e mesmo assim conseguir está sorrindo o tempo todo para atender bem aos clientes, isso soa um tanto contraditório, diante dos depoimentos analisados.

No que diz respeito à Hospitalidade Agressiva, a orientação do fundador é que os trabalhadores sejam mais amigáveis e ofereçam um sorriso de boas vindas, sempre dispostos a ajudar a quem entrar nas unidades da companhia, oferecer um serviço além das expectativas, pois, assim, eles voltarão sempre, garantindo a fidelidade. Neste sentido, alguns gestos simples são imprescindíveis, é necessário ser atencioso e não deixar o cliente sem resposta, ajudando quando precisarem, e agradecer sempre por ter vindo fazer suas compras. Quanto a Regras dos Três Metros, este é um dos segredos da empresa para atender aos seus clientes, pois quando o fundador visitava as unidades, ele sempre incentivava os trabalhadores a se comprometerem: “Quero que você prometa que sempre que estiver a 3 metros de um cliente/sócio, o olhará nos olhos, sorrirá e o cumprimentará, perguntando se pode ajudar”<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Informações contidas na cartilha do associado, cujo nome é Conhecendo Nossa Empresa.

Após recepcionar o cliente, a segunda etapa é atender bem, com respeito, desenvolvendo algumas ações: ser educado e comunicativo, bem humorado, superar as expectativas, dar atenção, oferecer produtos de qualidade, ser ágil e ser sincero, de maneira a atender a satisfação do cliente de forma plena e absoluta. E a terceira etapa trata da despedida com cordialidade, em que após a finalização do atendimento, assim como ocorreu na recepção, o trabalhador deve olhar nos olhos do cliente, sorrir e se despedir com educação.

O terceiro princípio adotado pela empresa diz respeito à Busca pela Excelência, pelo qual o trabalhador deve ter a capacidade de fazer o “cliente feliz”, desde o momento em que o mesmo entra na empresa até o momento que sai, através de uma ajuda para encontrar um produto, fornecendo informações, ajudando a empacotar ou carregar suas compras, fazendo com que o cliente tenha motivo para voltar à loja. De acordo com a cartilha, a busca da excelência exige que não se tenha medo de errar e tentar novas coisas, correr riscos, estimulando um ambiente que favoreça a criatividade. Neste sentido, essa cartilha já traduz por si só, o nível de exigência sobre o trabalhador, que precisa sempre se adequar a essas regras.

## **O CÓDIGO DE ÉTICA**

Outro meio de propagação da cultura da empresa ora estudada é seu código de ética. Este código de ética é um documento entregue ao trabalhador, assim que o mesmo entra na empresa, mas se aplica a todos (fornecedores, consultores, empreiteiros, assessores de imprensa ou qualquer prestador de serviços) que tenham relação com a companhia e suas divisões e subsidiárias. Conforme assinalado nesse documento, apesar de ser uma política global, se o código contrariar qualquer lei ou política local, esta deverá prevalecer. Ele tem a finalidade de informar a maneira correta e apropriada da companhia conduzir seus negócios, de como agir perante os clientes, sócios, fornecedores e demais associados, com dignidade e respeito, apresentando os tipos de comportamentos que geram um ambiente de trabalho honesto, justo e previsto em lei. Visa também, tornar a pessoa consciente, mediante as situações do dia a dia, para saber se está de acordo com a lei e as regras e os padrões éticos da empresa (CARTILHA DO ASSOCIADO).

O código de ética se baseia nos princípios e valores da empresa que são: Respeito pelo indivíduo, Atendimento ao cliente e Busca pela excelência. Os princípios éticos adotados pela empresa e que se encontram descritos no documento entregue aos trabalhadores são: aja, lidere e encoraje os outros a agir com integralidade; seja justo e honesto; nunca discrimine

ninguém. Lá também é dito que havendo qualquer violação do código de ética por parte dos associados deverá ser tomada uma medida disciplinar. Neste sentido, o código de ética prevê medidas no caso de assédio, significando: “Qualquer conduta que interfira de forma imprópria ou não razoável no desempenho do trabalho, que denigra a dignidade de qualquer pessoa ou que crie um ambiente de trabalho intimidador, hostil ou, em qualquer aspecto, ofensivo” (CÓDIGO DE ÉTICA, p. 14).

No entanto foi possível constatar, através dos depoimentos que ocorrem descumprimentos ao código de ética, assim como aos demais documentos, ou seja, ao discurso apresentado pela empresa estudada, seja através da perseguição pelo uso de políticas em que os trabalhadores realizam reclamações, ou mesmo, por sempre estarem sobrecarregados. Constata-se, portanto que muitos constrangimentos suportados pelos trabalhadores acontecem pela falta de opção de emprego e do medo de reivindicar. Por esse código, pelo menos no papel, a empresa procura tratar de ações que visam à conduta adequada com o objetivo de manter um ambiente de trabalho saudável, respeitoso e livre de ameaças de violência. Não é tolerado linguajar inadequado, gestos ou ameaças de violência ou até mesmo violência física, pois isto gera um ambiente de trabalho hostil e viola o primeiro dos três princípios básicos, que é o respeito ao indivíduo. Na ocorrência disto, o trabalhador pode fazer uso da Política de Portas Abertas. Este código também procura evitar a não retaliação, pois considera que qualquer pessoa que comunique suas preocupações, dê sugestões ou faça sua reclamação, tem um papel importante na manutenção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo, evitando, assim, que ocorram problemas mais sérios.

Ainda de acordo com o código de ética, a empresa se compromete a não desligar, fazer retaliação ou discriminação aos trabalhadores por comunicarem questões de natureza ética. No entanto, em muitos depoimentos verificou-se a violação de alguns princípios do código de ética, como no caso dos trabalhadores que se sentem ameaçados ou discriminados por utilizar a política de portas abertas, principalmente, quando lhes são impostas situações de ameaça, ou como no caso de tratamentos desrespeitosos e abusivos das gerencias, conforme as falas abaixo do ex gerente (G2):

E a gente ficava aguardando pra quando o diretor chegar ficava só criticar, você tá lá tudo cansado. Eu tive casos de um diretor que foi demitido do [...] chamado [...nome do diretor...], teve um dia que chegou num setor que eu trabalhava, puxou assim as lascas de frutas, pra olhar, de baixo da lasca, como é que tava e olhou pra mim e disse: “olhe, sujeira desse tipo, você coloca embaixo do seu travesseiro, aqui na loja não”. Assim, é uma coisa que eu guardo até hoje, como era o tratamento... B4G2.48 (ex gerente)

Muito, muito... Tinha dias do diretor chegar pegar tomates e jogar em cima de encarregados, isso tá podre, isso tá horrível, era o respeito que eles tinham, isso na frente dos liderados, dos encarregados, líderes de seções, ocorria. B4G2.49 (ex gerente)

Diante disso, se constata as contrariedades no discurso da empresa, algo abordado por Linhart (2007), em que a empresa possui um belo discurso, que procura envolver o trabalhador para que ele aja conforme suas regras e procedimentos.

### **A POLÍTICA DE PORTAS ABERTAS (PPA)**

Uma política que visa por em ação o Princípio de Respeito ao Indivíduo é a Política de Portas Abertas (PPA), pela qual, de acordo com o código de ética da empresa, é dado a cada trabalhador a chance de ser ouvido. Se o trabalhador tem uma ideia ou problema pode ir até o gerente e falar sem medo de retaliação, pode discutir qualquer assunto com qualquer membro da gerência ou, se por acaso, algum líder / gestor estiver envolvido em um problema, essa questão deve ser levada ao próximo nível de liderança, que não esteja envolvido na questão. Essa política, de acordo com os documentos da empresa e a opinião de alguns dos entrevistados, busca garantir que as dúvidas e os problemas sejam sanados e, se possível, que sejam feitas as mudanças necessárias e acatadas as sugestões dos trabalhadores. No entanto, foi possível verificar que nem todos têm acesso de forma igualitária a esta política e, conforme será analisado mais a frente, algumas pessoas que fazem a política de portas abertas, no sentido de realizar reclamações, sofrem retaliações por parte da empresa, algo que contraria o próprio código de ética e seus princípios adotados.

De acordo com os documentos da empresa, para que esta política funcione faz-se necessário seguir uma sequência de passos, para que se mantenha ordem e se respeite os princípios da empresa. Neste sentido, o primeiro passo é falar com o supervisor imediato, pois caso o trabalhador tenha algum problema com esta pessoa, ele deve ser o primeiro a saber, pois é obrigação do supervisor ouvir, reagir ou explicar sua posição na busca de uma solução para o problema. No entanto, se por acaso o trabalhador não se sentir à vontade para falar diretamente com o supervisor imediato, a empresa disponibiliza um canal específico para atender a estas questões, que é um canal telefônico gratuito, no qual não é necessário se identificar.

A política de portas abertas contribuiu para a mudança de uma cultura mais fechada e personalista para uma gestão mais aberta e mais propensa a ouvir os trabalhadores e

fazer com que eles contribuam com a empresa através de suas sugestões de melhoria. Todavia as sugestões, em muitos casos, não são acatadas, principalmente se elas exigem dispêndio de custos para a empresa ou chegam a ferir seus interesses de alcançar mais lucros ou de consolidar sua cultura:

Nós temos, como ela falou, a política de portas abertas, que o associado, ele tem um canal de comunicação, ele pode ligar gratuitamente, ele pode inclusive, preservar o seu anonimato e trazer as informações que quer e como vir aqui na gerência e falar com qualquer um de nós a qualquer momento. B2G4.10

No entanto, em alguns depoimentos foi possível constatar que ocorrem descumprimentos do princípio de confidencialidade e que, em alguns casos as pessoas precisam se identificar. Portanto, a consequência disso podem ser as discriminações por parte dos gerentes e até mesmo dos colegas de trabalho, conforme explana o ex gerente (G1):

[...] posso fazer uma reclamação, mas aí eu vou ter que deixar meu nome, vou ter que deixar meu registro ... e fatalmente o gerente vai saber. Eu conheci vários casos de pessoas que usaram a política de portas abertas e foram demitidos né, mais ou menos na frente um pouquinho quando todo mundo esqueceu, rua, perseguição, né. G1 (ex gerente)

Por sua vez, apesar da eficiência e das vantagens supostamente trazidas pela PPA, essa política não é muito utilizada pelos trabalhadores de base por medo de retaliação, pois embora eles sejam informados que deles não são identificados, ao menos diretamente, quando fazem alguma reclamação, não há nada que assegure isso, fazendo com que a ação de denúncia seja restrita, por causa do medo de se manifestar, e, certamente, por causa da ausência de uma cultura de contestação tão típica das relações no país. Por ter prevalecido no país uma cultura autoritária e de desconfiança na relação capital/trabalho, como foi visto no referencial, os trabalhadores receiam do ato de reclamar ou questionar, confirmando o que abordam Linhart (2007) e Alves (2011) em que a empresa procura manter o trabalhador fora dos valores contestados. Ademais, o medo acontece principalmente por causa do receio de perder o emprego, sendo, portanto, umas das formas de sofrimento dos trabalhadores, abordadas por Dejours (2001). O depoimento abaixo destaca bem as razões deste medo:

[...] 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. [No

final das contas os trabalhadores não usam esse meio?] Eles têm medo”. G1 (ex gerente)

A este respeito, o ex gerente (G1) destoa algo que destaca do princípio de respeito ao indivíduo, pois, segundo ele, o gerente geral da loja tem conhecimento de quem faz a reclamação, e quando é necessário reduzir os quadros, nas palavras dele: “demite com certeza aquele funcionário...”. Então, fica explícito que não é tão clara essa questão da não identificação nesta política, na dúvida ou até por medo, muitos preferem não usá-la. Portanto, apesar da PPA ser um canal aberto, por meio do qual o trabalhador pode realizar suas reclamações, existem muitas controvérsias em relação a esta política, a depender, sobretudo, do assunto tratado. Aqueles que vão de encontro às estratégias de extrair mais trabalho do trabalhador não entram em discussão:

A gente só via o resultado dessas políticas quando acontecia algo que era de encontro aos interesses do [...nome da empresa...], um funcionário, de repente, viu que um líder, um setor, um chefe dele estava desviando alguma mercadoria, que tava fazendo algo que ia de encontro com a política do [...nome da empresa...]. Se fizesse essa política de portas abertas, com certeza, o resultado ia chegar lá, e no outro dia tava: isso foi fruto da política de portas abertas: Mas, se por acaso, um funcionário se negasse a trabalhar uma hora a mais, entendeu, você hoje vai precisar fazer três horas extras e você disse: não, hoje eu tenho que ir embora no meu horário, não hoje eu não posso fazer hora extra e o chefe obrigar você a fazer, podia fazer um milhão de políticas de portas abertas que não iam dar em nada... B21G2.50

Sim, mas não existia não... a porta ficava aberta! [risos] Não existia isso não... Não existia não. Muita coisa só existe no papel... A empresa mudou, mas a política não muda não... não muda totalmente não, tem muita restrição... Por exemplo, tinha um número que a gente podia ligar, assim, a gente tinha que, por exemplo, ia até o gerente, conversava com ele...mas aí a gente ligava pro 0800.....A gente ligava pra lá, mas não dava em nada.....Chamava, chamava, mandava um número pra gente e pra depois saber... A gente ligava, mas...a gente desistiu. Não tinha retorno nenhum. B2S7.51 (trabalhadores de Petrolina)

No entanto, é preciso considerar que um dos motivos pelos quais a empresa incentiva o uso da PPA é porque a gerência depende cada vez mais da colaboração do trabalhador, não apenas no sentido de retirar dele sugestões de melhoria, mas como forma de fazê-lo se sentir parte da empresa, dono da mesma, por ter acesso às informações e acompanhar as metas de vendas. Diante de um contexto de quadros enxutos, se exige mais esforço dos trabalhadores para melhorar o desempenho, por isso, a gerência se mostra mais dependente dos subordinados. A PPA, de alguma forma, quebra o caráter personalista e autoritário da cultura paternalista e cria no trabalhador a ideia, mesmo que limitada, de que pode ser ouvido e respeitado.

Neste sentido, a mentalidade da gerência muda, pois esta não pode mais tratar com aspereza e coerção os subordinados, mas através da conquista, ou seja, de fazer com que o trabalhador se envolva mais, seja mais comprometido com a empresa. Para que isso seja possível, de acordo com Oliver e Wilkinson (1988), faz-se necessário conquistar o trabalhador e fazer com que ele acredite que a empresa na qual trabalha é a melhor, é justa e que está fazendo o melhor pelo trabalhador. Para isso, a empresa se utiliza de políticas que fazem com que o trabalhador contribua de forma efetiva para a melhoria dos seus processos e produtos. Como argumenta Linhart (2007) existe uma espécie de “exploração consentida”, pela qual os trabalhadores acabam sendo coniventes com a exploração da empresa.

Por outro lado, apesar da gerência depender dos trabalhadores, estes também dependem da empresa, pois precisam trabalhar para sobreviver, principalmente, no setor varejista, que possui uma oferta de trabalho bastante competitiva e abundante, consequência essa advinda do processo de flexibilização das relações de trabalho e da reestruturação produtiva (ANTUNES, 2002; DRUCK, 2003), que busca reduzir a quantidade de trabalhadores para atender a lógica de redução de custos.

### **A POLÍTICA DE ORIENTAÇÃO PARA MELHORIA (POM)**

A empresa tem política para tudo, principalmente política com o intuito de controlar a ação dos trabalhadores. Neste sentido, existem as políticas que têm o objetivo de agir nos casos de desentendimentos ou não adequação do trabalhador às expectativas da empresa. Nos casos de não adequação do trabalhador, a empresa tem a Política de Orientação para Melhoria (POM), que é uma ferramenta gerencial utilizada quando não há alteração do baixo desempenho ou da conduta de um trabalhador frente aos problemas apontados por seu líder. Essa política tem por objetivo incentivar o trabalhador a melhorar sua capacidade e o desejo de ser bem-sucedido, para permanecer na empresa. Por essa política, segundo a cartilha do associado, ao trabalhador é dada a oportunidade de melhorar seu desempenho ou conduta que fora considerada inadequada. É uma forma de fazer com que o trabalhador faça seu trabalho de forma correta, corrigindo as falhas e adestrando-o à cultura da empresa.

A POM é aplicada a todos os trabalhadores, independente do nível hierárquico que ocupam. Nessa política, são considerados dois aspectos: desempenho e conduta do trabalhador. O baixo desempenho diz respeito ao fato do trabalhador estar abaixo da média esperada pela empresa na realização de suas tarefas. A má conduta se caracteriza por comportamentos que não são condizentes com os princípios básicos, políticas e regras e com



o código de ética da empresa, como por exemplo: uso inadequado de uniformes; utilização, sem autorização, do horário de trabalho para assuntos particulares; brincadeiras de mal gosto; infrações de segurança e do uso descuidado de equipamentos. Esta política parece algo positivo para o trabalhador, à medida que lhe dá a oportunidade de melhorar seu desempenho e, assim, continuar na empresa; com ela a empresa evita as demissões arbitrárias e tenta coibir os abusos.

A POM ajuda na construção da chamada cultura corporativa, que só pode ser construída ao longo ao tempo. Evitar demissões implica racionalizar custos, sobretudo, porque há os custos com treinamentos. Por isso, a empresa prefere investir na recuperação do trabalhador, diferente da postura adotada pelo grupo brasileiro, no qual: “[...] se você não quisesse trabalhar, você era demitido no mesmo dia e, no outro dia, já tinha outra pessoa no teu lugar”. No grupo americano:

Em relação a demitir, vou te falar, um processo muito complicado. Nós tivemos um problema aqui, há sempre um problema, mas pra se demitir um associado do [...nome da empresa...] é muito complicado porque trabalhamos com o processo de melhoria. O associado que não quer mais nada com a vida, a função do gerente não é demitir, não, porque se simplesmente ele mandar um informativo pra o CH, que é o recursos humanos, dizendo quero demitir esse cara, primeira coisa que vão perguntar é ‘o que você fez para que ele melhorasse?’ Então, a pessoa tem que ir pro processo de melhoria fase 1, seis meses; o cara não melhorou, processo de melhoria fase 2, seis meses. Terceira fase, mais um mês, não melhorando na terceira fase vai para o processo jurídico: [políticas punitivas: advertência, suspensão e demissão]. (supervisor de área - G10)

[...] assim, ressaltando que essa prática, assim, de primeiro tentar melhorar pra num demitir, isso se percebia claramente, que era justamente pra num ter custo, né, porque tem um custo pra demitir e era pra num ter esses custos e era justamente por isso que eles não demitiam logo de cara, eles preferiam dar esse POM. B3G2.94 (ex gerente)

[...] é, aí, isso aí tem três fases, pra pessoa chamar e o encarregado fazer isso aí é até seis meses, se dentro de seis meses o funcionário não voltar mais a cometer aquele erro, então, não passa da primeira fase, aquilo ali é extinto e não é como punição, aquilo ali é como um acompanhamento pra melhorar mesmo o associado, é tanto que pra fechar um POM daquele, o encarregado tem que ir lá e fazer uma reavaliação com o funcionário e explicar pra ele. B3S5.62

Apesar das vantagens trazidas pela POM para os trabalhadores, essa política traz consequências para os mesmos, pois a partir do momento que um trabalhador recebe um POM, fica impedido de participar de processos abertos para recrutamento interno, em casos de promoção. Ademais, a POM é também um instrumento que constrange, pois expõe as falhas do trabalhador, alimentando a cobrança psicológica pela auto responsabilização, reforçando a ideia do próprio toyotismo abordado por Coriat e Alves (2011), em que o trabalhador precisa

ser responsável por seus atos, assim como a ideia da manipulação reflexiva, a que se refere Alves (2010). Apesar do discurso da empresa desta política não ter o intuito de punir o trabalhador, ela é interpretada por muitos como punitiva, pois muitos se sentem discriminados pelos próprios colegas quando recebem algum POM, que expõe o mal desempenho ou o mal comportamento, conforme expressam os relatos:

Então, se ela tá na fase 2, cometeu o mesmo deslize, então, se houver uma oportunidade, uma promoção, abriu uma vaga pra encarregado de tal loja, ela não pode participar, é como se ela fosse uma funcionária de segunda categoria, então ela não pode concorrer por causa do POM. E qual é o critério pra aplicar? Nenhum!” 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 5 reais, você vendeu 100 mil reais, seu caixa arrecadou 100 mil reais, ou faltou 5 reais. Então, o encarregado vai lá e já aplica o POM em você. Gente, 100 mil reais, você... às vezes, você vai no sanitário, alguém fica em seu lugar, aí o cara vai lá e aplica o Processo de Orientação para Melhoria...É uma punição mesmo. 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 - representante sindical).

Pra quem tá de fora e vê o POM acha que o [...nome da empresa...] não gosta de demitir. E realmente não gosta de demitir, mas não é pensando no funcionário é pensando nos custos. Lá, qualquer coisa que você fizesse e que não desse resultado, se não fosse de acordo com o que eles queriam, tudo era POM. O funcionário chegou atrasado, era o POM primeira fase e até mesmo a questão do assédio moral, que se você tivesse um POM e tivesse que concorrer pra ser um encarregado e tivesse num POM, você não poderia concorrer, porque tá na fase do POM, não pode nem concorrer, era isso que acontecia. E esse POM era dado sem critério, entendeu? Qualquer encarregado se não vai com a cara do funcionário, vai lá e aplica um POM, pronto aplicou um POM, no mínimo o cara passa uns meses sem poder ir pra nenhum cargo na empresa. B3G2.58 (ex gerente)

[...] atrapalhou, assim, o medo, assim, o medo, assim, às vezes quando chegava pra fechar o caixa eu ficava: ‘meu Deus do céu’. Eu passei um bom tempo, assim, com medo de fechar o caixa, com medo de ..., mas graças a Deus já passou, né? me aliviou mais, aí foi quando a minha chefe chegou e disse [...nome da entrevistada...], olhe, você confira e confira esse troco, porque não dava só como falta, dava também como sobra e tanto é ruim como sobra quanto como falta. B3S4.103

[...] é, um erro meu, então eu tenho que me corrigir, eu tenho que prestar... é um erro meu, então eu é que tenho que prestar mais atenção no que eu tô fazendo, tá entendendo? Então faz um bom tempo que não tá acontecendo isso porque eu to prestando mais atenção e eu num posso é me desligar disso... B3S4.104

A POM se torna um problema quando o funcionário não tem mais interesse em continuar na empresa. Neste caso, segundo o depoimento do gerente (G3), esse funcionário é ouvido, no entanto, o desligamento ocorre em último caso, ocorrendo mais quando se faz necessário a redução de quadros ou quando a pessoa comete um erro muito grave. A empresa justifica o fato de não demitir a qualquer tempo, devido aos investimentos feitos no trabalhador:

[...] você entrar, você passa uns dois dias só vendo a questão da cultura, tudo isso, através de treinamento, aí você ver que tem treinamento de atendimento, treinamento de sistema. Então fez todo um investimento no associado. Então, assim, pra ela, não é simplesmente você dizer eu quero sair e ela faz né. Ela vai tentar convencer você entendeu? Até porque existe aquela história, se você tá querendo sair, então você tem que chegar pra empresa e da mesma forma que você chegou pra empresa pra entrar, você tem da mesma forma. Se por acaso não se adequou, então você tem que chegar e pedir pra sair, entendeu? Porque pra ela chegar e desligar você, ela não desliga não... B3G3.161

A gerente (G6) procura defender a empresa, pois, argumenta que nela o trabalhador possui certa estabilidade, tendo em vista que não demite do dia para a noite, pois a empresa procura dar oportunidades de melhoria ao trabalhador, algo que nas outras gestões anteriores não existia. A partir do momento que se percebe que um trabalhador não está atendendo aos requisitos da empresa, monta-se para ele um plano de ação, com o objetivo de recuperá-lo. Se por acaso, o trabalhador não estiver com um bom desempenho ele é chamado para conversar e são mostradas às oportunidades de melhoria. Por isso, o processo de demissão é um processo complicado e lento, pois o gerente terá que justificar a demissão. Esta é, portanto, mais uma exigência colocada sobre os gerentes, além de terem que ter o controle sobre o cumprimento de metas, terão que sempre está acompanhando seus subordinados para que melhorem seu desempenho.

Em último caso, se mesmo com o processo de melhoria o trabalhador não melhorar, ele ainda tem a chance de ser transferido para uma função com a qual tenha mais afinidade. No entanto, existem outras práticas que não estão de acordo com as regras da empresa, e nem mesmo o código de ética consegue impedir que hajam arbitrariedades e contradições, uma vez que a empresa é regida pelos números e pelo alcance de metas. Conforme argumentou, um dos entrevistados:

A empresa procura mudar a pessoa que não está dando resultado. A política de melhoria não respeita quando se trata de resultado, principalmente quando se fala em relação a gerente, na verdade, há uma incoerência entre o que se diz e o que se faz.

Este relato é de um ex gerente, que se sentiu injustiçado por ter sido demitido por não ter conseguido atingir as metas e uma das razões apontadas para o seu insucesso foi o quadro reduzido de trabalhadores. Confirmando, portanto, que a própria POM é uma política que tem por objetivo central a condução do comportamento adequado do indivíduo em busca de construir uma cultura corporativa, confirmando o argumento de Schreiber (2009), em que utiliza-se mecanismos para padronizar comportamentos dos indivíduos e assim atender aos interesses da empresa. Os depoimentos dos trabalhadores de Petrolina remetem ao assunto:

[...] já ficava aquele impacto já né, todo mundo na tensão... Você ia trabalhar achando que aquele dia menos ... era demitido ... Era demitido ... Isso é terrível. É contar as horas extras pra poder ficar no limite deles... Corte de funcionário... Porque na realidade as pessoas... eles vêm as pessoas como números né, a verdade é essa... Não tá dando resultado, o resultado esperado, não deu resultado no inventário? Vamo cortar... aí corta a folha de pagamento, enxuga de tudo que é jeito...aí a gente tem que dobrar... B3S7.94.

Você num pode errar, erro é mortal. Num deixe esse erro subir não, esse erro não pode chegar às esferas... tem que acertar aqui e o resultado já ir perfeito. Por isso, que exigia muita manipulação...

Estes depoimentos por si só demonstram as diversas situações de desrespeito que ocorrem na empresa, desrespeitando assim os princípios básicos defendidos pela empresa. No quadro 9 é possível observar as características principais das políticas de orientação para melhoria (POM) e a política de portas abertas (PPA):

**Quadro 9** – Características das políticas adotadas pelo grupo americano

<b>Políticas</b>	<b>Política de Portas Abertas (PPA)</b>	<b>Política de Orientação para Melhoria (POM)</b>
Objetivo	Colocar em ação o Princípio do Respeito ao Indivíduo. Ter uma cultura mais aberta. Gerência mais dependente da colaboração dos trabalhadores.	Recuperar o trabalhador que não está se adequando à empresa; Incentivar o trabalhador a melhoria seu desempenho. Adequar o trabalhador à cultura da empresa.
Atuação	O trabalhador pode ir até o gerente e fazer sua reclamação, sugestão. Fazer uso do canal gratuito (0800).	O trabalhador tem a oportunidade de melhorar seu desempenho e não ser demitido, recebe orientação e treinamento.
Descumprimentos/ Desvantagens	Não é confidencial. Sofrem retaliação. Não podem participar da gestão de carreira.	Forma de punir o trabalhador – não participa das oportunidades de gestão de carreira; Muita cobrança.

**Fonte:** Elaboração própria (2012)

As violações do princípio central encontrado tanto no código do associado como no código de ética, o princípio de respeito ao indivíduo, se manifestam com mais força, no entanto, nas políticas cotidianas de gestão do trabalho. São elas que fazem sobressair às contradições entre o discurso e a prática da gestão da empresa. São constatados diversos depoimentos que contradizem este princípio e o principal motivo para que isto ocorra é que a empresa prima pela redução de custos e, por isso, afronta uma série de seus próprios princípios e regras. Diante destes problemas diagnosticados, a empresa procura se utilizar de medidas motivacionais para que as pessoas se engajem mais e façam o que a organização quer. Neste sentido, a empresa utiliza formas mais subjetivas, que buscam a participação e

colaboração do trabalhador, fazendo parte assim das técnicas adotadas a partir da introdução do conjunto de métodos do sistema toytista, que tem por princípio a flexibilidade e o envolvimento dos trabalhadores, a partir do trabalho em equipe e das novas formas de participação, dentre outros, conforme aborda Clegg (1998). Apresenta-se a seguir as políticas ou práticas de regulação centrais em que essas contradições se manifestam.

#### 4.3 POLÍTICAS DE GESTÃO DO TRABALHO QUE LEVAM A “CAPTURA” DA SUBJETIVIDADE

Este tópico busca apresentar as políticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa que são encarregadas de incentivar o engajamento dos trabalhadores, busca também mostrar como essas políticas conseguem fazer com que os mesmos se comprometam mais com o seu trabalho, através da “captura” da subjetividade, atendendo assim aos objetivos da empresa. Para tanto, é importante relembrar o conceito de “captura” da subjetividade. De acordo com Alves (2011), essa captura é possível a partir de técnicas de manipulação, que o capitalismo utiliza, através de meios psíquicos e físicos, do consciente e do inconsciente das pessoas, fazendo com que as mesmas ajam de acordo com os interesses da organização. Porém, conforme já explanado, a palavra captura está entre aspas porque ela não acontece sem o consentimento dos trabalhadores. Correspondente ao que analisa este conceito, a palavra engajamento para a política de gestão de pessoal da empresa estudada significa:

[...] estar comprometido emocionalmente com o meu trabalho, o que me faz sentir e agir como dono do negócio. É fazer o meu melhor para a empresa e para o cliente, orientado sempre pelos valores da nossa cultura. É ter orgulho de construir o futuro [nome da empresa] em um ambiente de aprendizagem e com oportunidades de desenvolvimento (CARTILHA DO ASSOCIADO, pag. 26).

A partir desta ideia, elaborada e propagada pela empresa, já se percebe o grau de comprometimento que é necessário do trabalhador, dentro do seu ambiente de trabalho, para que seja bem visto pela empresa. Neste sentido, a empresa propaga e exige algumas atitudes que podem ajudar a aumentar o comprometimento e o engajamento de cada trabalhador, quais sejam: se expressar, ou seja, falar coerente e positivamente sobre a organização com “nossos amigos”; permanecer, ou seja, realmente desejar fazer parte da organização; e empenhar-se, que é fazer um esforço extra e comprometer-se com atitudes que contribuam com o sucesso dos negócios, pois, de acordo com o fundador da empresa:

Se você gosta do seu trabalho, trabalhará todos os dias, tentando fazer o melhor, e todos que estão a sua volta captarão a sua paixão – como uma ‘febre’, pois eles querem sempre que o trabalhador esteja engajado (CARTILHA DO ASSOCIADO, pag. 26).

Neste sentido, a empresa possui, de acordo com a cartilha do associado, a política chamada de “Valorizamos Nossa Gente”, que busca cultivar em cada indivíduo o sentimento de responsabilidade e satisfação pelo envolvimento no negócio. Para isso é necessário dar oportunidade ao trabalhador para que o mesmo cresça e se desenvolva tanto nos aspectos pessoais quanto nos profissionais, oferecendo oportunidade de promoção; remuneração e benefícios adequados e as condições básicas para a satisfação pessoal e profissional; reconhecendo os sucessos alcançados; incentivando a comunicação transparente; promovendo e incentivando a delegação de responsabilidade para que a decisão seja tomada no seu nível de competência. Por este motivo, o engajamento, faz parte do dia a dia, ou seja, é algo que precisa ser instigado diariamente, não é apenas por meio do treinamento corporativo, do reconhecimento ou da pesquisa de clima, mas também pela via de um trabalho diário, através do incentivo e do envolvimento das pessoas, dentro do ambiente de trabalho, e do estímulo aos relacionamentos sinceros e com respeito. É esse o entendimento da gerente (G6):

[...] mas, a questão da gestão de pessoas, do trabalho corpo a corpo, face a face, isso traz um impacto bem maior no engajamento do que qualquer um tipo de ação que você venha fazer, porque as ações que você realiza numa unidade, ela serve mais como uma parte de complemento pra você levar ao engajamento, então as políticas da empresa existem sim, mas o trabalho em gestão de pessoas é o trabalho que mais você sente, né, surtir um efeito positivamente no engajamento, do que apenas uma política [...]. B3G6.3 (gerente)

Dessa forma, a empresa busca, desde a contratação dos trabalhadores, faz com que eles conheçam a cultura da organização, suas regras e procedimentos, é uma ideia que parte a noção de cultura corporativa de construir um trabalhador que incorpore as regras da empresa.

#### **4.3.1 Políticas de Contratação de pessoal**

Em relação à política de contratação, a empresa faz uso de diversos critérios para poder selecionar os candidatos, porém a empresa realiza apenas as contratações que estão previstas no orçamento, que é realizado anualmente. Portanto, não realiza as contratações conforme a necessidade de demanda, devido à estratégia de redução de custos. Em períodos de maior movimento são feitas as contratações temporárias ou terceirizadas.

Quanto aos critérios de contratação, a empresa exige que o candidato tenha pelo menos o ensino médio completo. Ademais, se faz necessário, também, que o candidato tenha as qualificações exigidas de acordo com a função para a qual estará sendo contratado. Nas dinâmicas e entrevistas realizadas, os gestores procuram analisar a capacidade do candidato trabalhar em grupo, a agilidade de tomar decisões e fazer uso da criatividade, para que seja possível atender a dinamicidade e a velocidade das mudanças. Por vezes essas exigências sobre os trabalhadores se mostram contraditórias, tendo em vista que este setor, conforme explanou possui uma grande de trabalhadores desqualificados e em que as empresas pagam salários baixíssimos e não lhe são dadas as condições adequadas de trabalho, portanto, o trabalhador, que entra tem que está disposto a aceitar estas condições. Uma vantagem para os candidatos que não têm experiência, é que para a maioria dos cargos, a empresa não tem este fator como um critério determinante, ela prefere realizar os treinamentos específicos.

Os candidatos que estiverem dispostos a concorrer às vagas abertas podem ter acesso através do SINE, de jornais ou por meio do site da empresa, onde inserem seus dados para as funções que pretendem se candidatar e aguardam o contato. A partir do momento em que é aberta uma vaga, o setor de Capital Humano acessa o site e procura os candidatos com as características solicitadas. Para a seleção, são realizados testes que envolvem: provas de matemática, português e exame psicotécnico, além de dinâmicas e entrevistas realizadas pelo setor de Capital Humano. Porém, a palavra final é o gerente de loja. Essa decisão se baseia em critérios mais subjetivos, principalmente, quando se trata de preencher cargos de confiança, que geralmente são ocupados por pessoas que são indicadas por outras.

Outra política adotada pela empresa estudada é a de contratar prioritariamente para os cargos mais básicos (embalador, operador de caixa). O intuito deste tipo de contratação é fazer com que as pessoas que ainda não têm experiência possam iniciar em uma função mais básica e depois aprender outras funções e, assim, poderem ascender de cargo. No entanto, o objetivo é contratar pessoas jovens e que não tenham experiência para poder treiná-las desde cedo a executarem e fazerem o que a organização lhes determina, desenvolvendo nelas a cultura da empresa, até mesmo evitar de contratar pessoas que já tinham mais experiência e até mesmo comportamentos adquiridos em outras empresa do ramo, que possam contrariar os valores da empresa. Um exemplo deste tipo de contratação se dá através do programa jovem aprendiz, com idade entre 14 e 24 anos, que abre oportunidades para jovens aprenderem uma profissão e continuarem estudando. Ademais existe o programa de *traineer*, que abre oportunidades para jovens universitários entrarem na empresa e poderem aprender diversas funções e treinarem para ser gerentes.

Neste sentido, as contratações são direcionadas para os cargos da base da empresa, de maneira a fazer com que eles aprendam desde cedo a cultura da empresa e o problema de não ter experiência é solucionado por meio da política de treinamento.

#### 4.3.2 Políticas de Treinamento

Quando se fala em políticas de engajamento, incluem-se aí, também, os treinamentos, dentre eles, de acordo com as informações contidas na cartilha do associado, existe o *Coaching By Walking Around* (CBWA), que significa treinamento usando o simples caminhar. Neste treinamento, os gerentes andam por toda a unidade todos os dias, visitando e observando como está o andamento dos processos e as ações dos trabalhadores, com o intuito de aumentar a comunicação informal. É um momento de troca de informações, sejam elas em relação à empresa ou em relação à vida pessoal dos trabalhadores. Essa técnica dá a oportunidade de cada trabalhador estar em contato com seus líderes.

De acordo com o Relatório de Sustentabilidade da empresa, a Educação Corporativa é a política que elabora e executa os treinamentos corporativos com informações sobre a empresa, quando os trabalhadores são treinados por seus tutores ou líderes, durante a jornada de trabalho, através de vídeos e outras orientações sobre a cultura da empresa, enfatizando a importância do desenvolvimento sustentável, da comunicação e da necessidade de *feedback*. Os treinamentos iniciais dizem respeito à transmissão da cultura da empresa, quando são repassados suas regras e valores, depois são realizados os treinamentos específicos para cada função.

A empresa realiza, principalmente, treinamentos voltados para a integração e a socialização dos trabalhadores e para a propagação dos elementos da cultura organizacional. A área de Capital Humano é quem é responsável por estes treinamentos, quando são reunidos os trabalhadores e apresentados os projetos enfatizando e estimulando o trabalho em equipe. Ademais, existem os treinamentos de sistema, de integração e de atendimento, conforme o depoimento do trabalhador (S1):

[...] tem o treinamento quando ele entra e tem, depois, o treinamento específico para cada função, aí vai tendo continuamente. Um exemplo, é, tem o POP (Procedimento Operacional Padrão), que é quando eles entram, depois chega o treinamento pra ergonomia, ginástica laboral, todos os anos ele aplica esse treinamento por todos os setores, aí padaria, mudou alguma coisa, tem treinamento, aí ele aprende [...]  
B3S1.22



A empresa também faz uso do treinamento através de tutores, pessoas escolhidas em cada setor para transmitir as orientações e treinar os novatos na função. Para ser tutor é necessário ter experiência na função, ter clareza ao transmitir, e ser um modelo positivo dentro do ambiente em que trabalha. No entanto, de acordo com os relatos dos gerentes e trabalhadores, isto é um meio utilizado pela empresa para reduzir custos, pois quem exerce a função de tutor não recebe nenhum percentual a mais em termos de remuneração. Ademais, os trabalhadores de Petrolina afirmaram que eles próprios tinham que treinar alguém para ficar no lugar deles, principalmente quando precisavam entrar de férias.

Neste contexto, contrariando os depoimentos acima, de que a empresa realiza treinamento para tudo que é realizado na mesma, o ex gerente (G2) argumenta que eles não tinham treinamento para executar as funções que lhes eram atribuídas, mesmo assim, eram cobrados como se já fossem experientes e por isso não podiam justificar que não tinham tido treinamento para tal função. Este agravante se confirma, no depoimento abaixo:

Não, até onde eu conheço, assim ... não teve, eu fui promovido lá seis vezes, nenhuma das minhas promoções eu tive treinamento. Eu fui promovido pra ser encarregado de horti, se você me perguntar qual é o tipo entre um coentro e um alface, eu não saberia o que era o que, o que é coentro nem alface. E isso era obrigado por ser um encarregado do setor sem ter treinamento nenhum pra isso. Encarregado de carne sem saber diferenciar uma carne da outra. Você imagina?  
BIG2.36 (ex gerente)

De acordo com alguns depoimentos, foi possível constatar que, nos casos em que os trabalhadores não recebiam treinamento para executar a nova função, eles acabavam aprendendo no dia a dia, junto com os outros trabalhadores. Neste sentido, existem contradições em relação a este assunto, pois existem depoimentos que expressam que a empresa realiza treinamentos para o que é implantado na mesma, porém outros relatam que não tiveram treinamento para praticamente nenhuma das atividades que executavam, sendo sempre justificado pela questão da redução de custos. Para tanto precisavam aprender uns com os outros ou até mesmo procurar realizar cursos e treinamentos fora da empresa para se aperfeiçoarem e assim poderem exercer a função para a qual eram contratados ou para qual eram promovidos.

Mais uma vez foi possível se constatar contradições entre o relato das pessoas que ainda estão trabalhando na empresa e das que já saíram, pois, as pessoas que ainda estão na empresa relatam que sempre tiveram treinamento para executar suas atividades, ao contrário de alguns ex gerentes entrevistados, que afirmaram não ter recebido treinamento para executar

suas atividades e que tinham que aprender por conta própria ou através dos colegas de trabalho mais experientes.

### 4.3.3 Política de Gestão de Carreira

A empresa procura incentivar o crescimento dos trabalhadores através da gestão de carreira, e por isso, faz recrutamentos internos para as vagas abertas, dando oportunidade para as pessoas que correspondem aos critérios definidos de concorrência ao posto aberto. Geralmente, quando abre uma vaga para operador de caixa, a oportunidade é dada para os embaladores, desde que tenham os pré-requisitos necessários. O mesmo vale para as demais funções que são abertas, ou seja, à medida que há uma oportunidade, os interessados fazem a inscrição e são avaliados da mesma forma como se estivessem sendo recrutados externamente, através de testes e entrevistas. Este procedimento é chamado de recrutamento interno.

De acordo com o Relatório de Sustentabilidade da empresa, o recrutamento interno exige que haja compatibilidade entre a formação, habilidades, conhecimentos, além de gosto e motivação para estar em determinado cargo, pois as vagas são abertas para todos, desde que o candidato esteja dentro dos critérios. Este tipo de recrutamento pode ser através de transferência sem promoção para área de interesse; transferência para outra área com promoção ou da promoção na própria área. Um exemplo a ser destacado é quando se abre uma vaga para encarregado (a) de setor de determinada loja; quando isto ocorre, é divulgado através do site da empresa, para que as outras lojas possam ter acesso e as pessoas possam se inscrever para concorrer às vagas abertas, desde que preencham os pré-requisitos. Dentre os pré-requisitos tem-se o comprometimento, principalmente no que tange à cultura da empresa, conforme afirma uma das gerentes. Ademais, faz-se necessário o engajamento do trabalhador quanto ao cumprimento das metas, à lealdade a empresa e suas demandas, à sua disponibilidade incondicional à empresa. Os trabalhadores que fizeram a PPA para reclamar direitos, segundo depoimento de um ex gerente eram discriminados e, muitas vezes, não tinham oportunidade de crescer na carreira:

[...] se tivesse um caixa que usasse da política de portas abertas pra dizer que tava trabalhando além do seu horário, com certeza, ele ia participar de quinhentos e nunca ia ser chamado para ser fiscal de caixa, o fiscal de caixa ia ser aquele cidadão que nunca reclamou de sair tarde, que sempre chega, que pode chegar de manhã e ir embora de noite e não se incomoda, que esqueceu da família, que incorpora [...] B3G2.80 (ex gerente)

Outro fator de destaque é que, apesar da empresa fazer uso de critérios de recrutamento e seleção rigorosos, ela ainda contrata por meio de indicação, com isso, a empresa ganha em dois aspectos, pois o trabalhador que teve sua sugestão aceita vai se comprometer mais com a empresa e a pessoa indicada, subentende-se que estará mais propensa a se adaptar as regras da empresa, tendo em vista que entrou através de indicação, estará, portanto, mais propensa ao cumprimento das expectativas da empresa, procurando não decepcionar a pessoa que lhe indicou (COSTA; MACHADO; MARTINS, 2011). No entanto, esta política prejudica as pessoas que deixam currículo ou passam nos testes:

[...] é, o quem indique tinha muito isso, presenciei vários casos de fazer dinâmicas, de chamar dez pessoas que saíam da sua casa com aquela alegria de tá fazendo entrevista de emprego e na verdade, a gente já sabia quem é que ia ficar, a pessoa que fulano de tal indicou tal, tal, acontecia muito isso [...] B3G2.75 (ex gerente)

O depoimento acima afirma que ocorre a questão do “quem indica” nas contratações de pessoal externo, porém isto também acontece nos recrutamentos internos, na política de gestão de carreira, quando um gerente pode colocar em um cargo aberto uma pessoa de sua confiança. Ademais, ocorre bastante a indicação por amizade e isto acaba sendo uma prática não democrática. Apesar de a empresa considerar sua estrutura de carreira aberta e acessível a qualquer trabalhador que atenda aos requisitos do posto, existe a lógica das redes sociais, que funcionam na base da amizade, da conquista, da lealdade, do chamado apadrinhamento, que, por conseguinte, influencia a dinâmica do preenchimento de vagas na empresa. Conforme explica o ex gerente (G1):

[...] geralmente, o gestor daquele setor “olhe eu queria fulano, tal, eu queria trazer pra cá”, existia isso aí também, mas depois eu fiquei sabendo também, que começou a haver muita politicagem também nisso aí, sabe? de fulaninha, é, pronto, aquela sua colega que entrou, aí a primeira oportunidade que tiver ela já vai lá e coloca aquela pessoa ali, ela é sua amiga, então, aquele colega que tá lá há dez anos, há cinco anos já dançou, porque ela vai dizer não, mas, eu tenho uma menina aqui tal, o perfil dela é esse, tal, acabou-se, nós temos lá vários casos de pessoas que cresceram assim, porque é amigo do pessoal B3G1.67 (ex gerente)

[...] pra gente crescer só que a gente tem que ter muita amizade lá com pessoas que possam dar essa oportunidade, tá entendendo, porque se você não tiver, você não cresce, se você não tiver essa amizade, se você não mostrar o seu interesse, você não tem essa oportunidade. (S4)

No entanto, apesar das contradições relatadas, a política de recrutamento interno dá oportunidade para que os trabalhadores possam alcançar níveis mais elevados, lembrando que isto faz parte da cultura da empresa, ou seja, de procurar construir uma cultura corporativa, com trabalhadores comprometidos, desde que entrem na empresa. Isto foi

observado nos depoimentos de pessoas que vieram de cargos mais de base e se tornaram gerentes. Para que isso seja possível, a empresa faz uso da política de treinamento, que atua desde o momento de integração do trabalhador e se aplica quando necessário. Ademais, outra forma de aprendizagem é através da rotatividade entre tarefas e funções, visando a multifuncionalidade, fazendo com que o trabalhador aprenda e esteja apto a desempenhar qualquer função que lhe seja atribuída. Segundo o trabalhador (S6), o funcionário é treinado para fazer tudo dentro da empresa:

[...] não, todos os funcionários da [...nome da empresa...], ele é treinado pra fazer, no caso, ele é treinado pra fazer tudo, né? a gente é ali um ‘bombril’, a gente faz tudo. É tanto que desvio de função tem muito. Você pode ser, pode exercer a função de LP que é limpeza, pode tá no caixa ao mesmo tempo, pode ir pro estoque, pode fazer o que seu chefe determinar. B3S6.14

A multifuncionalidade faz parte da política de flexibilização das relações de trabalho, conforme aborda Druck (2007), por meio da qual, o trabalhador, além de ter que se adaptar às diversas funções, assume mais responsabilidades. Para que seja possível o aprendizado dessas atividades, a empresa faz uso de treinamentos, assim como a rotatividade entre tarefas. A empresa também tem um programa chamado “Um dia na vida de...”, quando os encarregados treinam seus possíveis futuros substitutos, fazendo, portanto, parte da dinâmica que ajuda quanto à questão da gestão da carreira na empresa, sendo esta, para o trabalhador, o principal mecanismo de engajamento e motivação (COSTA; MACHADO; MARTINS, 2011). Neste sentido, a empresa procura incentivar o engajamento e o comprometimento do trabalhador, com a possibilidade de ascensão na carreira.

Porém apesar de motivar o trabalhador, esta política é bastante restrita, competitiva e limitada. Isto é explicado por Costa, Machado e Martins (2001), pelo fato de que a estrutura da empresa é mais horizontal e não possui muitos cargos para ascensão, sendo, portanto, restrita as oportunidades de ascensão para os cargos mais valorizados, os de encarregados e gerentes de setor. É neste aspecto que, mesmo de forma sutil, a companhia estimula a competição entre os membros, para que se engajem mais e, assim, alcancem melhores salários e o cargo desejado. Apesar de todos terem oportunidades, poucos conseguem e não há um plano voltado pra ascensão horizontal (COSTA; MACHADO; MARTINS, 2011), havendo, portanto, conflito entre eles, que inibem a organização e a ação coletiva para reivindicar direitos.

Essa desmobilização faz com que os conflitos trabalhistas sejam sanados dentro da própria empresa, limitando, assim, a ida dos trabalhadores até os sindicatos. Porém, nem

sempre tudo é resolvido, como é o caso de horas-extras não recebidas, e se o trabalhador não vai ao sindicato, resta-lhe a resignação para preservar o emprego ou esperar uma chance de promoção; ou, em último caso, aguardar sair da empresa para reclamar na justiça.

De acordo com os depoimentos coletados, pode-se observar que a empresa oferece oportunidade de crescer, ou seja, ascender na estrutura hierárquica, porém isso vai depender do esforço e do mérito de cada um. A promoção é oportunizada porque os postos são abertos para quem já é funcionário e a própria empresa oferece os treinamentos voltados à preparação e à mobilidade funcional. Como já exposto, o recrutamento interno é aberto e o candidato que tiver os pré-requisitos necessários se candidata à vaga através do site da empresa ou por meio do Capital Humano.

Muitos trabalhadores que hoje se encontram em cargos mais elevados entraram na empresa nos cargos mais básicos e, com o tempo, foram sendo promovidos. No entanto, é preciso considerar que nem todos têm as mesmas oportunidades, devido às restrições existentes, e porque não possuem as qualificações necessárias. Para tanto, além desses aspectos, a maior parte dos que conseguiram ascender profissionalmente, só conseguiram porque se empenharam bastante e chegaram a trabalhar além de seus limites. Dentre os exemplos destacados pode-se citar o caso da gerente (G6), que iniciou como operadora de caixa *part time* (meio período), depois passou a ser operadora de caixa *fulltime* (período integral). Essas oportunidades foram surgindo à medida que ela foi aprendendo novas habilidades, principalmente nos seus horários de folga.

Analisando-se os depoimentos da gerente (G6), foi possível perceber que depende bastante do trabalhador, de sua dedicação, empenho e competência, mas, sobretudo, de sempre atender aos princípios e demandas da empresa e assim conseguir conquistar os cargos pretendidos. Ela também demonstrou ser apaixonada pela empresa e em seu discurso possui a cultura da empresa internalizada à medida que defende e argumenta ser necessário o esforço do trabalhador para poder obter um cargo melhor. Por este motivo, a empresa procura fazer uso da política de incentivo para que o trabalhador de base cresça na estrutura da carreira. Ao priorizar os próprios funcionários, pelo sistema de recrutamento interno, a empresa busca consolidar sua cultura corporativa, fazendo seus trabalhadores acreditarem que são importantes e valorizados, que podem ascender da base da empresa até os mais elevados cargos da gerência, desde que tenha os pré-requisitos necessários (COSTA, MACHADO, MARTINS, 2011).

A própria trajetória de alguns trabalhadores demonstra que essa política funciona, pois, segundo os relatos, muitos começaram em uma função mais de base e foram

crecendo aos poucos na carreira, a partir das oportunidades que surgiam e mediante seu esforço. Porém, apesar da empresa dar oportunidade de crescimento, algumas pessoas permanecem muito tempo na mesma função, até porque as vagas são restritas para os postos de liderança, devido aos poucos níveis hierárquicos. Um exemplo é a trabalhadora (S1), que entrou na empresa em 1995, como operadora de caixa, passou seis meses nessa função, depois foi promovida para auxiliar de atendimento, cargo que ocupa até hoje, ou seja, faz dezessete anos que trabalha na mesma função. Essa operadora assume ser sua “culpa” por estar na mesma função, por não ter o conhecimento necessário para ocupar outro cargo.

O mesmo se confirma no depoimento da trabalhadora (S2), que entrou na empresa em 1999, como operadora de caixa, função na qual passou quatro anos, sendo promovida para repositora de bazar e de *soft*, função na qual está há nove anos. Em seu discurso, ela também coloca a culpa nela mesma por ainda não ter conseguido ascender de posto, por motivos familiares ou por não ter a qualificação necessária. Ela relata também que hoje está na função de *backup*, que realiza as atividades de sua gerente e tem a perspectiva de, em breve, ser promovida. Por sinal essa responsabilidade de ser *backup* é nada mais do que uma forma de extrair a mais valia do trabalhador, tendo em vista, que este procurará se empenhar mais para executar às suas atividades, dentro da sua função e se esforçar para exercer uma responsabilidade que lhe é atribuída, porém não há a contrapartida financeira.

Neste sentido, essas trabalhadoras não percebem que o motivo real pelo qual, até hoje, não conseguiram ascender profissionalmente, não se encontra nelas, mas, principalmente, na empresa, pois a mesma, apesar de possuir um discurso de que as oportunidades são abertas para todos. A verdade é que as oportunidades são restritas e que existem desigualdades.

#### **4.3.4 O esforço individual como pré-requisito para o crescimento na carreira**

A ambição e a expectativa de mobilidade social (o status de ser gerente) e econômica (salarial) é um elemento de peso na dinâmica da política de promoção. Como o fundamento dessa política é o mérito individual, e os indivíduos têm capacidades e partem de condições diferentes para concorrer, todo sucesso ou fracasso na disputa acaba caindo na cota de responsabilidade do próprio trabalhador. Portanto, segundo eles, não crescem na empresa porque não tem ambição, não se esforçam. Essa concepção, enganosa, partilhada por muitos deles, deixa de ver que a empresa não oferece, muitas vezes, as condições objetivas para uma competição justa.

Trabalhar, por exemplo, de oito a dez horas por dia, como é comum no setor, e ter que estudar para fazer um curso superior, para assim, poder concorrer a um cargo de gerência é, para a grande maioria dos trabalhadores do comércio, uma realidade dura, distante, quase impossível, sobretudo para as mulheres que carregam a chamada dupla jornada de trabalho. É nesse sentido que as oportunidades são ainda mais restritas e desiguais. Algo que é possível de se observar na fala da gerente (G6), que é representativa dessa internalização não reflexiva da política do mérito, que deixa de ver o quanto a empresa dela se beneficia, aumentando a exploração, afinal, é preciso “tá à disposição”:

[...] porque não só depende da empresa né, o processo de crescimento, depende também daquele profissional, se você não quer crescer, você vai morrer naquele mesmo cargo, naquele mesmo local, então, quem diz o que quer pra sua vida é você mesmo. Então, as oportunidades existem né, é colocado recrutamento de toda região, você pode participar de recrutamento aqui na Paraíba, em outros estados. Então você tem que tá à disposição pra você querer crescer junto com a empresa. B3G6.17

Ademais, quanto ao incentivo salarial, face às exigências de trabalho e resultados, esse não parece representar um significativo diferencial compensatório, exceto para os postos de comando mais elevados. Os resultados da pesquisa de Costa, Machado e Martins (2011), que apontam para os baixos salários no segmento supermercadista brasileiro, ajudam a corroborar esse argumento. Segundo essa pesquisa, muito da força de trabalho no segmento se concentra na faixa de renda de um a dois salários mínimos e, no caso do Nordeste, fica na faixa de um salário mínimo. O depoimento de um ex gerente (G2) confirma essa precariedade salarial:

Colegas meus que tinham muito mais capacidades do que eu pra tá num lugar melhor do que tava, mas que hoje, assim, num conseguiram nada na vida porque tão lá dentro do [...nome da empresa...]. Você não vê melhoria na vida de ninguém que trabalha lá dentro. Eu posso dizer isso assim, sem medo de errar, o funcionário seja qual for o cargo, eles num melhoram de vida não. B3G2.131 (ex gerente)

Por outro lado, conforme o relato de uma das gerentes entrevistadas, as mulheres costumam aceitar salários mais baixos que os homens, sendo, portanto, uma vantagem para a empresa. Outro aspecto, que vai de encontro aos princípios de transparência, de igualdade e de não retaliação inscritos nos manuais da empresa, é o fechamento das oportunidades para os que são mais propensos a questionar ou reivindicar direitos, como é o caso de alguns trabalhadores que atuam no sindicato. A exemplo do trabalhador (S6), que trabalha há mais de vinte anos na empresa como operador de caixa e argumenta não ter tido oportunidade de ascender na carreira porque é dirigente sindical:

[...] eu ser do sindicato, ser sindicalista, né? É, dificulta algumas coisas pra mim no caso, assim é, quando abre inscrição pra você subir de cargo alguma coisa dessa natureza né, então, no caso, ele restringe a gente, é, no caso, a gente faz uma prova só por fazer né, mas na verdade, eles têm uma pessoa deles. Por ser dirigente sindical, num consegue chegar lá. B3S6.3

[...] não é, ele abre pra todo funcionário, que a gente é funcionário, no caso da [...nome da empresa...], ele não pode dizer assim, que fulaninho não pode fazer ou alguma coisa, mas, com certeza, quando você chega lá, você faz alguma prova ou você até mesmo passa, tem o plano de carreira, como eles dizem, né? e quem escolhe são a direção e a direção restringe e quando é dirigente, quando é da CIPA, quando é alguma coisa ligado ao trabalhador ... B3S6.13

Esses depoimentos expressam bem como a empresa impede que pessoas ligadas ao sindicato possam ter acesso a funções ou cargos mais elevados, isto para que não possam interferir ou influenciar, de forma mais ampla, outras pessoas em relação a assuntos que possam prejudicar a empresa, ou até mobiliza-las para reivindicarem seus direitos, confirmando mais uma vez a ação da empresa de deixar o trabalhador longe dos valores contestados (ALVES, 2011; LINHART, 2007).

#### **4.3.5 Políticas de Valorização e Reconhecimento do Indivíduo**

A empresa procura realizar ações ou políticas que visam valorizar o trabalhador, mesmo que seja no sentido de buscar que o mesmo melhore seu desempenho e assim, produza mais. Porém, constata-se que a empresa, em alguns casos, não dá recursos para que tais políticas se efetivem. Dentre os exemplos, pode-se destacar a ginástica laboral, pois apesar de todos poderem ter acesso a esta prática da empresa, não há viabilidade para que alguns trabalhadores possam realmente praticar a ginástica laboral diariamente, como é o caso dos operadores de caixa. O ex gerente (G2) nos relata a respeito desta pratica:

[...] é 07h da manhã a loja lotada lá e você tem que parar seus funcionários pra fazer dez minutos de ginástica laboral, uma fila do tamanho do mundo, os clientes reclamando. A gente ia parar o caixa pra tá fazendo ginástica, imagina a pressão dos clientes reclamando, num tinha condição pra nada entendeu? Eles exigiam, mas não davam condição pra nada [...] B2G2.140 (ex gerente)

Apesar das controvérsias existentes, a empresa oferece benefícios que são garantidos aos trabalhadores: plano de saúde, que cobre assistência médico-hospitalar e odontológica, sendo descontado no salário dos trabalhadores o percentual de 20% pelo pagamento dos custos do plano; auxílio farmácia, em que o trabalhador pode receber um desconto de 25% em medicamentos; além do seguro de vida em grupo, em que os



trabalhadores são assegurados com valor diferenciado, nos casos de morte acidental, invalidez permanente total ou parcial por acidente, e invalidez por causa de doença, morte do cônjuge ou de filho (14 e 21 anos) e assistência funeral. No caso do seguro de vida, esta é uma garantia conquistada pelos comerciários, garantida pela convenção coletiva do sindicato da categoria, ou seja, não é um diferencial da empresa.

De acordo com as informações contidas no Relatório de Sustentabilidade da empresa também existe: refeição no local de trabalho e extensão da licença maternidade para seis meses. A empresa também procura realizar ações de assistência à saúde ocupacional e segurança no trabalho. O reflexo dessa política, segundo informações contidas neste documento, é que o índice de acidentes permaneceu estável e os índices graves caíram 21% (vinte e um por cento). Todas as unidades têm CIPA e têm o Programa de Prevenção de Acidentes e Riscos, adaptado de acordo com a realidade regional, porém é preciso lembrar que a maioria desses benefícios é assegurada por lei.

A empresa também oferece Empréstimo Consignado, pelo qual o trabalhador pode obter um empréstimo de um banco credenciado e quitá-lo diretamente por meio de débito na folha de pagamento. Porém, estes precisam estar alertas para não contraírem dívidas e depois não poderem pagar, além do que, esta é uma forma utilizada pela empresa para manter o trabalhador sempre dependente dela e assim não reivindicar tanto seus direitos. Neste sentido, existe também o Cartão do Associado, que é um recurso utilizado para compra de mercadorias nas unidades da empresa e para compra de medicamentos nas farmácias. Não há custo na emissão do primeiro cartão e nem custo mensal para manutenção<sup>18</sup>. Porém, alguns chamam este cartão de *bombacard*, pois é uma forma de manter o trabalhador endividado com a empresa e dela dependente, pois se quiser sair da empresa vai pensar duas vezes, pois tem dívidas para pagar. Apesar disso, esses benefícios são bem vistos pelos empregados da companhia, pois é uma vantagem que a maioria dos trabalhadores do comércio não tem.

Ademais, a empresa possui políticas voltadas especificamente para a mobilização dos trabalhadores, no sentido de mantê-los engajados, além disso, existem alguns benefícios que são oferecidos pela empresa em recompensa ao esforço dos trabalhadores. Apesar da maior parte dos benefícios oferecidos pela empresa visar, primordialmente, aos seus próprios interesses, não há como negar a importância desses para que o trabalhador se sinta estimulado a realizar suas atividades. No entanto, é preciso considerar que muitos destes

---

<sup>1818</sup> Estas informações estão contidas no livreto que descreve quais são os benefícios disponibilizados pela empresa para os trabalhadores.

reconhecimentos são apenas momentâneos, pois, não apresentam vantagens ou benefícios em longo prazo:

[...] todo mês a gente tem uma festa do associado, que são associados que têm destaque durante os meses, aí tem destaque em recarga de celular, destaque em como, assim: o que é que o funcionário daquela área da mercearia se destacou, que é atendimento cinco estrelas, ser comerciante. Então cada área tem um destaque, como eu sou frente de loja é atendimento cinco estrelas e operador é ... como é que é ... e caixa do mês e recarga de celular. Então tem essas premiações, que é um butonzinho e um cartão com o valor de R\$ 30,00 pra quem se destacar, B3S4.59

Esse crédito que eles recebem é para ser trocado por mercadorias, dentro da própria empresa, em qualquer loja. Outra forma de incentivar o trabalhador a produzir mais ou a se empenhar mais é através do elogio, algo que para a empresa é essencial e além do mais esta, não precisa desembolsar nada, ou seja, não precisa investir financeiramente. De acordo com Kohn (1998) o elogio se apresenta como uma intenção de controle, assim como outro tipo de recompensa. Por isso, é necessário analisar quem realmente está sendo beneficiado, pois, a partir do momento que uma pessoa recebe um elogio é porque ela fez algo que lhe foi pedido, portanto, se torna uma forma de poder por parte de quem fez este pedido, sendo dessa forma mais vantajoso para esta pessoa, ou seja, para a empresa. Uma consequência é que quando se recebe um elogio, há uma pressão interna para que as próximas atividades também sejam feitas no mesmo padrão, para não decepcionar quem fez o elogio, evitando, assim, que ocorram erros ou fracassos. Os elogios são, portanto, mais uma forma de “captura” da subjetividade.

A questão do elogio, que tem um valor simbólico e apela para a auto-estima psicológica do indivíduo, pelo menos em curto prazo, funciona bem, pois a pessoa se sente reconhecida pelo que faz. Esse aspecto é bem representado na fala de uma das gerentes entrevistadas: “elogio, muito elogio, sempre obrigado, assim se ele pedir, precisar de uma hora extra, se você for fazer, ele vai até você e agradece pelo que você fez, tá entendendo? Sempre tá elogiando”. Por este motivo, a estratégia do elogio funciona bem como uma forma de reconhecimento. No entanto, ela camufla formas de exploração.

Neste sentido, a empresa dissemina a ideia que o sucesso da mesma implica no sucesso pessoal dos trabalhadores e vice-versa. Daí os apelos ao esforço máximo, à dedicação incondicional, à lealdade afetiva, que, na realidade, impõem sacrifícios enormes para o trabalhador. Os reconhecimentos podem se dá através de elogios ou de um algum prêmio simbólico, como um broche ou um destaque em um quadro com a foto do funcionário do mês. Esses reconhecimentos alimentam a expectativa de ascensão profissional e mobilizam o

empenho do trabalhador. Dessa forma, os reconhecimentos acontecem de forma subjetiva, como elementos não palpáveis, ações mais voltadas para a conquista da subjetividade dos trabalhadores, que contribuem para que estes incorporem a cultura da empresa. A gestão de carreira, outra política de reconhecimento, aparece, então, como o principal mecanismo de engajamento.

#### **4.3.6 Políticas de Avaliação de Desempenho**

O acompanhamento do desempenho, algo que é feito através da política de avaliação de desempenho, além de ser um instrumento de controle, auxilia na capacitação dos trabalhadores. De acordo com a cartilha do associado, essa avaliação tem como objetivo dar oportunidade aos trabalhadores para que possam discutir formalmente com o superior sobre seu trabalho, de maneira a melhorar seu desempenho nas atividades. Ela permite identificar trabalhadores que tenham condições para ocupar outros cargos. A empresa realiza essa avaliação anualmente, de acordo com a data de admissão de cada trabalhador. Este instrumento é utilizado em toda a empresa em todos os níveis, por meio de formulários e uma entrevista entre o subordinado e seu chefe, na qual se avaliam os pontos positivos e negativos da realização do trabalho.

Os conceitos e critérios adotados na avaliação de desempenho são: Abaixo da Expectativa (AE), Dentro da Expectativa (DE) e Superou a Expectativa (SE). Essa avaliação de desempenho é realizada pelo líder imediato, que avalia o seu subordinado individualmente em relação à forma de atendimento, respeito pelo indivíduo, metas, forma de execução das atividades e se está agindo de acordo com as regras da empresa, baseado nos três princípios básicos. No caso dos líderes, a avaliação é feita sempre analisando o alcance de metas (de vendas, de margem de lucro, de quebra, dentre outras), que são comparados ao ano anterior.

Segundo o depoimento da gerente (G6), é realizada a autoavaliação e, depois, os gestores chamam os seus subordinados para conversarem, quando o líder também expõe sua opinião sobre o trabalhador. Depois da conversa, em que analisam o que concordam e o que discordam, é montado um plano de ação de melhoria. No entanto, apesar dos critérios de avaliação serem rigorosos, em alguns casos, conforme argumenta o gerente (G10), não há o retorno ou a transparência, por parte da gerência, em informar no que a pessoa errou e, assim, poder melhorar seu desempenho. O outro problema relatado pelo ex gerente (G1) é que pode haver influencia negativa na avaliação de um gerente sobre um subordinado quando estes não se relacionam bem. Isto acaba prejudicando o trabalhador:

[...], aí vai fazer sua avaliação, você errou nisso, nisso, nisso, aí depois, pergunta se você concorda, né?, existe casos, não, eu não concordo, eu acho que nisso aqui eu tô melhor, certo? Porque esse desempenho aí é que vai fazer com que a pessoa possa ter oportunidade de ter promoção, etc, etc, entendeu. Então acontece muito problema de relacionamento, aí a pessoa aproveita ali, a avaliação, pra dizer algo, assim, que possa prejudicar [...] B3G1.87

A avaliação está relacionada à cobrança diária pelo cumprimento de metas, principalmente sobre os gerentes, que precisam estar acompanhando diariamente seus resultados e montando estratégias de como superá-los. Porém, o problema se agrava à medida que a empresa não dá as condições necessárias para que seja possível o alcance das metas ou até mesmo a realização das atividades dentro do planejamento adequado. Quanto aos gerentes, estes ainda são cobrados para que os trabalhadores não façam horas extras e se, por acaso, tiverem que fazer, essas não podem ultrapassar duas horas diárias. A empresa cobra, porém, não realiza as contratações necessárias, algo que evitaria a necessidade de hora extra, pelo contrário, exige cada vez mais que a produtividade aumente, sendo, os gerentes, portanto, praticamente obrigados a trabalharem além do seu horário para suprir as metas estipuladas. Ademais, apesar dos critérios de avaliação ser bem definidas, porém foi possível constatar que existem discrepâncias nas avaliações e até mesmo retaliações sobre as pessoas que fazem reclamação através da política de portas abertas.

Neste sentido, a fala do ex gerente (G2) é representativa: “assim, com outras palavras, eles tavam querendo que eles trabalhassem de graça, que o correto era fazer hora extra”. Portanto, segundo sua argumentação, os líderes tinham que convencer as pessoas a trabalharem, mesmo que para isso não ganhassem nenhuma remuneração.

[...] o cara fazia duas horas extras, essa uma hora era paga com trinta dias, a outra ia pro no banco de horas, que depois sumia, ninguém via esse banco de horas e as outras horas que extrapolavam, eles anotavam e ia lá pro caderninho e o cara ia receber em folga, que nunca tirava se não tinha lá ninguém pra substituir, aí é isso que acontece, aí eles fecham os olhos pra isso, pra essas coisas que acontece na empresa. Eles sabem que isso acontece, mas, assim, isso não é nossa política, mas sabe que nas lojas acontece isso, mas não fazem nada pra mudar... B3G2.92 (ex gerente)

#### **4.3.7 Políticas para alcance de metas e resultados**

A empresa elabora estratégias bem específicas, que procuram fazer que o trabalhador se engaje mais e sinta-se responsável, não apenas pelas atividades que executa, mas pelos resultados que devem ser alcançados. Existem as metas estabelecidas e elas devem

ser cumpridas dentro do prazo estipulado, mesmo que não existam as condições necessárias, conforme argumenta o trabalhador (S6):

[...] é, hoje você trabalha em cima de meta, você tem que vender, você tem que atingir, um exemplo, vamo dizer, a empresa trabalha com recarga de vale gás, recarga de celular, trabalha com vale gás, trabalha também com outros benefícios. Então exige que cada, no caso ligada pra minha área, que o operador de caixa venda, que ele pelo menos tenha que vender dois vales gás, tem que fazer uma recarga e tem que atingir essa meta, porque se não, ele não atingir essa meta, aí vem pessoas, o encarregado e chega pra você e fica fazendo pressão se você não atingiu... B2S6.39

Para tanto, a empresa procura fazer com que o trabalhador tome para si a responsabilidade pelo cumprimento das metas. Neste caso, o depoimento do gerente (G8) representa bem o que a empresa procura transmitir para os trabalhadores:

[...] passar para o associado que ele é dono de um setor e não do corredor, passar também que o número é dele e não do diretor da loja ou do chefe de setor, ele é responsável pelos números, eu não conheço o associado pelo nome e sim pelo número, é sempre essa dinâmica aí, eles começaram a ver realmente que era motivador pra eles receber os parabéns do diretor distrital, porque quando o diretor distrital passar aqui e vê que o associado fez um bom trabalho, sempre recebe elogios, que é passado por e-mail. B3G8.33

Este depoimento demonstra bem uma prática corriqueira da empresa, fazendo com que o trabalhador se sinta não apenas parte, mas seja dono do negócio, pois dessa forma o mesmo se empenhará e produzirá mais em busca de alcançar as metas determinadas, sentindo-se responsável pelo que faz. Se ocorrer qualquer problema, o primeiro a assumir a culpa é o trabalhador, que fará de tudo para que seu erro seja corrigido, cobrando de si mesmo e das outras pessoas, o melhor desempenho possível. Isso só confirma o que nos foi exposto por Alves (2010a), em que o mesmo argumenta que há uma espécie de manipulação reflexiva, pois ocorre a imputação da culpa, ou seja, cada um atribui para si a culpa pelo erro, assim como a responsabilidade por seu trabalho. Neste sentido, outra estratégia utilizada pela empresa para que o trabalhador se empenhe mais é a do trabalho em equipe. À medida que as pessoas trabalham em equipe, elas trabalham juntas para poderem cumprir suas metas, o sentido de união faz com que um ajude o outro, mas não apenas isso, trabalhando em equipe, conforme aborda Alves (2010a), também é uma forma de controlar o trabalho do outro, assim como argumenta Antunes (2006a) em que essas são formas mais sutis de manipular o trabalhador, através da subsunção real do trabalho ao capital, em que são utilizadas formas diferenciadas para que o trabalhador execute seu trabalho com mais empenho e assim,

produza mais, como é o caso do trabalho em equipe e outras formas participativas. Esse trabalho em equipe se torna fundamental também quando alguém falta:

[...] estimula, assim, eles estimulam a gente a um ajudar o outro, independente de que você seja da mercearia, ou seja, da frente de loja, que você seja do perecíveis, mas se um tiver precisando tem que ajudar, porque a gente tá no sufoco, lá na frente de loja, eles saem se eles não tiverem tão sobrecarregadas, saem pra ajudar a gente como embalar, como ir pegar alguma mercadoria, que a gente não pode sair do caixa e ir pegar uma mercadoria, então eles estimulam, assim, um ajudar o outro. B3S4.77

Nota-se que isso é ação frequente na empresa. Ela procura sempre estimular a cooperação entre os trabalhadores porque os quadros são bastante enxutos. Essa política é de extrema importância, principalmente quando falta alguém. Nesse caso, os outros precisam estar dispostos a suprirem as necessidades, e, no caso dos gerentes, se for necessário, eles precisam estar disponíveis para assumir qualquer função. Ademais, apesar da necessidade do trabalho em equipe, as pessoas competem entre si para alcançarem as metas estipuladas pela empresa, pois, precisam se destacar para poder fazer carreira.

Apesar de ser benéfico para os trabalhadores, quem mais se beneficia com o trabalho em equipe é, na verdade, a empresa, à medida que, ao tempo que faz uso de uma política de quadro enxuto, baixando seus custos com mão de obra, ao mobilizar os trabalhadores a cumprirem suas metas, a empresa faz com que estes se envolvam uns com os outros e se ajudem nos desafios do dia a dia de trabalho. A política de trabalho em equipe é, em outras palavras, um consentimento dos trabalhadores com a sua exploração e uma forma de suportá-la. A fala do trabalhador (S5) é representativa: “incentivam, né, é porque se num for assim, a gente num consegue fazer não”. Sendo, portanto, consenso dos trabalhadores de que apenas com a união de todos é que se alcançam as metas que são estipuladas. Portanto, a união e a cooperação entre os trabalhadores também é uma forma de fazer com que estes se empenhem mais e supram as necessidades existentes.

Apesar dos reconhecimentos e das políticas de engajamento utilizadas, em termos de remuneração, a empresa não oferece muitas vantagens para os trabalhadores, mesmo quando se cumprem as metas, eles apenas recebem o bônus anual. Outro problema é que mesmo aumentando o volume de vendas ou faturamento, os salários dos trabalhadores não aumentam na mesma proporção, conforme os depoimentos abaixo:

[...] tá totalmente desvinculado da remuneração, tá totalmente ... se você dá um lucro de mil e amanhã dá um lucro de dez mil o seu salário vai ser o mesmo, na verdade diminuiu né, porque você trabalhou três vezes mais pra dar aquele resultado e se você pegar seu salário pelo tempo que você trabalhou, seu salário diminuiu. Você

até no próprio site do [...nome da empresa...], eu fiz uma pesquisa lá no site dele tem lá uma evolução da empresa de quantas lojas ele tinha em cada ano e o número de funcionários em cada loja e o lucro vem aumentando e o número de funcionário por loja diminuindo, se o lucro aumenta, é porque o trabalho em si, tá aumentando e o número de funcionário tá diminuindo [...] B3G2.90 (ex gerente)

Olhe é o seguinte, deixa eu te falar uma coisa, o [...nome da empresa...] ele trabalha muito, assim, é, eu não gostaria de dizer esse termo mais eu vou dizer, ele coloca uma ilusão, eu vou dizer a você porque, antigamente se a gente atingisse uma meta, tinha uma premiação em dinheiro, em espécie, aquele seu salário mais tanto, hoje é o seguinte, você fez uma boa ação aí você recebe um PIN, você sabe o que é um PIN né? [...] é um broche, tem gente que você pode entrar no [...nome da empresa...] ali, aí você fica observando o crachá do pessoal, você vai ver aquele funcionário tem num sei quantos PIN, agora a conta dele, lá no dentista, num sei onde, continua cada dia mais... Então, ele tem um negócio, o seguinte, você tem uma boa ideia aqui, de repente você cria aquele negócio aqui pra apanhar lixo, aí chama você homenageia você só homenagem, é um PIN, é um num sei o que, manda dizer a todo mundo que você teve uma grande ideia e aquilo ali passa a ser usado em todo canto, é, você faz aqui uma maneira de trabalhar ali que é modelo. Então, boas práticas, essas boas práticas manda pra todo mundo, aí todo ano, aí é onde vem a ilusão, aí todo ano tem uma equipe que vai os Estados Unidos, aí sai daqui de avião com tudo pago e vai lá fica hospedado, lá nos Estados Unidos e vai todo tipo, de todo mundo vai gente, aí pega daquele, um caixa [...] B1G1.20 (ex gerente)

A política de compensação da empresa envolve uma estrutura salarial, porém em relação aos níveis salariais da empresa, não foi possível ter acesso aos mesmos, devido à confidencialidade dessas informações. De acordo com as entrevistas foi possível verificar que a empresa trabalha com o conceito de *jobs*, e cada *job* equivale a um valor financeiro diferenciado, pois, a cada posto mais elevado na hierarquia tem uma equivalência de *job*. O que pôde ser observado também é que existe o piso salarial para as funções mais de base e que em algumas seções, os trabalhadores recebem comissões. Existem as remunerações variáveis, que são alcançadas a partir do cumprimento das metas, a exemplo da participação nos lucros e resultados e das recompensas em forma de prêmios como viagens, descontos em compras de produtos.

Em relação às recompensas recebidas por cumprimento de metas, existe o que eles chamam de bônus, na verdade, a Participação nos Lucros e Resultados (PLR). A PLR é regida pela Lei 10.101, de 19 de dezembro de 2000, segundo essa lei, a PLR é um instrumento de integração entre o capital e o trabalho, incentivando assim, a produtividade. Contudo, a participação nos lucros deve ser negociada entre a empresa e os empregados, através de uma comissão, que deve ter como membros representantes de ambas as partes e um representante do sindicato ou, então, através de convenção ou acordo coletivo. No entanto, pelo que foi possível observar nas entrevistas realizadas, esta negociação, em muitos casos, não é realizada com a participação dos trabalhadores, e o sindicato apenas homologa critérios definidos na cúpula da empresa.

Todos os empregados têm direito a receber um percentual anual, desde que sejam alcançadas as metas estipuladas. As metas têm por parâmetro os índices de vendas, de quebra de estoque, de redução de despesas, de rotação de estoque, entre outros, mas são comparados e têm que superar os índices do ano anterior. No entanto, é preciso observar que as discrepâncias entre os salários de base e os salários do topo da gerência são concebidas como injustas pelos trabalhadores. Essas desigualdades são também repercutidas na distribuição dos lucros:

[...] e existe uma diferença muito grande, quando é um gerente, ele recebe quatro salários e meio, na época que eu tava na ativa, já os funcionários normais, recebe quatro reais. Então, quatro salários e meio, pra um gerente regional, por exemplo, ele ganha 25 mil. Então ele vai receber 107 mil e quinhentos e o pião lá o trabalhador, repositor vai receber R\$ 500,00. B1G1.11 (ex gerente)

Há, no entanto, uma cobrança intensa por cumprimento de metas, porém, não são dadas as condições necessárias, tendo em vista que a quantidade de trabalhadores é limitada. Os trabalhadores ficam sobrecarregados e são obrigados a intensificar o ritmo do trabalho. Isso gera uma pressão psicológica extrema, que tem como consequência as doenças ocupacionais (dor de cabeça e coluna, por exemplo), além de transtornos aliados a aspectos psicológicos, como estresse, desajustes familiares, problemas de socialização e baixa qualidade de vida, afetando o desempenho dos indivíduos no ambiente de trabalho. O relato abaixo demonstra a realidade vivida pelos trabalhadores da empresa e o quanto essa realidade contradiz o discurso corporativo de valorização do trabalhador:

Vou fazer comparação, olhe muitas vezes a empresa venda os olhos pras necessidades humanas, tá? Comparação. Não vou citar valores aqui, que não é valor específico, quando a gente trabalha numa empresa que fatura um milhão por mês é uma coisa, e tem duzentos funcionários, passa um ano. Ela fatura dois milhões, passa dois anos, ela fatura três milhões com a mesma quantidade de funcionários, passa mais um ano, cinco milhões, mesma quantidade de funcionários, não tem como não gerar hora extra, não tem como não gerar insatisfação interna e externa. Pra você ter uma ideia, a empresa é motivo de vídeos no You tube ‘filas no [...nome da empresa...]’. Aí você vê a quantidade de filas que tem, devido à falta de contratação de pessoas, a empresa cresce, os valores crescem, as vendas dobram e triplicam e nas pessoas não investem, não contratam a quantidade que têm que contratar, não pagam a quantidade de horas [extras] que têm que pagar, não dá ao funcionário um ambiente de trabalho mais estruturado, não é saudável, não é estruturado pra que as pessoas possam desempenhar as suas funções. Muitas vezes um excelente profissional, ele se perde numa empresa que não faz esse tipo de investimento necessário ao trabalho e às pessoas que são seus clientes. B1G10.39 (gerente)

[...] uma política de sugar mesmo o trabalhador, isso é no mundo todo, se você for entrevistar qualquer pessoa em qualquer loja do planeta a reclamação vai ser a mesma, eu participo de um comitê internacional, é o comitê nacional de funcionário do [...nome da empresa...]. Eu sou representante aqui na Paraíba e nós tivemos um



encontro no Chile em 2009 e em todas aquelas regiões ali, o discurso é o mesmo, é uma política realmente de buscar o lucro de exploração mesmo do trabalhador, é cortar investimentos que serviam pra o funcionário pra os clientes. B2G1.4 (ex gerente)

[...] vocês tem que trocar o chip mental, porque aquela empresa paternalista, hoje não existe mais.

A cobrança pelo cumprimento de metas se torna algo estressante, sobretudo, para os gerentes e a pressão não afeta apenas a vida profissional, mas também a vida pessoal. Segundo o depoimento do gerente (G10), trabalhar na empresa estudada não é fácil, pois as cobranças são extremas, por isso, para lidar com elas diariamente faz-se necessário bom senso e firmeza. Uma ex gerente sua, numa ocasião, lhe disse que ele teria que “tirar sangue de pedra”, e por resistir a fazer o que ela havia lhe pedido, o gerente (G10) passou a ser perseguido na empresa e não foi demitido porque possuía a estabilidade da CIPA e da Comissão Prévia de Conciliação.

Portanto, existem contradições diversas quando se analisa as cobranças das metas que são atribuídas aos trabalhadores, pois a empresa não dá as condições necessárias, a exemplo da insuficiência de quadros de funcionários, algo que traz consequências sérias para os trabalhadores, tendo em vista que os mesmos precisam se empenhar mais para poderem atingir resultados esperados. Dentre essas consequências, tem-se as situações de sofrimento, devido à cobrança por resultados, acarretando pressões psicológicas para os trabalhadores e gerentes, conforme relata o gerente (G10):

[...] eu fui parar no neurologista, e comecei a tomar remédio pra me acalmar. Em que o gerente recebia a pressão de um jeito e ele passava do mesmo jeito. E eu passei a ter problemas, inclusive a gente tinha até uma certa amizade, era um gerente muito bom, muito inteligente, mas ele não agüentava a pressão e passou a me desrespeitar, aí eu fui conversar com ele, assim, eu fiquei muito abalado e eu tive um sonho matando esse gerente e eu sentia muito prazer nesse sonho e eu conversei com meu analista, passava na sessão de carne e pegava uma faca e enfiava nas suas costas e eu tinha um prazer imenso em fazer isso, aí quando eu contei ao gerente ele passou a ter medo e, de uma vez por outra, ele começou a me respeitar. Ele percebeu que ele tava recebendo cobrança, mas que não teria que passar da mesma forma, é tanto que esse gerente pediu demissão. B3G10.23 (gerente)

Esta fala relata bem o sofrimento dos trabalhadores, principalmente, quanto às cobranças por resultados que lhes são feitas, trazendo-lhes problemas psicológicos, atingindo seu desempenho no trabalho e afetando suas relações sociais, principalmente com a família. Dejours (2003) nos lembra a respeito das situações de sofrimento que os trabalhadores vivenciam, principalmente por necessitarem trabalhar para poder sobreviver e manter sua família. Neste sentido, conforme os depoimentos, os trabalhadores convivem diariamente com

situações de prazer e sofrimento, chegando até mesmo a acreditarem que o sofrimento vem em decorrência do prazer que pretendem obter. Portanto, para que seja possível o cumprimento de metas, os trabalhadores precisam se submeter a cargas extensas e intensas de trabalho. Nos relatos abaixo se percebe a realidade vivida pelos trabalhadores:

Quando a gente busca um objetivo que a gente alcança é muito bom, num tem comparação, você ver que tá trabalhando naquele dia pra conseguir conquistar aquilo ali, por exemplo, o bônus, passa o ano todinho, aí você fica correndo, trabalhando, no sufoco, às vezes, a gente no movimento forte, a gente tem que trabalhar, isso aí é o sofrimento, o prazer é o resultado. O desafio tá ali naquela correria, a gente tem que buscar né. Nenhum desafio é fácil. Então, ali pode se considerar um pouco de sofrimento... B4G3.179

[...] quando você busca esse desafio que você consegue superar é que você vai analisar o que você fez e o fruto do que você fez tá ali, deu resultado, aí, você vê o resultado positivo, aí, é o prazer, quando você vê que conseguiu realmente atingir [...] B4G3.180

Essas situações refletem o quanto a cultura da empresa interfere, por sua ideologia, no fazer o trabalhador acreditar que depende dele o seu sucesso, e que esse sucesso é parte responsável, também, pelo sucesso da empresa. O trabalhador precisa, portanto, passar por situações difíceis e até mesmo contraditórias para alcançar as metas que lhe são atribuídas e, assim, poder ter o reconhecimento, seja através do bônus que recebe anualmente ou através dos elogios dos seus superiores. Essas foram também são formas que o trabalhador utiliza para enfrentar o sofrimento, seja através da aceitação de alguns reconhecimentos que são lhe transmitidos ou até mesmo através da passividade, pelo fato de querer continuar empregados, como afirma Tomazini (2009). É possível constatar, ainda, que os líderes são parte fundamental na disseminação dessa ideologia, pois são eles que conseguem, através de seus discursos ou mesmo através de ameaças, fazer com que o trabalhador realize o que a empresa determina.

Neste sentido, apesar do prazer que pode ser alcançado pelo do alcance das metas, as consequências para os trabalhadores, decorrentes da sobrecarga de trabalho, as jornadas extensas e a cobrança por cumprimento de metas, têm causado problemas de saúde, sejam eles físicos ou psicológicos. Dentre os problemas diagnosticados estão os problemas como a LER ou DOR por esforço repetitivo, além dos problemas psicológicos e emocionais:

Assim, isso traz muito problema psicológico, assim você... o tempo que eu passei lá, eu sempre fui muito estressado, nunca tive paciência pra nada, porque o ser humano, viver sem lazer, né, primeiro que você não tem condições financeiras pra ter lazer, pra você ter uma ideia, eu tive lá seis promoções, nessas seis promoções, meu salário aumentou R\$ 150,00, isso do começo até o fim e meu trabalho multiplicou, assim,

num sei dizer, aí tem grandes problemas desse tipo, você não tem vida social, entendeu?... B4G2.124 (ex gerente)

[...] aumentou o volume de colesterol, o ácido úrico, é porque a gente tinha que sobreviver né. Então, a gente, aí, hoje a gente tem, aí, cinquenta e poucos anos né, hoje eu tenho que ... eu guardei essa herança comigo colesterol, ácido úrico, graças a Deus, eu não tenho diabetes, eu não sou diabético, mas muito estressado [...] B4G1.117 (ex gerente)

Como forma de prevenir os problemas de saúde, a empresa faz uso de alguns recursos paliativos para amenizar esses problemas, a exemplo de treinamentos voltados a orientar a postura correta ao sentar, como manusear os equipamentos e outros instrumentos de trabalho, as práticas de ginástica laboral no ambiente de trabalho, o acompanhamento da saúde. Porém, estes métodos não se mostram tão efetivos, pois não há um acompanhamento constante por parte dos profissionais. Além desses problemas, segundo os depoimentos, a empresa é constantemente acusada de inúmeros casos trabalhistas, cujos trabalhadores acionaram a justiça do trabalho, após saírem da empresa, seja por causa de horas trabalhadas não pagas ou outros direitos que foram contrariados.

#### **4.3.8 Jornada de Trabalho**

A jornada de trabalho é estabelecida pela CLT e deve ser de 44 (quarenta e quatro) horas semanais, existindo, para tanto diversas escalas de trabalho, de acordo com categorias específicas. Porém, independente da escala de trabalho, devem ser garantidos os horários de intervalo para descanso e as folgas semanais. No entanto, na empresa estudada foi possível encontrar diversos descumprimentos a estas regras, que contrariam, inclusive, o código de ética da mesma. Neste código está escrito: “somos comprometidos em cumprir totalmente com todas as leis e regulamentações aplicáveis nas questões de remuneração e jornada de trabalho, incluindo trabalho em horas de folga, intervalos de descanso, pagamento de horas extras, verbas rescisórias, salário mínimo, remuneração, jornada e outros assuntos relacionados a essas práticas”.

Essas regras, contudo, como deixam claro, os depoimentos, são muitas vezes, contrariadas pelas práticas de gestão da empresa. Ademais, as próprias leis trabalhistas, conforme aborda Romita (1999) são criadas claro com o intuito de preservar a classe trabalhadora de abusos por parte da classe patronal, porém tem também o objetivo de procurar o equilíbrio entre as classes e evitar manifestações de luta, é por este e outros motivos que a empresa estudada estimula os trabalhadores a resolverem seus problemas internamente.

Jornadas extensas de trabalho é uma característica histórica do varejo. Isto se agravou a partir do Decreto Lei 10.101/2000, que regulou a Participação nos Lucros e Resultados, autorizando a abertura do comércio aos domingos, algo que feriu diretamente os direitos dos trabalhadores. Em pesquisas e estudos referentes ao setor do comércio, o DIEESE (2008, 2005, 2003) mostra que 49% dos trabalhadores cumprem jornadas acima da jornada legal. Em outra pesquisa, o DIEESE (2003) mostrou que os comerciários com carteira de trabalho assinada trabalham em média 48 horas semanais, algo que pode chegara até 55 horas semanais para os que cumprem jornadas mais longas (ver COSTA, MACHADO e MARTINS, 2011).

Há na empresa estudada uma cobrança extrema pela dedicação integral dos trabalhadores, que passam a maior parte do seu tempo no ambiente de trabalho, principalmente, nos finais de semana, diminuindo, assim, o seu tempo de estar com a família e de poder aproveitar para descansar fisicamente e mentalmente. Nos depoimentos levantados foi possível perceber que o tema da jornada de trabalho é um assunto crítico na empresa, pois há relatos que confirmam o descumprimento dos direitos dos trabalhadores. Um exemplo, é o que, muitas vezes, acontece com o ponto eletrônico.

O código de ética da empresa traz como exigência o ponto eletrônico, sendo seu registro de extrema importância, pois é através deste recurso que são comprovadas as horas e os dias trabalhados. O registro do ponto só pode ser feito pelo próprio trabalhador, vestido com o uniforme da empresa e se uma pessoa marcar o ponto por outra é considerado uma falta grave. Porém, de acordo com as entrevistas realizadas, foi possível constatar que ocorrem divergências quanto a essas regras do código de ética, pois, além de acontecer de pessoas passarem o cartão de ponto umas pelas outras, também acontece delas passarem o cartão e voltarem a trabalhar. Isso, no entanto, tem diminuído por causa da fiscalização, que é mais intensa por parte do Ministério do Trabalho. Mesmo assim, nem tudo é cumprido. A questão da exploração da jornada se agrava mais com a redução dos quadros, o que exige mais do trabalhador, pois este precisa se empenhar mais para dar conta das tarefas que lhes são atribuídas, por isso, precisa passar do horário, de forma que, a empresa não contrata gente suficiente, mas os trabalhadores necessitam cumprir as metas diárias, que não podem ficar acumuladas, ao longo da jornada normal de trabalho. O limite das horas-extras em duas horas diárias também responde à política da redução de custos.

O paradoxo é que a empresa também tem uma política chamada de Pôr-do-sol, pela qual o empregado não pode deixar para o outro dia, o que pode fazer hoje, podendo sair da empresa antes que o sol se ponha desde que cumpra tudo o que estava previsto para fazer

no dia. Para a empresa, essa regra deve ser levada a sério, pois é uma forma de incentivar que todos cumpram com suas tarefas dentro do prazo determinado, enfatizando que cada um depende do outro, que é dever de cada um fazer sua tarefa diária e com a excelência devida, antes que o sol se ponha. No entanto, como a demanda é grande, nem sempre é possível seguir essa regra. Isso exige um esforço bem maior do trabalhador, significando intensificação do trabalho e, muitas vezes, extensão de jornadas.

A empresa administra esse aperto na jornada utilizando o recurso da folga, com o chamado banco de horas. Por ele, se o trabalhador fica além do seu horário normal, ele pode folgar as horas que trabalhou no momento em que a empresa puder lhe dar esta folga. Há limites regulando o período de gozo das folgas na convenção sindical da categoria e ela, dentro dos limites estabelecidos, pode ser negociada com a gerência. Pela convenção coletiva, a folga tem que ser gozada em no máximo 30 dias. O trabalho no domingo está incluído nas escalas de trabalho e é compensado com uma folga que, de acordo com a Convenção Coletiva, deve ser gozada até o próximo sábado, porém, o dia é decidido pelos chefes. Este é o chamado Banco de Horas. Em relação ao trabalho aos domingos, o valor deste dia deve ser acrescido de um valor pecuniário, que varia de acordo com cada município.

O banco de horas é um dispositivo legal editado em 1998, que flexibiliza a jornada de trabalho no país. Na verdade, o banco de horas eliminou o direito de compensação pecuniária da hora extra, sendo, portanto, uma perda para o trabalhador. O banco de horas transfere o repouso remunerado do trabalhador, que é o domingo para qualquer dia da semana e sem o pagamento devido da hora extra, que seria acrescido de 80% do valor da hora normal de trabalho (ver COSTA; MACHADO; MARTINS, 2011). Neste sentido, evitam-se as horas extras, para que não seja necessário pagar com dinheiro. Porém, a empresa não dá as condições necessárias para que seja possível a realização das atividades dentro da jornada normal de trabalho:

[...] assim tem uma política que tem, de banco de horas, lá, que não foi deles, mas foi pra mim o maior roubo que o trabalhador teve, foi essa política de banco de horas, que você fazia suas horas e ficava lá a critério deles. Tinha funcionários vários que tinha seu banco lá cheio de horas, quando não tirava folga não recebia em dinheiro, quando vinham olhar. Então, sumia, e eles não tinham pra quem reclamar, sindicato, assim, você pode procurar o sindicato, você trabalhando na empresa, é complicado. Neste sentido, a característica do [...nome da empresa...] é essa, explorando trabalhador, explorando fornecedores. B3G2.42 (ex gerente)

[...] é aquela história, assim, eles botam num papel que o funcionário não deverá, não deve fazer hora extra, porém não contratam ninguém pra cumprir os resultados. Simplesmente fecha os olhos com o que acontece na loja, realmente isso acontece, acontecia em todas as lojas, funcionário trabalhar de graça, anotar suas horas no

papelzinho, o banco de horas que sumia entendeu, num sei se hoje, por força de lei acontece, mas antigamente lá o funcionário não podia ter acesso ao banco de horas, pegar o documento e levar pra casa não. Quando ia ver, quantas horas eu tenho? e, de repente, você tem essas horas e tal, via uma vez perdida e podia voltar a ver um mês depois, quantas horas tinham sumido? Mas pegar o documento mesmo onde consta lá as horas com o carimbo lá da empresa, que ele tem tantas horas, ele não podia ter acesso a esses documentos não ... B3G2.107 (ex gerente)

Apesar do gerente (G3) argumentar que só se pode trabalhar dois domingos no mês, alguns trabalhadores relataram que já trabalharam vários domingos seguidos em determinadas épocas. Outro desrespeito é quando acontece das pessoas receberem a notícia do dia da folga, um dia antes, algo que contraria qualquer possibilidade de planejamento pessoal. De acordo com Costa (2005), o Banco de Horas é mais uma forma de limitar a contratação de trabalhadores, pois tem o objetivo de prolongar a jornada com um valor mais baixo, além do mais, há um controle para que não seja gerada hora extra, pois isto é mais oneroso para a empresa. Porém, quando isto não é possível são usados alguns artifícios, conforme relato dos trabalhadores e gerentes:

[...] Porque tinha o cartão de ponto também, né? Você... aquela folha de ponto que tinha todas as batidas e era entregue ao supervisor. Mas aí o supervisor podia manipular, colocar uma escala maior de carga horária, e aí fazia o quê? Pronto. Na batida de caixa isso aí era notório. É, o pessoal entrava na abertura da loja ou saía no final da loja e aí você chegava e colocava uma escala que... A carga horária era 12, 13, 14 horas, 12 horas digamos, 12 horas, 7:00 às 7:00. Pronto, que o normal da gente era trabalhar 7:20 horas. Pronto, colocava essa escala de 12 horas aí sumia os horários... B3S7.87 (ex funcionário Petrolina)

[...] ele fazia uma prévia de hora extra, né? A gente mesmo sabia, assim, mais ou menos, quantas horas fazia. Só que, quando passava pra eles, aquelas horas sumiam, desapareciam e a gente num sabia como. 'Ah, foi com o sistema, foi com o sistema' e você vai indo, vai indo, depois de repente deu um cala boca ali de algumas horinhas, você se cala ali e aguenta mais alguns meses e assim vai, entendeu? Mas o sistema daqui sempre sumia as horas. B3S7.88 (ex funcionário Petrolina)

Veja só, assim, eu sou gerente, mas eu sou um pouco sindicalista. Então, assim, [fulana] diz que eu sou questionador e sou mesmo, é... muito se fala sobre o [...nome da empresa...] e a sua jornada de trabalho. Então, não vou dizer que nós estamos no céu, quando na realidade o [...nome da empresa...] ele pega pesado, mas, eu gostaria de dizer pra vocês que desde a época do finalzinho, não, já na época do [...nome da empresa...], a gente assinou um termo de compromisso com o juiz do trabalho de uma cidade aí, mas vale pra todas as lojas, em que o associado não pode fazer mais do que duas horas extras, não pode tirar menos do que uma hora de intervalo, todos os feriados têm que ser folgado em menos de trinta dias, por exemplo, sete de setembro tem que ser folgado até seis de outubro e todos os domingos, eu tenho que folgar o domingo antes do próximo domingo, caso contrário vai pra pagamento. O que que a gente vê, hoje, é muitos associados, ex associados saem do [...nome da empresa...] e a primeira coisa que ele alega é hora extra. Existem os chefes e os chefes, eu sou um chefe que nunca um associado colocou na justiça dizendo que eu desrespeitava as jornadas de trabalho, porque eu não faço isso, primeiro porque tem o quesito coerência e ética, porque eu tô falando do profissional [fulano], tá? Eu não faço isso, porque jamais um associado vai colocar na justiça dizendo que eu pedi pra que ele batesse o cartão e ficasse, que ele não folgasse, trabalhasse e batesse o

cartão, porque isso vai voltar pra mim e eu não faço isso, só que acontece dentro da empresa, não vou dizer que não acontece, seria hipócrita em dizer que não acontece, mas só que acontece de forma mascarada...” (supervisor de área G10)

Jornadas excessivas... e o pior das jornadas excessivas é que o trabalhador, muitas vezes, sai perdendo. Olhe, tem gerente que, a empresa chega pro gerente e diz ‘olhe, você tem 40 horas extras por mês pra você administrar sua loja’, 40 horas! Você tem 40 horas e 10 funcionários pra você. Então, a demanda de trabalho é tão grande que 40 horas não significa quase nada [...].É muito enxuto [o quadro], então, o que é que acontece, o gerente chega pro funcionário e diz ‘olhe, não vai dá pra tu sair agora, faça o seguinte, fique aí e bata o cartão lá’. Isso acontece direto. ‘Quando eu tiver folgado eu libero aí você.’ Quando o funcionário não faz isso fica mal visto, aí ele faz. Aí a gente chega lá pra fazer uma fiscalização e quando vê tá tudo certinho lá. Então, a jornada é muito excessiva, principalmente, feriado e final de semana. (ex-gerente, sindicalista)

Neste contexto, o motivo principal de geração de horas extras é o dos quadros reduzidos. Alguns trabalhadores trabalham mais para suprir a demanda, principalmente, quando alguém falta, pois os gerentes têm que pedir aos subordinados para ficarem além do seu horário ou intensificarem o ritmo de trabalho, algo que caracteriza bem a flexibilização das relações de trabalho.

Neste sentido, a todo tempo percebe-se as afrontas existentes a legislação trabalhista e às regras adotadas pela empresa, sendo, portanto, distorcido o seu discurso da sua prática. Nos relatos sobressaem os diversos constrangimentos que os trabalhadores passam no seu dia a dia de trabalho, principalmente nos períodos festivos ou de balanço:

Você pegar lá na cartilha do [...nome da empresa...] é uma coisa linda. Você faz questão de trabalhar, mas na prática, na verdade não é assim não. Assim, sobretudo, pela pressão lá, assim você trabalha com muita muita muita pressão mesmo. Pressão por resultados, eu tive casos lá de em dias de balanço em dias que você vê uma placa lá no [...nome da empresa...]: ‘Estamos em balanço, pode acreditar que lá tem um monte de gente sofrendo, porque teve casos que eu cheguei, eu trabalhava de madrugada, de chegar de 10 horas da noite, no dia anterior, sair no outro dia no mesmo horário, dez horas da noite, ou seja, trabalhei 24 horas. B2G2.41 (ex gerente)

Eu trabalhei mesmo, assim, pra adiantar o serviço, eu trabalhei até uma hora da manhã, mas eles deixaram em casa tudinho, deram o lanche tudinho, mas é muito cansativo, você passar três dias fazendo isso, é muito cansativo, então é uma coisa assim, que eu assim, eu não gosto [...] Então, eu me liberei, porque eu trabalhei o mês de agosto e de setembro, quase diariamente todo final de semana, eu estava esgotada e quando foi no mês de outubro, que é o dia do inventário me liberaram, mas disseram que foi carregado, que trabalhara a noite todinha. B4S4.137

Ademais, a estes problemas de restrições nas contratações, a empresa adota a estratégia de preços baixos todo dia, que só é possível através da redução do custo com mão de obra, demonstrada pelos quadros reduzidos e pelos baixos salários. Algo confirmado através do depoimento do trabalhador (S5), que argumenta que os salários são muito baixos,

principalmente o dos cargos mais básicos, como é o caso dos operadores de caixa. Esses são os menos valorizados, apesar de ser um dos mais importantes, por lidarem o tempo todo com o público externo e precisarem ter sempre agilidade em suas tarefas.

Diante disso, as consequências para os trabalhadores, decorrentes da sobrecarga de trabalho e das longas jornadas é o fato de que há uma grande dificuldade em conseguir conciliar trabalho e família (vida pessoal). Neste sentido, as mulheres acabam mais prejudicadas, principalmente as que têm filhos, pois acumulam a chamada dupla jornada de trabalho:

Tenho meu menino, tem dez anos, era pra eu ter voltado a estudar antes, mas quando eu decidi entrar na faculdade meu menino já tinha oito anos. Porque quando ele era pequeno, eu queria dar mais atenção a ele e não podia deixar ele sozinho. [...] você acaba abdicando um pouco pra família pra trabalhar e a família é quem acaba se prejudicando. Às vezes é complicado, mas a gente tem que saber diferenciar isso aí também. B4G7.13 (gerente)

[...] eu não sei ser funcionária, ser mãe, ser esposa, eu não sei e eu sinto eu sofro muito com isso, porque a minha casa tá uma bagunça, eu digo, Meu Deus! Como é que eu vou fazer? Eu to cansada, ah meu Deus, que queria tanto saber separar as coisas e eu não to sabendo lidar com isso. B4S4.143

[...] o trabalho, porque acho que agora que eu to, eu to achando que o principal pra mim, tá entendendo, mas eu sei que eu to pecando em outras coisas, eu sei, porque eu to pecando como mãe, to pecando como esposa, to pecando como dona de casa, isso aí, eu sei, aí eu to tentando trabalhar isso comigo. B4S4.144

Não, porque no nosso caso, na tesouraria, a gente não tinha horário pra sair. Enquanto não fechava... Na tesouraria é administrativa. Administrativo...É administrativo, era separado, era tesouraria, setor pessoal, setor de CPD, CM que era nota fiscal...Mas, quem ficava no fechamento ficava até a hora de encerrar...Eu deixei muitas lágrimas lá, porque eu, amamentando, tinha dia que eu já saía, eu não suportava mais, e sem poder sair... B4S7.118

Além deste motivo, as mulheres se sentem prejudicadas em seus estudos, principalmente quando é casada, pois precisa se dedicar ao trabalho, cuidar da casa e dos filhos, por isso, ficando os estudos em último plano. Muitas relatam que só conseguiram voltar a estudar quando seus filhos já havia crescido. Sendo, portanto, mais uma exigência da empresa, por qualificação, principalmente para os que planejam concorrer aos cargos de gerência. Neste sentido, a empresa exige mais dos trabalhadores, por isso alguns relatam suas experiências e as consequências para sua vida pessoal, pois não conseguem conciliar trabalho e família, acarretando em problemas psicológicos:

[...] isso com toda sua equipe lá e você tá fazendo aquilo tudo e ter que tá estimulando, o pessoal sem ganhar hora extra, sem ganhar nada, isso vai eu sempre tive a mente, sempre muito voltada, assim, pro lado do trabalhador e o tempo que eu trabalhei no [...nome da empresa...] aquilo foi como se tivesse indo de encontro com tudo que eu achava certo... B4G2.113 (ex gerente)



Portanto, a questão da sobrecarga de trabalho e de não conseguir conciliar trabalho e família, torna-se um assunto crítico tanto no relato de trabalhadores que ainda estão na empresa quanto de ex-funcionários, pois se sentem prejudicados com essas situações. Como é o caso do ex-gerente (G1), que hoje atua como dirigente sindical, para ele, era complicado, pois a carga horária era intensa, e tinha que trabalhar nos finais de semana. Neste sentido, a empresa toma o tempo de vida dos trabalhadores, tira-lhes o tempo de descanso, de estar com a família, do lazer, inclusive, o tempo de estudo necessário à melhoria profissional:

Bem, a palavra lazer não existe, pra quem trabalha no [...nome da empresa...], até porque você também trabalha aos domingos também [...] [...] eu sempre chegava de 8 horas e saía de 7..., mas, mesmo assim, num dava pra conciliar, eu num vi meus filhos crescerem, eu saía de casa cedo, eu tava é, eu tenho três filhos, o [...nomes dos filhos...] que são gêmeos. Então, eu ia pro trabalho e deixava eles na escola e tal de meio dia, eles já vinham com outra pessoa. Minha esposa trabalhava também, hoje, ela é aposentada. Então, a gente tinha, entendeu? num tinha aquela qualidade de vida, chegava um domingo tava trabalhando, sábado, o dia todo, feriado... Então, realmente, mas, graças a Deus, a gente conseguiu, mas são vinte e oito anos lá, de distanciamento da família. B4G1.102 (ex gerente)

[...] é, num tinha condição de fazer, aí então, meus estudos foram todos, o tempo que eu passei no [...nome da empresa...] eu não consegui estudar, eu não consegui, assim, fazer nenhum curso superior, num consegui fazer nenhum curso de informática, na verdade, não tinha tempo pra nada... B4G2.120 (ex gerente)

E família, quando eu trabalhava lá, eu ainda era solteiro cheguei a noivar ainda tava no [...]... foi justamente, por causa disso, que eu comecei a ver que enquanto eu tivesse, lá eu não ia conseguir casar nunca, que não ia ter condições pra casar. Então, um mês que eu consegui tirar férias lá, tirei um mês de férias, aí foi aí, que eu comecei a me dedicar estudar, a fazer concursos públicos e acabei passando num e, graças a Deus, consegui me livrar daquela empresa. Aí foi isso, aí, em termos, assim, eu acho não só eu, mas como todo mundo que tá lá, não consegue estudar pra nada. Porque primeiro, que você não tem um horário fixo, você não pode dizer que você trabalha e a noite você folga, você tá hoje de manhã, amanhã você tá à noite, no outro dia, você tá de manhã, de tarde e de noite, entendeu? Você trabalha finais de semana, você não tem tempo pra nada não... B4G2.121 (ex gerente)

Apesar das contradições encontradas, alguns entrevistados, principalmente os que ainda estão trabalhando na empresa, argumentam que é necessário também que cada um faça um bom planejamento para poder conciliar trabalho, estudo e família, ou seja, acabam afirmando que depende deles próprios, o planejamento para conseguirem conciliar tudo que fazem. Isto demonstra mais uma vez o que Alves (2011) chama de exploração consentida e auto responsabilização pelo sucesso ou pelo fracasso, algo que acontece, principalmente, porque os trabalhadores precisam se manter empregados para sustentar a família.

Ademais, existem outras consequências para os trabalhadores, que remetem a situações de prazer e sofrimento, em que alguns até se emocionaram diante dos fatos acontecidos durante sua vida de trabalho na empresa. O sofrimento decorre das situações de constrangimento, das pressões psicológicas, da sobrecarga de trabalho, da falta de tempo livre para viver as outras dimensões da vida. Conforme foi discutido na parte inicial do referencial, muito dele é determinado pela condição de subordinação material a que se submete a classe trabalhadora na mesma relação capitalista de trabalho. Essa condição se agrava quando a classe trabalhadora é incapaz de se organizar coletivamente e negociar suas condições de trabalho, restando-lhe a resignação ou as saídas, as resistências individuais, sem força para questionar o poder patronal. Os relatos dizem por si só:

[...] prazer muito pouco né, dessa gestão pra cá muito pouco, num dá, num dá nem, assim, o prazer de tá trabalhando, de tá, entendeu, sustentando a família tal, mas isso é um prazer que num depende dele né, de você tá lá trabalhando, agora, problemas tem muitos. Eu vi casos aí de você sair da empresa ou saiu do casamento, por exemplo, não é brincadeira, a pessoa passar a semana todinha trabalhando e no domingo ter que trabalhar de novo, entendeu? E o pior de tudo é que com esse esforço todinho, ainda não tem o suficiente pra sustentar a família, pra tá com a vida melhor e tal. Então, o sofrimento, é isso, aí, perseguição, questão de assédio moral eu vi lá uma jovem, ela hoje é aposentada, que tinha um problema, ela pegou uma tendinite, que ela teve que operar o pulso aqui, eu vi na hora lá a chefe dela dizer “bota essa mão no lixo”, quer dizer, essa menina, ela ficou arrasada, ela hoje é aposentada né, a família dela, inclusive, tem uma gratidão muito grande a nós, porque a gente acompanhou isso aí de perto [...]. B4G1.100 (ex gerente – dirigente sindical)

Vocês querem saber demais ... eu já fiz análise, eu já tomei remédio controlado. Então, assim, eu já sofri muito, mas eu digo pra você, que eu sou um vencedor, porque essa empresa me fez o que eu sou hoje, tá? porque tem pessoas que se entregam ao remédio controlado e eu não, devido à cobrança, devido até mesmo da insensibilidade pela busca constante dos resultados e na busca de tantos lucros. Então, assim, todo mundo sabe que o [...nome da empresa...] é desgastante, eu não vou dizer o [...nome da empresa...], eu vou dizer o varejo, tá, mas, assim, a gente vê que não é só essa empresa, não é só o varejo, é todo comércio... (G10 – gerente)

No entanto, a resistência aos abusos torna-se, portanto, limitada, pois os trabalhadores receiam ser demitidos, tendo em vista que a rotatividade é historicamente elevada, a concorrência é acirrada e o sindicato é fraco. Nesse tema específico, os relatos dos trabalhadores, nos afirmam que a empresa é alvo de muitas ações no Ministério do Trabalho, porém, pelo receio das retaliações, as contestações em muitos casos, os trabalhadores só conseguem fazer suas reivindicações, principalmente em relação a horas extras não pagas, quando saem da empresa.

#### 4.3.9 A relação com o sindicato

Diante do que já foi exposto sobre os problemas existentes em relação ao não cumprimento da lei pela empresa, o sindicato é ou deveria ser um dos meios utilizados pelos trabalhadores para reivindicarem seus direitos. Por este motivo foi questionado como se dá a relação do sindicato com a empresa, se de forma conflitiva ou aberta à negociação. De maneira geral, o acesso dos sindicatos à empresa, previsto em lei, se dá sem obstáculo. É o que afirma um trabalhador da empresa, hoje afastado, dirigente sindical:

[...] tem na nossa convenção coletiva, existe uma cláusula que a gente tem acesso à empresa, certo? Então, a gente pode entrar, pode colocar o folhetim lá, só não fazer política, né? partidária, mas sempre tem a reunião com o pessoal, toda vez que tem algum, eles vão lá e dizem eu quero discutir o banco de horas, aí pronto, aí você vai liberar o pessoal, lá no auditório, a gente vai consultar o pessoal, se o pessoal aceita e tal. Então a gente tem esse acesso aí, até porque eles tem interesse também, porque se a gente não aprovar o banco de horas, se o sindicato não aprovar, então o banco de horas não existe. E se eles fizerem isso, o ano passado eles tentaram fazer diferente, aí nós fomos parar no Ministério do Trabalho. Então, foram pagos todo, mesmo o pessoal que folgou recebeu o dinheiro, o Ministério do Trabalho, ou, então, autuava. Mas, existe, aqui em João Pessoa, existe uma certa, eles entendem que é necessário, né... B3G1.89 (ex-gerente – dirigente sindical)

[...] porque existe um temor ... é quase como se fosse forçado, é porque, se num negociar, não acontece, teve um ano aí que não negociar, foi parar no Ministério do Trabalho, né, aí eles viram que não era vantagem, entendeu? Então, é isso aí, num tem, num é porque eles são bonzinhos, que eles concordam, não pelo contrário, tem canto aí que ele não quer nem ver o sindicalista. Campina Grande, por exemplo, o pessoal vai pra lá pra frente com faixa, entregando panfleto aos clientes, oh, aí o supermercado que vocês compram não tá pagando os direitos do trabalhador e tal, aí eles abrem né. B3G1.92 (ex gerente)

A respeito do acesso do sindicato à empresa, o gerente (G3) relatou que o sindicato realiza uma reunião anual na empresa com os trabalhadores e os representantes sindicais. Existem também os representantes do sindicato que trabalham na empresa, que repassam informações e orientam quanto às dúvidas dos trabalhadores, sobre seus direitos. Porém, para alguns trabalhadores só é possível defender esses interesses porque possuem a estabilidade de dois anos, pois fazem parte da CIPA, podendo reivindicar sem correr o risco de serem demitidos. A empresa também não pode impedir o trabalhador de ir até o sindicato, pois este é um direito legal:

[...] consegue, porque a gente tem estabilidade, a lei determina isso e dá estabilidade a gente, pra que a gente possa fazer a nossa função, a gente num pode ser um super-herói, num pode ser, entendeu? De acordo com as possibilidades da gente, quando a gente é barrado, a gente é, convoca, no caso, a diretoria, a diretoria toma providência e a gente executa a nossa função lá dentro... B3S6.7

[...] a gente tem uma relação muito boa com o sindicato, a gente consulta o sindicato pra algumas situações, tem uma abertura, até porque, a gente tem que ter pessoas que façam parte do sindicato pra tá fazendo parte do orgânico da nossa loja, aí tem o vice presidente do sindicato, que trabalha na frente de loja, é vice presidente do sindicato do comércio, existe outros, né. Em toda a unidade do [...nome da empresa...] tem membros do sindicato e a gente lhe da muito bem com essas pessoas e com o sindicato, também a gente tem uma relação boa. B3G6.71 (gerente)

Apesar de se constatar, nos depoimentos acima, que a empresa abre as portas para o sindicato e que é importante à presença de dirigentes sindicais, alguns desses dirigentes apontam que a relação entre empresa e o sindicato não é tão aberta e que existe certa discriminação quanto aos trabalhadores que são dirigentes sindicais ou ligados ao sindicato:

[...] esse representante do sindicato no [...nome da empresa...] era o funcionário mais mal visto da empresa, normalmente, era aquele agitador, que não gostava de trabalhar, que tava ali porque era do sindicato, era assim que era visto, ele não tem nenhuma, nada que estimule a organização coletiva dos funcionários não, eles num, se você quiser ir ao sindicato, você procura o sindicato lá, mas dizer que a empresa abre portas para o sindicato, isso eu vi, eu nunca, nunca eu tive lá, sete anos do [...nome da empresa...], nunca um sindicato esteve dentro da empresa pra nada, nada, nesse sentido, não. B3G2.99 (ex gerente)

Esse ex gerente (G2) foi enfático em dizer que o sindicato não aparecia nem mesmo para realizar algum tipo de negociação com a empresa ou para algum tipo de campanha, para, por exemplo, melhoria de salário ou melhores condições de trabalho. Outros relatos, no entanto, afirmaram sobre a presença do sindicato em alguma ocasião, mesmo que só anualmente. O ex gerente também destaca que a referida empresa chega a ter uma influência muito grande no sindicato dos comerciários:

O [...nome da empresa...] tem uma influência muito grande no sindicato e eu não sei porque, talvez tenha lá os motivos que a gente não sabia, mas o sindicato num... acontecia esses desmandos todinho dentro do [...nome da empresa...] e nunca se viu lá Ministério do Trabalho, nunca se viu sindicato, nunca se viu nada, nesse sentido, lá dentro da empresa, buscando defesa de funcionário, não ... B3G2.100 (ex gerente)

O relato acima aponta para uma realidade histórica do sindicato dos comerciários: a sua fraca atuação e a baixa capacidade de organização coletiva dos trabalhadores, isso só vem a confirmar o que explana Santos (2006 *apud* Antunes, 2006a), traduzindo a dinâmica da acumulação flexível, em que se expressa pela crise do sindicalismo, pois, essa crise afetou a capacidade organizativa dos trabalhadores, que agora lutam de forma mais individualiza. Por este e por outros motivos ocorre o descrédito dos trabalhadores em relação aos sindicatos e, no caso da empresa estudada, os trabalhadores não conseguem perceber a atuação do sindicato nas negociações realizadas pela empresa. Neste sentido,

muitos têm vontade de se desvincular do sindicato, por sentirem-se insatisfeitos, principalmente com a questão salarial.

Por outro lado, a literatura aponta que a empresa estudada tem tradição de ser anti-sindicalista (GATTI, 2007). No entanto, os trabalhadores ainda acreditam que somente com a atuação dos sindicatos, de forma mais ativa, é que conseguem ter seus direitos preservados. A empresa, por sua vez, usa de todos os recursos para resolver os problemas internamente, e como afirma Linhart (2007), em relação às políticas de gestão que visam à dissolução dos conflitos internos, mantendo os trabalhadores longe dos valores contestados, ou seja, procurando resolver os problemas internamente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### A INFLUÊNCIA DAS POLÍTICAS DE GESTÃO NA “CAPTURA” DA SUBJETIVIDADE DOS TRABALHADORES

Esta dissertação buscou investigar as políticas de gestão do trabalho de uma multinacional do setor varejista, no intuito de apreender como essas políticas promovem a “captura” da subjetividade de seus trabalhadores como forma de engajá-los aos interesses da empresa. Segundo Linhart (2011), a subjetividade é uma característica inerente ao ser humano, que o identifica como sendo diferente de ferramentas, máquinas, estruturas. Ela possui suas dimensões cognitivas, de registro emocional, afetivo e moral, sendo, portanto, diferente entre os indivíduos e não substituível. A empresa moderna procura se formatar, enquadrar e uniformizar as subjetividades de seus trabalhadores, de forma a harmonizá-las com seus valores, linguagens, expectativas, objetivos. A cultura corporativa tem esse papel, qual seja, o de buscar conquistar a subjetividade dos trabalhadores de maneira a fazer com que eles façam o que a organização determina, com que eles concebam psíquica e emocionalmente a organização como sua, a quem devem lealdade e todo seu empenho. Para tanto, a empresa recorre a um trabalho ideológico de conquista e envolvimento, visando inculcar o senso de responsabilidade (o autocontrole e a vigilância um do outro) e de pertencimento. A empresa aqui estudada faz uso amplo desses recursos.

Segundo Alves (2011), isto pode ser considerado uma característica do sistema toyotista. A filosofia da empresa toyotista busca fazer com que as lideranças sejam capazes de ouvir e discutir com seus trabalhadores, buscando construir soluções conjuntas para os problemas encontrados. Isto se torna vantajoso para a empresa e, de certa forma, para os trabalhadores, devido a algumas políticas que buscam primar pela melhoria das relações de trabalho. No entanto, essa abertura e autonomia são bastante limitadas e o que a empresa exige de volta dos trabalhadores é, normalmente, desproporcional ao que concede, configurando situações de pura exploração. Na empresa aqui estudada, o caso das restrições na contratação, que engessam a capacidade dos gerentes resolverem uma série de problemas relacionados, por exemplo, ao alcance de metas ou à redução da sobrecarga de trabalho de sua equipe, é emblemático dessa exploração, assim como, o desrespeito a direitos trabalhistas e, mesmo, aos princípios estabelecidos própria empresa.

A multinacional faz uso de políticas que engendram o consentimento dos trabalhadores com essa exploração. Isto pode ser percebido na Política de Portas Abertas,

muito mais abertas para apropriar do trabalhador sugestões que traduzem mais resultados imediatos para a companhia, do que necessariamente uma melhora na sua condição de trabalho; na Política de Orientação para Melhoria, um mecanismo atento ao ajuste do trabalhador às regras e exigências da empresa; na política de valorização do mercado interno, que estimula o elevado desempenho, o autocontrole e o compromisso do trabalhador; nos ritos que buscam *introjetar* na psique do trabalhador (Pagés *et al*, 1987) a cultura corporativa, a exemplo das reuniões e encontros que veneram a empresa ou da distribuição de prêmios simbólicos e dos elogios como destaque ao trabalhador mais dedicado. Essas práticas, no entanto, escamoteiam os elevados sacrifícios impostos aos trabalhadores na sua luta por responderem aos resultados demandados pela companhia; sacrifícios esses que se manifestam, sobretudo, na sobrecarga de trabalho e nas extensas jornadas a que muitos se submetem. Elas constituem o que Antunes (1996), retomando as reflexões de Marx, considera como formas de construção da *subsunção real do trabalho ao capital*, um tipo de dominação mais sutil e mais duro de se combater, posto que conta com o consentimento ideológico do próprio trabalhador.

O outro lado dessa dominação, como bem nos chamou a atenção os estudos de Linhart (2007), Alves (2011) e Antunes (2006), é que as políticas que constroem o engajamento/consentimento afastam os trabalhadores dos movimentos de reivindicação autônomos, ajudam a silenciar os movimentos contestatórios, afastando os trabalhadores da sua representação mais autônoma e legítima, os sindicatos, constituindo, assim, sua lealdade à empresa. Os trabalhadores da empresa ora estudada, embora trabalhando em um ambiente menos autoritário, mais aberto a ouvi-los, não tem o poder formal de realizar as mudanças necessárias a melhora de suas condições de trabalho.

A construção subjetiva do consentimento tem, no entanto, uma dimensão bastante objetiva, a da necessidade material/econômica da preservação do emprego, sobretudo, num setor em que é vasta a oferta de trabalho e numa região de baixo dinamismo econômico como a das cidades nordestinas onde estão localizadas as unidades estudadas da empresa. A consciência dessa objetividade por parte dos trabalhadores é, todavia, algo dado, tomado como inelutável e contra o qual há pouco a se fazer a não ser buscar se adequar, como foi visto em alguns depoimentos dos trabalhadores e gerentes entrevistados, deixando claro que cada um tem a sua responsabilidade e que tem que cumpri-la, independente de qualquer situação adversa, assim como alguns relataram que há tipo de lavagem cerebral, em que eles são praticamente levados a pensar que a realidade deles é aquela e que não pode ser melhorada.

As formas de flexibilização do trabalho, sobretudo das jornadas e das funções (a multifuncionalidade), traduzem a redução dos custos do trabalho e exigem esforços ainda maiores dos trabalhadores, significando pura extração de mais valia que põe por terra o discurso de valorização do indivíduo, presente nos documentos da empresa e na cultura corporativa que ela dissemina. Quando se toma por referência, como apontado no referencial, os estudos de Faria e Meneghetti (2001) sobre as formas pelas quais a captura ou o sequestro da subjetividade se manifestam, podemos dizer que na empresa estudada essa captura se manifesta:

- na *identificação*, à medida que os sujeitos assumem para si os valores da organização, acreditando na justiça de suas políticas, internalizando os valores estabelecidos, ainda que as contradições aflorem o tempo todo na fala dos próprios trabalhadores. Os ritos da cultura corporativa têm forte papel nessa assimilação.

- na *essencialidade valorizada*, no sentido de que trabalhadores e gerentes se empenham ao máximo para atingir os resultados esperados pela empresa, atribuindo a si a responsabilidade pelo sucesso da companhia e pelo seu possível sucesso (ou fracasso) profissional, independentemente das restrições de recursos e das condições de trabalho. As compensações simbólicas pelo empenho impecável e pelas melhorias sugeridas, a política de promoção, a participação nos lucros e resultados pelo alcance de metas estabelecidas atuam na promoção desse engajamento incondicional, ainda que ele implique em sacrifícios para o trabalhador;

- na *colaboração solidária*, algo alcançado por meio da filosofia do trabalho em equipe e que põe em marcha a lógica da multifuncionalidade, tão fundamental no dar conta das demandas de trabalho intensas com quadros enxutos que encontramos na empresa estudada. A colaboração solidária é encontrada na ajuda mútua a que os trabalhadores se dão no enfrentamento das exigências do trabalho, no cobrir pelo outro uma necessidade de ausência, no auxílio ao alcance de uma meta, expressando muito mais uma lógica de solidariedade que de racionalidade econômica, mas em benefício da empresa. Vendo da perspectiva do trabalhador, a cooperação solidária, todavia, encontra um paradoxo na noção de autocontrole e do controle do trabalho do outro, também típicos da gestão toyotista. O individualismo inerente às políticas de compensação e promoção estimula, nesse sentido, o querer sobressair-se para galgar a estima das gerências;

- na *eficácia produtiva*, no sentido de que todas as ações devem estar voltadas para o incremento dos níveis de produtividade da empresa. A imposição de metas sempre superiores as já alcançadas no ano anterior, ainda que não tenham sido discutidos com os



trabalhadores os meios de alcançá-las e, mais que isso, que a estratégia central de redução de custo se pautasse justamente na manutenção de quadros enxutos, é emblemática dessa forma de seqüestro da subjetividade, extremamente danosa para o trabalhador;

- no *envolvimento total* - essa forma de captura da subjetividade refere-se à entrega total do trabalhador à empresa, um estado que pode ser chamado de encantamento. Em muitos depoimentos foi possível perceber o encantamento do trabalhador com a empresa, sobretudo, quando das referências aos seus ritos, aos valores que ela dissemina e às políticas de reconhecimento, pois segundo Lima (2006) essas formas de “encantamento” são próprias do sistema toyotista, que faz uso de técnicas para fazer com que os trabalhadores se “encantem” com a empresa e vivam em um ambiente que lhes parece ser favorável.

Esse processo se traduz nos casos em que gerentes que vieram da base servem de exemplo para as expectativas de muitos trabalhadores; do sonho de poder ir, a depender do esforço pessoal de cada um, aos Estados Unidos ou às reuniões nacionais da companhia; dos prêmios e elogios reconhecidos pelos demais colegas, entre outros, atuam cultivando o encantamento do trabalhador com a empresa, um artifício que ajuda a encobrir a lógica da exploração. Em muitas falas, esse encantamento é contradito pelas dificuldades enfrentadas pelo trabalhador, todavia, sem despertar nele um entendimento contrário, de desacreditar dos valores da companhia. As dificuldades são encaradas como necessárias ao merecimento. Isso é notório, sobretudo, na fala dos gerentes. Por outro lado, a expectativa, sempre alimentada, de uma promoção, atua como um importante mecanismo de geração de encantamento. No entanto, para os trabalhadores de base, a necessidade imediata parece atuar como determinante mais central do consentimento e do engajamento. Aqui, com alguma exceção, não há encantamento, os esforços extras, sempre demandados, encontram seu grande impulsionador na necessidade de preservar o emprego e o salário, afinal, aquele que não se ajusta não é preservado pela empresa.

Neste sentido, o desencantamento parece ocorrer nos momentos em que aflora o sentimento de que o esforço realizado foi muito superior à recompensa recebida, de não reconhecimento ou nos casos de competição tida como injusta. Os relatos de ex-trabalhadores e ex-gerentes, mais livres para falarem, explicitam melhor esse desencantamento, destacando as contradições e a consciência da exploração embutida nas políticas de gestão da empresa.

Os impactos das modernas políticas de gestão são intensos na vida dos trabalhadores e se expressam na sua saúde, nas pressões psicológicas por resultados e pelo ser bem sucedido, na apropriação do seu tempo livre, nas dificuldades de conciliar trabalho com vida privada, sobretudo, para as mulheres, que assumem a dupla jornada de trabalho. O

diferencial dessas políticas, como bem discutido por Linhart (2007), é que elas constroem um domínio ideológico, consentido pelos trabalhadores, inibindo a contestação, tornando mais tênue a separação de interesses entre capital e trabalho. A exploração, que na velha gestão taylorista-fordista era mais explícita e despertava certa consciência e uma identidade de classe capaz de combatê-la, assume, na gestão toyotista, formas mais sutis, mais dissimuladas e, por isso mesmo, mais intensa e menos sujeita a resistência.

Neste sentido, foi possível constatar que as políticas utilizadas pela empresa, assim como a utilização de elementos da sua cultura organizacional tem por objetivo o engajamento dos trabalhadores, além de uniformizar o comportamento das pessoas, de acordo com os valores e regras da organização. Isso é feito por meio de um trabalho ideológico, conforme o pensamento de Alves (2011), que visa tão somente a conquista e o envolvimento do trabalhador, fazendo com que o mesmo possua o senso de responsabilidade a tal ponto de contralar a si mesmo e controlar a ação do outro, gerando, portanto, a manipulação reflexiva.

Ademais, foi possível observar plenamente a adoção de características do sistema toyotista através da utilização do sistema de recompensa por alcance de metas, assim como o trabalho em equipe, em que ambos visam o maior engajamento do trabalhador, levando a produzir mais, porém no sentido de que receberá algo em troca por seu esforço, mesmo que essa recompensa seja apenas em curto prazo. No entanto, diante de todas essas exigências sobre os trabalhadores, não há como negar que acaba gerando consequências sérias para os mesmos, no que diz respeito a dificuldade de conciliar trabalho e família, prejudicando assim a convivência familiar e até mesmo o seu tempo de lazer e descanso, além do fato de ocorrerem as doenças ocupacionais sejam elas físicas e principalmente as psicológicas, gerando pelo estresse e pela cobrança constante.

Conclui-se, portanto, que a empresa possui, sim, políticas que visam o engajamento dos trabalhadores e, por consequência, “captura” sua subjetividade, pois consegue fazer com que o trabalhador introduza os seus valores, suas crenças e aja conforme a organização deseja. Porém isto é feito a partir do seu próprio consentimento. Dessa maneira, esse trabalho nos leva a reconhecer a importância do uso dessas políticas de gestão do trabalho para motivar o engajamento dos trabalhadores. No entanto, é preciso atentar para as consequências dessas ações, tendo em vista que podem ter consequências sérias para os trabalhadores levando-os a pensar que não podem mudar a realidade a qual estão inseridos, até mesmo porque a empresa faz de tudo para que os problemas sejam resolvidos internamente, e, isso impede que os trabalhadores se mobilizem coletivamente para melhorarem suas condições de trabalho.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Giovanni. **Trabalho e subjetividade: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório**. – São Paulo: Boitempo, 2011.
- \_\_\_\_\_. **Trabalho, Capitalismo Global e “Captura” da Subjetividade: uma perspectiva crítica**. In: SANT’ANA, Raquel Santos (org.)... *et al.* **Avesso do trabalho II: trabalho, precarização e saúde do trabalhador**. – 1. Ed. – São Paulo: Expressão Popular, 2010a.
- \_\_\_\_\_. **Trabalho, subjetividade e capitalismo manipulatório - O novo metabolismo social do trabalho e a precarização do homem que trabalha**. **Revista Estudos do Trabalho**, Ano 5, Número 8, Marília, UNESP, 2010b. Disponível em: <<http://www.estudosdotrabalho.org/RevistaRET08.html>>, Acesso em: 30 out.2011.
- \_\_\_\_\_. **O novo (e precário) mundo do trabalho**. São Paulo: Editora Boitempo, 2000.
- ANDRADE, Fabricia Fontes. Reestruturação Produtiva: dos novos padrões de acumulação capitalista ao novo parâmetro de políticas sociais. **Quadrimestral** – Nº 10 – Ago./Set./Out./Nov. – Maringá – Paraná – Brasil, 2004. Disponível em: <[www.urutagua.uem.br/010/10andrade.htm](http://www.urutagua.uem.br/010/10andrade.htm)> Acesso em 10 ago.2011.
- ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. – 11.ed – São Paulo: Cortez; Campinas, SP: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 2006a.
- \_\_\_\_\_. **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil/** Ricardo Antunes (organizador) – São Paulo: Boitempo, 2006b. 528p. : - Mundo do Trabalho.
- \_\_\_\_\_. **Os Sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 4ª edição. São Paulo: Boitempo, 2001.
- BASTOS, José Messias. (2002) **Conjuntura econômica e comércio varejista no sul do Brasil**. Disponível em: <[http://www.ourinhos.unesp.br/gedri/biblioteca/outros/artigos/bastos\\_01.pdf](http://www.ourinhos.unesp.br/gedri/biblioteca/outros/artigos/bastos_01.pdf)>. Acesso em 10 nov.2011.
- BERGER, Peter. L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de Sociologia do Conhecimento**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.
- BOCK, Ana Mercês; FURTADO, Odair; TEIXEIRA, Maria de Lourdes Trassi. **Psicologias uma introdução ao assunto de psicologia**. São Paulo: Editora Saraiva. 13º ed. Reformulada e ampliada, 1999.
- BOURDIEU, Pierre. **Contrafogos**. (1998). Rio de Janeiro. Ed. Jorge Zahar.
- BOYER, Robert. In Schor, Juliet (Ed) **Capital, the State and Labour a Global Perspective**. United Nations University. Press. UK, 1995.
- BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Tradução Luiz Henrique Baptista Machado; revista técnica Antonio Eugênio Mariani Passo – Rio de Janeiro: LTC, 2006.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista. A degradação do trabalho no século XX.** Trad. : Nathanael C. Caixeiro. 3ª Ed. Editora LTC: Rio de Janeiro, 1987.

BUNCH, Kay. J. (2007). Training Failure a Consequence of Organizational Culture. **Human Resource Development Review**, vol. 6; no. 2, Jun-2007 142-163. Disponível em: <<http://www.richardswanson.com/textbookresources/Resources/Ch%2012-%20Training%20failure%20and%20org%20culture.pdf>>, Acesso em: 10 ago.2011

BURRELL, G.; MORGAN G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis.** London, UK: Heinemann Educational Books, 1979. Tradução livre de Prof. Wellington Martins.

CARDOSO, Adalberto Moreira. **A década neoliberal e a crise dos sindicatos no Brasil.** São Paulo: Boitempo, 2003.

CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. Pesquisa Qualitativa: Análise de Discurso versus Análise de Conteúdo. Florianópolis, 2006 Out-Dez; 15(4): 679-84. Disponível em < [www.scielo.br/pdf/tce/v15n4/v15n4a17](http://www.scielo.br/pdf/tce/v15n4/v15n4a17)>. Acesso em: 20 jun.2012.

CARRÉ, Françoise & TILLY, Chris. **Continuity and Change in Low-wage Work in U.S. Retail Trade.** University of Massachusetts. 2008. (mimeo). Disponível em: <[www.uml.edu](http://www.uml.edu)>, Acesso em: 20 nov.2011.

CARRÉ, Françoise; TILLY, C.; VANKLAVEREN, M; VOSS-DAHM, D. **Contribution by the cross-national retail team to the Russell Sage Foundation. Low-wage Work Project. Preliminary: For presentation at Conference, Paris, France. Feb. 2008.** (mimeo).

CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

CAVALCANTI, Ana Karolina Soares. **A regulamentação das relações de trabalho e a flexibilização das normas trabalhistas.** Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região, João Pessoa, v. 10, n. 1, p. 87-91, 2002. Disponível em: [http://www.trt13.jus.br/ejud/images/revistasdigitais/revista10\\_trt13.pdf](http://www.trt13.jus.br/ejud/images/revistasdigitais/revista10_trt13.pdf) > Acesso em: 17 mar .2011.

CHANLAT, Alain; BÉDARD, Renée. **Palavras: a ferramenta do executivo.** In: CHANLAT, Jean-François. O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas. 3. ed. v. 1. São Paulo: Atlas, 1996.

CHESNAIS, François. **A mundialização do capital;** tradução Silvana Finzi Foá. - São Paulo, Xamã Editora, 1996.

CLEGG, Stewart. R. **As organizações modernas.** Oeiras: Celta editora, 1998.

CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização.** Tradução de Emerson S. da Silva. Rio de Janeiro: Revan; Ed. Da UFRJ, 1994.

COSTA, Márcia da Silva; MACHADO, Andre Gustavo Carvalho; MARTINS, Alexandre. **Reestruturação Produtiva no Varejo e seus impactos sobre os Trabalhadores**. Relatório de Pesquisa CNPQ. 2011. (mimeo)

\_\_\_\_\_. **TRABALHO INFORMAL: um problema estrutural básico no entendimento das desigualdades na sociedade brasileira**. **Caderno CRH**, Salvador vol. 23, n. 58, p. 171-190, Jan.\Abr. 2010a. Disponível em <<http://www.cadernocrh.ufba.br/viewarticle.php?id=577>> Acesso em: 12 mar. 2011

\_\_\_\_\_. **Relações de Trabalho e os Regimes Contemporâneos de Emprego na Espanha e no Brasil: Um breve paralelo**. **Organização & Sociedade** - Salvador, v.17 - n.54, p. 499-525 - Julho/Setembro - 2010b. Disponível em: <[www.revistaoes.ufba.br/viewarticle.php?id=926](http://www.revistaoes.ufba.br/viewarticle.php?id=926)>. Acesso em: 06 jun.2011.

\_\_\_\_\_. **Despotismo de mercado: medo do desemprego e relações de trabalho**. João Pessoa: Editora Universitária, 2006a.

\_\_\_\_\_. **MOREL, Cristina; FERREIRA, Márcio; BRANDÃO, Roberto. “Flexibilização do Trabalho no Comércio: o caso de um Shopping Center**.In. **Revista da ABET**. v. VI. no.2. p. 127-151.jul/dez.2006b.

\_\_\_\_\_. **O Sistema de Relações de Trabalho no Brasil: alguns traços históricos e sua precarização atual**. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo vol. 20 no. 59, Out. 2005. Disponível em: <[www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v20n59/a08v2059.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v20n59/a08v2059.pdf)>, Acesso em: 10 ago.2011.

COZBY, Paul C. **Métodos de pesquisa em ciências do comportamento/** Paul C. Cozby; tradução Paula Inez Cunha Gomide , Emma Otta; revisão técnica José de Oliveira Siqueira. 1 ed. 2003 – 4. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

DEDECCA, Claudio S. e MONTAGNER, Paula. (1993). **Flexibilidade produtiva e das relações de trabalho. Considerações sobre o caso brasileiro**. Anais do III Encontro Nacional de Estudos do Trabalho, Rio de Janeiro, ABET, vol. II: 597-617.

DEJOURS, Christophe. **Addendum, da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L.I. (Orgs.). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Fiocruz; Brasília: Paralelo 15, 2004, p.47-104.

\_\_\_\_\_. **A banalização da injustiça social**. Tradução de Luiz Alberto Monjardim. 4 ed. - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

\_\_\_\_\_. **A loucura do trabalho – estudo de psicopatologia do trabalho**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1992.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3ª ed, São Paulo, Atlas, 1995.

DEUSDARÁ, Bruno; ROCHA, Décio. **Análise de Conteúdo e Análise do Discurso: aproximações e afastamentos na (re)construção de uma trajetória**. **ALEA**, VOLUME 7 NÚMERO 2 JULHO – DEZEMBRO 2005 p. 305-322. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1517-106X2005000200010](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-106X2005000200010)>. Acesso em: 15 mar.2012.

DIEESE. **A reestruturação produtiva no comércio**. Boletim DIEESE. jan.-fev. 2000.

DIEESE/CONTRACS. **Perfil dos Trabalhadores do Comércio**. 2003.

DIEESE. **Perfil dos Comerciantes do município de São Paulo**. 2005.

DIEESE. **Boletim Trabalho no Comércio**. Ano 1.v.1. 2008.

DRUCK, Graça. A flexibilização e a precarização do trabalho na França e no Brasil: alguns elementos de comparação. **XXXI Encontro Anual da ANPOCS**. Caxambu, out. 2007.

DUBRIM, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradutores James Sunderland Cook, Martha Malvezzi Leal, revisor técnico: Reinaldo O. da Silva. – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

FARIA, José Henrique; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. Sequestro da Subjetividade e as Novas Formas de Controle Psicológico no Trabalho: uma Abordagem Crítica ao Modelo Toyotista de Produção. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26. 2001, Campinas. Relação de trabalhos. Campinas: **ENANPAD**, 2001C. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=50&cod\\_evento\\_edicao=5&cod\\_edicao\\_trabalho=3080](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=50&cod_evento_edicao=5&cod_edicao_trabalho=3080)> Acesso em: 05 set.2011.

FLEURY, Maria Tereza Leme, FISCHER, Rosa Maria, coordenadoras. **Processo e Relações do trabalho no Brasil**: Movimento Sindical comissão de fábrica gestão e participação o modelo japonês de organização da produção no Brasil (CCQ e KANBAN). - - 2.ED. - - São Paulo Atlas, 1987.

FLEURY, Maria Tereza Leme, FISCHER, Rosa Maria (Coord.). **Cultura e Poder nas organizações**. - - São Paulo: Atlas, 1989.

FRANÇA JUNIOR, Luzimar Barreto de. **Trabalho e reestruturação na rede Carrefour : uma análise crítica** – Marília, 2010, 192 f. : 30 cm. Disponível em: <[www4.fct.unesp.br/ceget/lbfjrdissertacao.pdf](http://www4.fct.unesp.br/ceget/lbfjrdissertacao.pdf)>, Acesso em: 15 ago.2011.

FREITAS, Maria Ester de. **A questão do imaginário e a fronteira entre cultura organizacional e a psicanálise**. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Ester de. Vida psíquica e organização. São Paulo: Editora FGV, 2000.

GATTI, Daniel. Repressão e investimento, a duplicidade da Wal-Mart na Argentina. **Rel-UITA**, 27 jul. 2007. Disponível em: <<http://www.rel-uita.org/companias/wal-mart/represion-inversion-walmart-por.htm>>. Acesso: 10 mar.2012

GODOI, Christiane Kleinubing. **Perspectivas de análise do discurso nos estudos organizacionais**. Capítulo 13. In: GODOI, Christiane Kleinubing; MELLO, Rodrigo Bandeira de.; SILVA, Anielson Barbosa da. (organizadores) Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GONDZIOLA, Jason. Wal-Mart's Culture of Control. **CANADIAN DIMENSION**. May, 2005. Disponível em <http://canadiandimension.com/articles/1923>. Acesso em 20 fev. 2012.

GORZ, André. **Crítica da divisão do trabalho**. Tradução Estela dos Santos Abreu. – 3 ed. – São Paulo: Martins Fontes, 1996.

GOUNET, Thomas. **Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel**. Ed. Boitempo; São Paulo, 1999.

HARVEY, David. **A condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1992.

KREIN, José Dari. “**Reforma no sistema de relações de trabalho no Brasil**”. In: Emprego e desenvolvimento tecnológico. São Paulo. Dieese/Cesit/Unicamp, 1999.

KREIN, J. Dari; GONÇALVES, José R. **Mudanças tecnológicas e seus impactos nas relações de trabalho e no sindicalismo no setor terciário**. In. O trabalho no setor terciário. DIEESE-CESIT. 2005.

LIMA, Eurenice. Toyota: **A inspiração japonesa e os caminhos do consentimento**. In: Riqueza e miséria do trabalho no Brasil/ Ricardo Antunes (organizador) – São Paulo: Boitempo, 2006. 528p. : - Mundo do Trabalho.

LINHART, Daniele. **A desmedida do Capital**. (tradução Wanda Caldeira Brant). – São Paulo: Boitempo, 2007. – (Mundo do trabalho)

LOMBARDI, Maria Rosa. Reestruturação produtiva e condições de trabalho: Percepções dos trabalhadores. **Educação & Sociedade**, ano XVIII, nº 61, dezembro/97. Disponível em: < [www.scielo.br/pdf/es/v18n61/4699.pdf](http://www.scielo.br/pdf/es/v18n61/4699.pdf)>, Acesso em: 01 out.2011.

LUZ, Ricardo Santos da; BAVARESCO, Agemir. Trabalho alienado em Marx e novas configurações do trabalho. **Princípios**. Natal, v.17, n.27, jan./jun. 2010, p. 137-165. Disponível em < [www.principios.cchla.ufrn.br/27P-137-165.pdf](http://www.principios.cchla.ufrn.br/27P-137-165.pdf)>, Acesso em: 26 out.2011.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. .ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAMEDE, Antonio Augusto de Canto. **A Influência da Cultura Organizacional nos Processos de Mudança**. Disponível em: < [www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/.../NT00090F7A.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/.../NT00090F7A.pdf)>, Acesso em: 10 set.2011.

MARTINS, A. L. **O impacto da automação no emprego: o caso do setor supermercadista e grandes magazines em João Pessoa (1995/1996)**. In: 2º Encontro regional da Associação Brasileira de Estudos do Trabalho, 1998, João Pessoa. Anais do 2º Encontro regional da associação brasileira de estudos do trabalho. São Paulo : Associação brasileira de estudos do trabalho. v. II. p. 409-429.

MARTINS, Maria Cezira Fantini Nogueira; BÓGUS, Cláudia Maia. Considerações sobre a metodologia qualitativa como recurso para o estudo das ações de humanização em saúde. **Saúde e Sociedade**. v.13, n.3, p.44-57, set-dez 2004. Disponível em: < [www.scielo.br/pdf/sausoc/v13n3/06.pdf](http://www.scielo.br/pdf/sausoc/v13n3/06.pdf)>, Acesso em: 15 nov.2011.

MARTINS, A. L. Aspectos da dinâmica da estrutura de abastecimento alimentar varejista de João Pessoa entre 1993-2003. In: Fred Leite Siqueira Campos; Ivan Targino Moreira; Lúcia Maria Góes Moutinho. (Org.). **A economia paraibana: estratégias competitivas e políticas públicas**. 1º ed. João Pessoa: Editora universitária da UFPB, 2006, v. 1, p. 307-341.

MARTINS, Sergio Pinto. **Direito do Trabalho** – 25.ed. – 2. Reimp. – São Paulo: Atlas, 2009.

MARQUES, Fernanda Antunes. Dispensa imotivada: captura da subjetividade do trabalhador. Trabalho publicado nos **Anais do XVII Congresso Nacional do CONPEDI**, realizado em Brasília – DF nos dias 20, 21 e 22 de novembro de 2008. Disponível em: <[www.conpedi.org.br/manaus/arquivos/anais/brasil/02\\_690.pdf](http://www.conpedi.org.br/manaus/arquivos/anais/brasil/02_690.pdf)>, Acesso em: 12 out.2011.

MARX, Karl (1818-1883). **O Capital: Crítica da Economia Política**. Livro 1. Vol I. Tradução de Reginaldo Sant’Anna - 15a edição, Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.

\_\_\_\_\_. **O Capital: Crítica da Economia Política**. Livro 1. Vol I. 13a edição, Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.

\_\_\_\_\_. **O Capital: Crítica da Economia Política**. Civilização Brasileira. Livro 1. Vol II. 13a edição, Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1975.

\_\_\_\_\_. **O Capital: Crítica da Economia Política**. Civilização Brasileira. Livro 1. Vol I. 13a edição, Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1971.

MÉSZAROS, Ivan. **Para além do capital**. São Paulo: Boitempo, 2002.

MATTOSO, Jorge. (1996). **A desordem do trabalho**. Scritta. São Paulo.

MELUCCI, Alberto (Org.). **Por uma sociologia reflexiva: pesquisa qualitativa e cultura**. Petrópolis: Vozes, 2005. p. 315-338.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative Research: a guide to desing and implementation**. Sanfrancisco: Jossey-Bass, 2009.

MINAYO, M.C.S. **O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde**. São Paulo, Rio de Janeiro: HUCITEC/ABRASCO, 1993.

MONTEIRO NETO, C. B. Marcas próprias em supermercados: uma oportunidade ara criação de vantagens competitivas. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, v.8, n.3, p.55-64, jul./set. 2001. Disponível em: <[www.ead.fea.usp.br/Cad-pesq/arquivos/v8-3-art05a.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/Cad-pesq/arquivos/v8-3-art05a.pdf)>, Acesso em 10 nov.2011.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**; tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. - - São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (orgs.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

MATTOS, Adriana. **Ninguém entende o varejo**. N° edição: 643 | Negócios 03.fevereiro.2010. Disponível em: [http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/1604\\_NINGUEM+ENTENDE+DE+VAREJO](http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/1604_NINGUEM+ENTENDE+DE+VAREJO). Acesso em 10.05.2012

MELO, Mariana. Caso de Sucesso Wal-Mart. **CASO DE SUCESSO**. 2011. Disponível em <<http://www.casodesucesso.com/?conteudoId=33>> Acesso em: 16 fev.2012

NORONHA, Eduardo. G. O modelo legislado de relações de trabalho e seus espaços normativos. **Revista de Ciências Sociais**. Tese de Doutorado, USP, 1998, p. 241-289.



OLIVEIRA, H. S. **A Introdução de Inovações Tecnológicas e Organizacionais nas Grandes Redes de Comércio Varejista e Atacadista e nos Serviços de Telecomunicações dos Grandes Aglomerados Urbanos do Brasil** (Relatório Final). Campinas: DIEESE/CESIT, 2004.

OLIVEIRA, R. L. **Gestão ambiental empresarial: os casos Wal-Mart e Coca-Cola. 2009.** 143 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Rural) – Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural. Universidade Federal Rural de Pernambuco. Recife, 2009.

OLIVEIRA, R. L.; MACHADO, A. G. C. Gestão ambiental empresarial: estudo de casos em empresas líderes dos setores supermercadista e de refrigerantes, **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v.4, n.2, p.21-39, 2010.

OLIVER, N. e WILKINSON, B. (1988), **The Japanization of British industry**. Oxford, Basil Blackwell.

PAGÈS, Max (et al.). **O poder nas organizações**; Tradução Maria Cecília Pereira Tavares, Sonia Simas Favatti; revisão técnica Pedro Aníbal Drago. – São Paulo: Atlas, 1987.

PEREIRA, Antonio José Patrocínio; GUIMARÃES, Paulo César; MIYAHIRA, Yuri. Um estudo de caso exploratório aplicando os métodos e as técnicas da inteligência organizacional e competitiva na rede mundial varejista Wal-Mart. **REVISTA DIGITAL SIMONSEN**. Disponível em: < <http://www.simonsen.br/rds/contabeis/artigo3.php>> Acesso em: 15 jul.2011.

PINTO, Céli Regina. Elementos para uma análise de discurso político. UNISC, 2006. Disponível em < [online.unisc.br/seer/index.php/barbaroi/article/view/821/605](http://online.unisc.br/seer/index.php/barbaroi/article/view/821/605)>. Acesso em 15 mar. 2012.

PINTO, Geraldo Augusto. **A organização do trabalho no século 20: Taylorismo, Fordismo e Toytismo**. 2. ed. - São Paulo: Expressão Popular, 2010.

POCHMANN, Marcio. **O trabalho sob fogo cruzado: exclusão, desemprego e precarização no final do século**. São Paulo: Contexto, 2002.

POLANYI, Karl. (2000). **A Grande Transformação: As origens da nossa época**, 9ª edição, Editora Campus, Rio de Janeiro. Tradução de The Great Transformation, publicado, originalmente por Reinhart & Company (1944).

RODRIGUES, Iram Jácome; RAMALHO, José Ricardo. “**Sindicalismo na Inglaterra e no Brasil: estratégias diante das novas formas de gestão da produção**”, in São Paulo em Perspectiva. V. 12. n.1 Jan-Mar. (1998). Disponível em: < [www.fflch.usp.br/ds/docartigos/Iram\\_sindicalismo.pdf](http://www.fflch.usp.br/ds/docartigos/Iram_sindicalismo.pdf)>, Acesso em: 19 nov.2011.

ROMITA, Arion Sayão. **O Direito Coletivo antes e depois da Constituição de 1988**. In: NASCIMENTO, Amauri Mascaro (coord.). A Tradição do Direito do Trabalho no Brasil. São Paulo: LTr, 1999.

ROULEAU, L. **Emoção e repertórios de gênero nas organizações**. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2008. p. 217-240.

SALERNO, Mário Sérgio, (1992), “**Produção, trabalho e participação: CCQ e kanban, numa nova imigração japonesa**”, in M. T. Fleury e R. M. Fischer, *Processo e relações de trabalho no Brasil*, S.Paulo, Atlas.

SAMPAIO, J. R.; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Uma Discussão Sobre Cultura Organizacional**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Ed. Gente. 2002.

SAMPIERI, Roberto. H.; COLLADO, Carlos. F.; LUCIO, Pilar. B. **Metodología de la investigación**. México: McGraw-Hill, 1998.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, Pilar B. **Metodologia de Pesquisa**. 3. Ed, São Paulo: McGraw Hill, 2006.

SEGRE, Lidia Micaela; BASTOS Roberto Moura; A modernização produtiva nos supermercados: a adoção de TICs. **Revista de Administração**, São Paulo v.35, n.4, p. 72-83, outubro/dezembro 2000. Disponível em: <[http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num\\_artigo=43](http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=43)> Acesso em 15 mar. 2011.

SCHEIN, Edgar Henry. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.  
\_\_\_\_\_. **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco, Jossey Bass, 1986;

SCHREIBER, Dusan. **A subjetividade no processo decisório na área de P&D: estudo de caso múltiplo através das narrativas**. Tese (doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2009. 295 f. : Il. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/18436>> Acesso em 10 out.2011.

SILVA, Anielson Barbosa da. **A Vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família**. 2005, 272 fls. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, SC. Disponível em: <[www.carangola.br/site/downloads/baixar.php?id=144](http://www.carangola.br/site/downloads/baixar.php?id=144)> Acesso em 10 mar .2012.

SILVEIRA, Maria Lídia Souza. Algumas notas sobre a temática da subjetividade no âmbito do marxismo. **REVISTA OUTUBRO**, N. 7, 2002. Disponível em <[www.revistaoutubro.com.br/edicoes/07/out7\\_08.pdf](http://www.revistaoutubro.com.br/edicoes/07/out7_08.pdf)> Acesso em: 16 out.2011

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Tem razão a administração? Ensaio de teorias organizacionais e gestão social**. Ijuí: Ed Unijuí, 2002, 224p. – (Coleção administração e contabilidade).

TILLY, Chris. “**Wal-Mart and its workers: not the same all over the world**”. The University of Connecticut Law Journal. Symposium on Wal-Mart. Dec.2006. (mimeo). Disponível em: <

[http://www.regoverningmarkets.org/en/resources/global/wal\\_mart\\_and\\_its\\_workers\\_not\\_the\\_same\\_all\\_over\\_the\\_world](http://www.regoverningmarkets.org/en/resources/global/wal_mart_and_its_workers_not_the_same_all_over_the_world)>, Acesso em: 23 jul.2011.

**TOMAZINI, Talita. As vivências dos trabalhadores de um shopping Center em relação ao seu trabalho: uma abordagem psicodinâmica.** Dissertação (mestrado) – Universidade Católica de Goiás, Departamento de Psicologia, 2009. Disponível em <[www.ucg.br/ucg/katiaMacedo/.../Atalita\\_VivenciasShoppingCenter.p...](http://www.ucg.br/ucg/katiaMacedo/.../Atalita_VivenciasShoppingCenter.p...)>, Acesso em: 12 out.2011.

**VAISBIH, Renato.** Revista Shopping Centers > Número 157, Julho 2010. Disponível em <<http://www.portaldoshopping.com.br/Revistainterna.asp?CodA=55&CodAf=148&CodC=1..>>., Acesso em: 12 out.2011.

**VIANNA, Luís Werneck. Liberalismo e sindicato no Brasil.** 2º ed., Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM OS GERENTES

### Parte I - Questões Sócio-Profissionais

Nº	Questionamento
1	Sexo
2	Idade
3	Posto/cargo que ocupa e suas principais responsabilidades?
4	Formação/ Qualificação?
5	Há quanto tempo trabalha no emprego atual? Já trabalhou antes neste setor? Se a resposta for, por quanto tempo?

### Parte II – Levantamento das mudanças organizacionais e estratégicas no campo da gestão do trabalho

1. Quais foram às mudanças centrais, de caráter tecnológico, estrutural, organizacional ou mesmo estratégico (logística, mercado, vendas) pelas quais a empresa passou desde a aquisição do novo grupo?
2. Quais foram às principais mudanças no campo da gestão do trabalho? Em que afetou o trabalhador?
3. A empresa realizou nos últimos anos algum tipo de subcontratação ou de terceirização dos seus processos de trabalho? Se a resposta for afirmativa, qual e como foi implantado? E quais foram as conseqüências?
4. A empresa adota algum método de gestão dos processos de trabalho voltados a participação e colaboração do trabalhador, a exemplo de círculos de controle de qualidade, trabalho em equipe? Se a resposta for afirmativa, quais? E quais são as vantagens e as desvantagens (para a organização e para os trabalhadores) destes métodos em relação aos anteriormente adotados?
5. As mudanças ocorridas afetaram o nível de emprego da empresa? Houve extinção de postos de trabalho e funções? Se a resposta for afirmativa, quais?
6. Após o processo de enxugamento de pessoal e de inserção de novas tecnologias você teve que absorver outras funções que eram realizadas por outros trabalhadores? Como você lida com isso?
7. Você considera que a empresa trabalha com um quadro enxuto? Fale um pouco sobre isso. É muito diferente do que era no tempo do antigo grupo?
8. Em comparação ao tempo em que você entrou na empresa e o atual, houve alguma modificação nas condições de trabalho? O que mudou? Você considera que melhorou ou piorou as condições de trabalho?

### Parte III – Características da Cultura Organizacional

1. Comente sobre o que caracterizou a cultura da empresa quando gerida pelo grupo anterior? Qual é a influência do fundador?
2. O que caracteriza a cultura do atual grupo? O que marca mais a diferença? Qual é a influência do fundador?
3. Como foi implantada a nova cultura organizacional? Quais foram às vantagens e as desvantagens dessa nova cultura em relação à anterior? Houve barreiras ou resistência dos indivíduos para implantação desta nova cultura?
4. Essa nova cultura organizacional é mais fechada ou é mais aberta (comunicação, abertura para opinião dos trabalhadores) em relação à anterior?
5. Como é o processo de comunicação entre subordinados e superiores? Há espaço para diálogo, participação, sugestão, queixa? E como a organização lida com os conflitos internos?
6. Além da comunicação direta, quais são os outros meios utilizados para comunicação dentro da empresa, para informações, reclamações, sugestões? E como os trabalhadores lidam com isso?
7. Você acha que a organização está atuando conforme o discurso colocado por seus idealizadores, por seus códigos de conduta e seus valores ou isto prevalece apenas no papel e na prática é diferente?
8. Como é realizado o processo de socialização dos trabalhadores? Como são transmitidos os valores e regras da cultura organizacional?

#### **Parte IV – Políticas de engajamento e de “captura” da subjetividade**

1. Em relação à política de contratação, como é feito o recrutamento e a seleção dos candidatos? E quais são os critérios necessários para contratação (grau de instrução, faixa etária, experiência anterior)?
1. De que maneira conseguiu chegar ao posto ao qual se encontra atualmente (promoção, já tinha experiência na área em outra empresa)?
2. A empresa possui algum tipo de política voltada à gestão de carreira? Como funciona? Todos têm acesso?
3. Como funciona a política de treinamento? Todos podem participar? Quando são realizados?
4. Há realização de treinamentos ou outras formas de integração, que visem à propagação dos elementos da cultura organizacional? E como são os treinamentos específicos? É a gerência que define? O trabalhador pode solicitar?
5. Você já teve que realizar algum treinamento por conta própria para poder atender às exigências de qualificação da empresa?
6. A organização estimula a participação/envolvimento dos trabalhadores, através de sugestões para melhorias nos processos de trabalho e nos seus projetos e processo de tomada de decisão? Se a resposta for afirmativa, como isso é feito?
7. A organização estimula o trabalho em equipe? Se a resposta for afirmativa, como é realizado e como as pessoas interagem umas com as outras?
8. Como a organização estimula o esforço do trabalhador para que o mesmo melhore seus índices de produtividade? Há metas para o alcance dessa produtividade aliada à remuneração? Se existem quais são e como funcionam? Existe algum tipo de punição, se as metas não forem atingidas?
9. Há políticas voltadas à avaliação de desempenho individual (ou grupal)? Como funciona?
10. No seu dia a dia de trabalho você costuma ficar além do seu horário normal? A empresa paga hora extra ou existe banco de horas?
11. Como é a sua jornada de trabalho? E como são seus intervalos (almoço, descanso)?
12. 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?)
13. 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.).
14. Como é a relação com o sindicato, se dá de forma conflitiva, de colaboração ou de portas abertas para negociação?
15. E quando tem algum problema que envolve direitos, por exemplo, você têm que resolver individualmente? Há espaço para mobilização coletiva?

#### **Parte V – Impacto das políticas de gestão no dia a dia de trabalho dos trabalhadores**

1. Você já teve que fazer algo que a organização determinou sem isto está condizente com seus valores, ou algo constrangedor? Como você procura lidar com isso?
2. Fale sobre as situações de prazer e sofrimento que você passa no seu dia a dia de trabalho.
3. Como você consegue conciliar trabalho, lazer e família? A empresa que você trabalha se preocupa com isso?
4. O ritmo de trabalho, as metas de produtividade exigidas pela empresa influencia e causa algum problema de saúde para você? Quais? Como você se queixa ao chefe/empresa? Vai ao sindicato?
5. O que você acha a respeito da intensificação do ritmo de trabalho e da sobrecarga, decorrente do enxugamento de postos de trabalho? Como você lida com isso?
6. O que você costuma fazer quando são solicitadas metas ou ordens, que são impossíveis de serem cumpridas? Você reclama ou prefere não se expor? O que você costuma fazer para vencer essas dificuldades?

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM OS SUBORDINADOS

### Parte I - Questões Sócio-Profissionais

Nº	Questionamento
1	Sexo
2	Idade
3	Posto/cargo que ocupa e suas principais responsabilidades?
4	Formação/ Qualificação?
5	Há quanto tempo trabalha no emprego atual? Já trabalhou antes neste setor? Se a resposta for, por quanto tempo?
6	Qual é o seu vínculo de emprego? (empregado efetivo, estagiário/ aprendiz, terceirizado)
7	E o regime de trabalho? (integral, parcial, temporário)

### Parte II – Levantamento das mudanças organizacionais e estratégicas no campo da gestão do trabalho

1. Fale das principais mudanças ocorridas (mudanças centrais, de caráter tecnológico, estrutural, organizacional ou estratégico) pelas quais a empresa passou desde a aquisição do novo grupo?
2. O que você acha a respeito da implantação de novas tecnologias, considera que essas podem diminuir a quantidade de postos de trabalho? Essas tecnologias trouxeram melhores condições de trabalho para os trabalhadores?
3. Você considera que a empresa trabalha com um quadro enxuto? Fale um pouco sobre isso. É muito diferente do que era no tempo do antigo grupo?
4. Após o processo de enxugamento de pessoal e de inserção de novas tecnologias você teve que absorver outras funções que eram realizadas por outros trabalhadores? Como você lida com isso?
5. Em comparação ao tempo em que você entrou na empresa e o atual, houve alguma modificação nas condições de trabalho? O que mudou? Você considera que melhorou ou piorou as condições de trabalho?

### Parte III – Características da Cultura Organizacional

1. Comente sobre o que caracterizou a cultura da empresa quando gerida pelo grupo anterior? Qual é a influência do fundador?
2. O que caracteriza a cultura do atual grupo? O que marca mais a diferença? Qual é a influência do fundador?
3. Como foi implantada a nova cultura organizacional? Quais foram as vantagens e as desvantagens dessa nova cultura em relação à anterior? Houve barreiras ou resistência dos indivíduos para implantação desta nova cultura?
4. Essa nova cultura organizacional é mais fechada ou é mais aberta (comunicação, abertura para opinião dos trabalhadores) em relação à anterior?
5. Como é o processo de comunicação entre subordinados e superiores? Há espaço para diálogo, participação, sugestão, queixa? E como a organização lida com os conflitos internos?
6. Além da comunicação direta, quais são os outros meios utilizados para comunicação dentro da empresa, para informações, reclamações, sugestões? Você utiliza algum desses meios?
7. Você acha que a organização está atuando conforme o discurso colocado por seus idealizadores, por seus códigos de conduta e seus valores ou isto prevalece apenas no papel e na prática é diferente? O que você acha que deveria mudar?

#### **Parte IV – Políticas de engajamento e de “captura” da subjetividade**

2. De que maneira você conseguiu chegar ao posto ao qual se encontra atualmente (promoção, já tinha experiência na área em outra empresa)?
3. A empresa possui algum tipo de política voltada à gestão de carreira? Como funciona? Todos têm acesso?
4. Como funciona a política de treinamento? Todos podem participar? Quando são realizados?
5. Você já teve que realizar algum treinamento por conta própria para poder atender às exigências de qualificação da empresa?
6. A organização estimula a participação/envolvimento dos trabalhadores, através de sugestões para melhorias nos processos de trabalho? Se a resposta for afirmativa, como isso é feito? Você considera que isso traz benefícios para você ou apenas para a organização?
7. A organização estimula o trabalho em equipe? Se a resposta for afirmativa, como é realizado e como as pessoas interagem umas com as outras? Há supervisores nas equipes ou cada um supervisiona o trabalho do outro?
8. A empresa estimula a competição entre os membros de maneira a obter melhores níveis de produtividade e desempenho? Se a resposta for afirmativa, você considera isso saudável, como você lida com isso?
9. Como a organização estimula o esforço do trabalhador para que o mesmo melhore seus índices de produtividade? Há metas para o alcance dessa produtividade aliada à remuneração? Se existem você considera que elas são adequadas? Existe algum tipo de punição, se as metas não forem atingidas?
10. Há políticas voltadas à avaliação de desempenho individual (ou grupal)? Como funciona?
11. Como é a sua jornada de trabalho? E como são seus intervalos (almoço, descanso)?
12. No seu dia a dia de trabalho você costuma ficar além do seu horário normal? A empresa paga hora extra ou existe banco de horas?
13. Em caso 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?)
14. Se um trabalhador reivindicar um direito seu ou acaso não aceitar ou questionar erros ou autoritarismos da gerência, como é que ele é visto?
15. Como é a relação com o sindicato, se dá de forma conflitiva, de colaboração ou de portas abertas para negociação?
16. E quando tem algum problema que envolve direitos, por exemplo, você têm que resolver individualmente? Há espaço para mobilização coletiva?

#### **Parte V – Impacto das políticas de gestão no sofrimento dos trabalhadores**

1. Você já teve que fazer algo que a organização determinou sem isto está condizente com seus valores, ou algo constrangedor? Como você procura lidar com isso?
2. O que acontece quando você faz algum trabalho errado? A empresa te responsabiliza?
3. Fale sobre as situações de prazer e sofrimento que você passa no seu dia a dia de trabalho.
4. Como você consegue conciliar trabalho, lazer e família? A empresa que você trabalha se preocupa com isso?
5. Você já colocou algum projeto pessoal de lado para atender aos objetivos da organização?
6. O ritmo de trabalho, as metas de produtividade exigidas pela empresa influencia e causa algum problema de saúde para você? Quais? Como você se queixa ao chefe/empresa? Vai ao sindicato?
7. O que você acha a respeito da intensificação do ritmo de trabalho e da sobrecarga, decorrente do enjugamento de postos de trabalho? Como você lida com isso?
8. O que você costuma fazer quando são solicitadas metas ou ordens, que são impossíveis de serem cumpridas? Você reclama ou prefere não se expor? O que você faz para enfrentar essas situações de dificuldades?

## APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

**Título da Pesquisa: “CAPTURA” DA SUBJETIVIDADE: Análise das políticas de gestão do trabalho utilizadas para mobilizar o engajamento dos trabalhadores de uma grande rede de supermercados.**

Esta pesquisa faz parte da Dissertação de Mestrado de Manuelle Cristine Silva. Gostaríamos de contar com sua colaboração, que consiste em responder a uma entrevista envolvendo a sua percepção a respeito das políticas que são utilizadas para mobilizar o engajamento dos trabalhadores dentro do ambiente organizacional. Esclarecemos que sua identidade será mantida em sigilo e que todas as informações prestadas serão utilizadas unicamente para os fins desta pesquisa.

Sua participação, portanto, não lhe causará prejuízo profissional algum, mas antes, colaborará para uma melhor compreensão sobre o processo de engajamento dos trabalhadores. Esclarecemos, também, que sua participação é voluntária e que, caso queira, poderá interromper ou desistir desta entrevista a qualquer hora ou deixar de responder a quaisquer das questões que lhe forem feitas.

Qualquer dúvida ou esclarecimento poderá também ser sanado junto à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba.

Se você concorda em participar, nós agradecemos muito a sua colaboração e gostaríamos que você colocasse a sua assinatura a seguir, indicando que está devidamente informada(o) sobre os objetivos da pesquisa e os usos dos seus resultados.

\_\_\_\_\_  
ENTREVISTADOR  
MANUELLE CRISTINE SILVA

\_\_\_\_\_  
ENTREVISTADA (O)

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Administração  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Campus Universitário – João Pessoa – PB – CEP: 58.059-900  
Telefone: (83) 3216 7454  
Mestrando: Manuelle Cristine Silva – Matrícula: 110100300