

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS – UFAM
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E LETRAS – ICHL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA – PPGS**



**GESTÃO DO TRABALHO E PRODUTIVIDADE NO SETOR DE SERVIÇOS: A
CONQUISTA DO “ESPÍRITO”**

LINHA III - TRABALHO, ESTADO E SOCIEDADE

MESTRANDO: Carlos Alberto Saraiva Monteiro

MANAUS

2014



UFAM

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS – UFAM
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E LETRAS – ICHL
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

**GESTÃO DO TRABALHO E PRODUTIVIDADE NO SETOR DE SERVIÇOS: A
CONQUISTA DO “ESPÍRITO”**

Mestrando: Carlos Alberto Saraiva Monteiro

**Defesa de Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Sociologia da Universidade Federal
do Amazonas como requisito para
obtenção de título de Mestre**

MANAUS

2014

MANAUS 19 DE SETEMBRO DE 2014

**INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E LETRAS – ICHL
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

DEFESA DE DISSERTAÇÃO

**GESTÃO DO TRABALHO E PRODUTIVIDADE NO SETOR DE SERVIÇOS: A
CONQUISTA DO “ESPÍRITO”**

Autor: Carlos Alberto Saraiva Monteiro

**Orientador: _____
Prof. Dr. Marcelo Bastos Seráfico de Assis Carvalho**

Prof. Dr. Adriano Premevida

Prof. Dr. Odenei de Souza Ribeiro

Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

M775g MONTEIRO, Carlos Alberto Saraiva
Gestão do Trabalho e Produtividade no Setor de Serviços: A
conquista do "espírito" / Carlos Alberto Saraiva MONTEIRO. 2014
112 f.: 31 cm.

Orientador: Marcelo Bastos Seráfico de Assis Carvalho
Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Universidade Federal do
Amazonas.

1. Trabalho. 2. Setor de Serviços. 3. Fast food. 4. Gestão do
Trabalho. I. Carvalho, Marcelo Bastos Seráfico de Assis II.
Universidade Federal do Amazonas III. Título

AGRADECIMENTOS

Nessa “dura” jornada da minha vida. Muitos foram os que contribuíram para a realização dos meus estudos.

Não poderia deixar de agradecer a minha família: pai, mãe, irmão, sogra, esposa e amigos, em especial, diretora Áurea Dário Gomes por mais essa conquista. Aos amigos de pós-graduação Alex Regis e Cleiton Maciel que contribuíram para minha formação em meio às discussões e trocas riquíssimas de conhecimento e experiência acadêmica.

Também agradeço pela dedicação, apoio e compreensão do meu orientador e professor do programa de Pós- Graduação em Sociologia, o Dr. Marcelo Seráfico. Sem ele, não seria possível a concretização desse trabalho.

Não poderia deixar de estimar os meus novos colegas e companheiros de graduação em ciências sociais 2014 que fortalecem minha inspiração e inquietude frente às mudanças do mundo social.

Meus agradecimentos à Fundação de Amparo e Pesquisa do Amazonas – FAPEAM por me conceder uma bolsa de estudos, mas, financeiramente não poderia deixar de mencionar a minha esposa Rita dos Santos que, com inúmeras dificuldades, não me deixou faltar nada.

E por último, agradeço a supervisora do *Habib's* que prestou informações importantíssimas para a conclusão dessa pesquisa.

DEDICATÓRIA

À minha amada família:
Minha esposa Rita dos Santos
Minha sogra Raimunda Alves
Meu pai Obadias Carlos Costa Monteiro
Minha mãe Lucimar Saraiva Monteiro
Meu irmão Paulo Roberto Saraiva Monteiro

Aos meus (minhas) queridos (a):
Adriana Nascimento
André Belo
Irlandy Rocha
Danielle dos Santos

RESUMO

Esta dissertação tem por objetivo elucidar o problema da gestão do trabalho no setor de serviços tendo como foco as novas “estratégias” de engajamento subjetivo do trabalhador. No período dos anos 2000, o setor de serviços em alimentação em Manaus cresceu, em particular, o *fast food* Habib’s, tornou-se visível nos diversos bairros em Manaus. Nosso propósito é entender de que forma os trabalhadores são treinados para trabalharem dentro da corporação e, o que a empresa espera dos mesmos para o exercício da função. A pesquisa ocorreu em momentos não muito distintos, o primeiro e segundo capítulo foram construídos, concomitantemente, por meio de referenciais teóricos e por informações na Internet em sites especializados da área de administração e economia. Indispensáveis foram as análises de teóricos (Harvey, Castells, Ritzer, Antunes e Fontenelle) para compreender o cenário atual do capitalismo e a expansão do *fast food*. O terceiro capítulo foi desenvolvido posteriormente por meio de visita ao escritório administrativo do Habib’s Máster, Manaus – AM e por aplicação de questionário estruturado com perguntas fechadas respondida por e-mail a um funcionário do RH do Habib’s. Também está presente a análise do discurso de palestras e entrevistas dos envolvidos com a empresa por meio de vídeos gravados. No primeiro capítulo entendemos que a reestruturação produtiva, o desemprego e a precarização do trabalho como elementos importantes levou as teorias da administração e economia a buscarem elementos importantes e soluções tanto no plano teórico quanto material para as crises econômicas. Mas o aparecimento do *fast food* está intimamente ligado com a crescente urbanização estadunidense. No segundo capítulo, o objetivo é mostrar como a rede McDonald’s tornou-se referência aos demais restaurantes servindo como modelo na compreensão de que como se organiza e funciona o *fast food* e o tipo de trabalhador exigido. O terceiro capítulo aborda a formação dos trabalhadores por meio de treinamento, prova, discussão, boletins fornecidos pela empresa *fast food* Habib’s, com a política e valores da empresa, muitas vezes traz prejuízos ao trabalhador, seja na saúde, sejam no direito de reivindicar lutas coletivas enquanto classe trabalhadora.

Palavras chave: Habib’s, fast food, capitalismo, trabalhadores, gestão, capital humano, subjetividade

ABSTRACT

This thesis aims to elucidate the problem in the service sector focusing on new "strategies" in the subjective involvement of worker. In the period of the 2000s, the power in the service sector grew in Manaus, in particular, fast food Habib's, became visible in many neighborhoods in Manaus. Our purpose is to understand how workers are trained to work within the corporation and the what company expects of them for the exercise of the function. The research took place in different times, the first and second chapter were built concurrently, by theoretical references and information on the Internet at specialized sites of administration area and economy. Indispensable were the theoretical analysis (Harvey, Castells, Ritzer, Antunes and Fontenelle) to understand the current situation of capitalism and the expansion of fast food. The third capitalism was further developed through visits to the administrative office of Habib's Master, Manaus - AM and questionnaire with closed questions answered by e-mail to a Habib's HR official. It is also present, the analysis of speeches and interviews of those involved with the company through recorded videos. In the first chapter we understand that the productive restructuring, unemployment and precarious work as important elements that led the theories of business and economics to seek solutions to the economic crisis. But the appearance of fast food is closely linked with the growing American urbanization. In the second chapter, the goal is to show how McDonald's became reference to the other restaurants serving as a model in understanding how is it organized and operates requiring a type of worker. The third chapter deals how is training of workers through training, test, discussion, bulletins provided by fast food, the politics and values of the company that, often, brings losses to the employee, whether in health or in entitled to claim collective struggles as working class.

Keywords: Habib's, fast food, capitalism, workers, management, human capital, subjectivity

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
CAPÍTULO I.....	13
1. As transformações do capitalismo no mundo contemporâneo	13
1.1 A gestão do fordismo-taylorismo: O homem-máquina.....	15
1.2 A expansão do capitalismo e a teoria do capital humano: O trabalhador enquanto propriedade a ser investida.....	19
1.3 A crise do fordismo-taylorismo e a gestão do trabalho dos anos 1960	21
1.4 O surgimento da acumulação flexível	24
1.5 A reestruturação produtiva no Brasil: Subjetividade do trabalhador e a precarização do trabalho	28
1.6 A gestão do trabalho em tempos de acumulação flexível: O discurso dos anos de 1990	34
CAPÍTULO II.....	42
2. A gestão do trabalho no setor de serviços: A rede <i>fast food</i>	42
2.1 O setor de serviços no Brasil.....	44
2.2 Tempo e <i>fast food</i> é dinheiro: O pioneirismo de Carl N. Karcher	47
2.3 <i>McDonald's</i> e a expansão da rede fast food	52
2.4 O Modelo <i>McDonald's</i> : Padronização, técnica, limpeza e exclusividade.....	59
2.5 A gestão do trabalho apostando na velocidade	62
2.6 A “educação” <i>fast food</i> : robôs humanos	70
2.7 A gestão do trabalho na rede <i>fast food</i> presente em outros segmentos da sociedade: Educação é mercadoria	72
2.8 Da lucratividade dos hospitais e clínicas médicas	74
2.9 O trabalhador na rede <i>fast food</i> no Brasil.....	75
CAPÍTULO III.....	79
3. A gestão do trabalho e as competências que o trabalhador necessita	79
3.1 O surgimento do <i>Habib's</i> e o início dos anos 1990 no Brasil	81
3.2 As ideias não nascem no vazio: A personificação do homem empreendedor.....	84
3.3 O <i>Habib's</i> e a gestão empresarial dos anos de 1990	86

3.4 O surgimento da gestão vertical do <i>Habib</i>’s e o apogeu da reestruturação produtiva.....	87
3.5 Do <i>Habib</i>’s Master a Universidade Corporativa: a reprodução da organização e informação.....	92
3.6 A formação dos trabalhadores do <i>Habib</i>’s em Manaus: Motivação e o “espírito” da proatividade	99
3.8 A personificação do empreendedorismo: A formação do homem contemporâneo para além do ambiente do trabalho <i>Habib</i>’s.....	101
3.9 A satisfação do cliente e o bem comum: Formas de chamar a lucratividade.	104
4. O colaborador do <i>Habib</i>’s em Manaus: O falso estreitamento de laços entre empresa e empregado	105
4.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	108
REFERÊNCIAS.....	109
APÊNDICE.....	111

INTRODUÇÃO

A pesquisa objetiva buscou compreender como as transformações no mundo do trabalho tem implicado em mudanças na subjetividade do trabalhador, a partir da análise do processo de formação e gestão do processo de trabalho no setor de serviços, especificamente nas redes de fast-food.

A escolha do setor de serviços e, particularmente, daqueles relacionados à alimentação rápida se justifica pela expansão desse tipo de atividade e por nela se encontram características que permitem refletir sobre mudanças mais abrangentes no processo de acumulação de capital visto de modo mais amplo.

O aumento da força de trabalho no setor de serviços está estreitamente relacionado, de um lado, à intensificação do processo de urbanização e, de outro, ao avanço da incorporação da tecnologia aos processos industriais. Para além dessas condições estruturais, registram-se os impasses e desafios, do ponto de vista do capital, de ajustar valores e crenças dos trabalhadores aos novos processos de trabalho. Nesse sentido, a questão central que norteia a presente pesquisa diz respeito ao modo do que é exigido na formação dos trabalhadores dos fast-foods.

Os valores difundidos pela empresa não se restringiam ao espaço do trabalho, envolviam concepções mais abrangentes que incluíam desde uma figura ideal de trabalhador até um ideal de cidadão, de partícipe da vida social. Ancorado a essas concepções podemos citar a teoria do capital humano (SCHULTZ, 1973). Essa teoria é retomada nos anos de 1990 e através dela surgem outras concepções do tipo ideal do trabalhador.

Nos estudos de Lopez-Ruiz (2004) mostra que os valores dos executivos transnacionais servem como exemplo de justificação de sucesso e profissionalismo em demais profissões. Duas qualidades pontua o autor essencial para o profissional: Instabilidade e adequação ao mercado de trabalho.

A instabilidade é entendida quando o trabalhador não deve fazer carreira apenas em uma empresa, é necessário que ele agregue valor trabalhando em diversas corporações possíveis. Contrário aos executivos dos anos de 1960 que eram bastante

acomodados. O profissional adequado no cenário do capitalismo contemporâneo deve ser aquele que não conteste as condições de trabalho, mas que se adeque as mesmas buscando solução que favoreça e traga para empresa lucro.

No Brasil, as redes de *fast food* possuem grande importância por demandarem volumes significativos de mão de obra jovem, especialmente de jovens entre 16 e 24 anos, como ocorre com a rede *McDonald's*, que emprega mais de 34 mil funcionários.

A gestão do trabalho no *Habib's* em Manaus como objetivo de estudo foi motivada pela observação de sua expansão em várias localidades da cidade. Atualmente, o restaurante no Brasil ocupa a 5ª posição entre as 20 franquias que mais faturam no Brasil. Com investimento inicial é de 1,5 milhões (lojas) e 900 mil (shoppings). O faturamento é de 300 mil reais com retorno de capital em até 42 meses.

Para muitos desses jovens que trabalham no *Habib's*, a oportunidade do primeiro emprego numa situação de incerteza profissional é motivo de satisfação e alento, pois cria a possibilidade de relativa autonomia financeira, de dignidade pessoal e de conquista profissional. Isso cria uma satisfação que adquire um grande valor quando contrastada com o risco do desemprego e da exposição à violência que atinge grande parte da população jovem do país, de acordo com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA).

No primeiro capítulo levantamos um referencial teórico sobre as transformações do mundo do trabalho contemporâneo, a passagem fordismo-taylorismo para o modelo toyotista. A reestruturação do capital, o desemprego em massa e o deslocamento dos desempregados para o setor de serviços. Esses fatores associados à urbanização crescente das cidades contribuíram para o aparecimento da rede *fast food*.

No segundo capítulo apontamos as origens do *fast food* e o que tornou o *McDonald's* referências para outras redes. A racionalidade incorporada pela *McDonald's* e o mesmo fenômeno presente em outras instituições do serviço público e privado (RITZER,2007).

O terceiro capítulo propõe elucidar quais os valores necessários exigidos dos trabalhadores dentro do *fast food* do *Habib's* na cidade de Manaus –AM. Nos estudos

de Boltanski & Chiapello (2009) e Lopes Ruiz (2004) elucidaremos que esses valores estavam presentes nas ideias da administração das empresas e legitimadas pelo neoliberalismo econômico orientam a concepção de mundo do trabalhador principalmente no ambiente de trabalho. Ainda que a automação e as novas formas de regulamentação gerassem grande desemprego, o trabalhador ainda é indispensável para o capitalismo, pois sua potencialidade em criar e inovar é incalculável, gerando grande riqueza para as empresas, porém, o que foi observado é que o aumento do patrimônio das empresas faz crescer o desgaste físico, mental comprometendo a saúde do trabalhador.

CAPÍTULO I

1. As transformações do capitalismo no mundo contemporâneo

O capitalismo contemporâneo pode ser entendido como a *exigência de acumulação ilimitada de capital por meios formais/legais para a sua aquisição*. A finalidade dessa acumulação não é a perpetuação do poder e a manutenção do *status quo* do capitalista. As formas concretas de riquezas (imóveis, bens de capital, mercadorias, etc.) não têm interesse em si e, atualmente, podem ser empecilho na aquisição de mais capital por falta de liquidez. O objetivo do capitalismo é a acumulação e transformação permanente desse capital (serviços, matérias primas, componentes, etc.).

Esse capital é constantemente investido, portanto, a sua circulação no mercado também é constante. Outro fator é a instabilidade causada pela relação extrema entre os capitalistas que disputam o poder dos consumidores e o mercado se apresenta de forma instável, acumulativa, constante e desterritorializada.

Por sua vez, a figura do capitalista também não pode ser despercebida. Sendo o principal ator responsável pelo crescimento do capital, ele exerce pressões diretamente nas empresas para a maximização dos lucros. Seu grupo é bastante reduzido, porém formado por uma heterogeneidade de pessoas. O capitalista não possui estado ou nação e o seu grupo não é somente formado por acionistas (pessoas físicas capazes de direcionar os rumos do negócio diante do seu peso monetário), mas também se apresenta em organizações por pessoas jurídicas e dirigentes empresariais. Além deles, existem os *holding*¹, multinacionais, bancos (e filiais) que possuem e controlam grande parte do capital mundial.

No capitalismo, o trabalho se configura de forma assalariada, independente de suas formas contratuais jurídicas. Grande parte da população do planeta é assalariada. Os trabalhadores assalariados possuem pouco capital e a regulamentação do mercado não segue uma orientação em favor dos mesmos.

¹ Uma sociedade gestora de participações sociais

Definiremos a grande massa de trabalhadores heterogêneos, na sua amplitude social, como a classe-que-vive-do-trabalho que,

[...] classe trabalhadora, hoje inclui a totalidade daqueles que vendem sua força de trabalho, tendo como núcleo central os trabalhadores produtivos [...] ele não se restringe, portanto, ao trabalho manual direto, mas incorpora a totalidade do trabalhador produtivo aquele que produz diretamente mais-valia e participa diretamente do processo de valorização do capital. (ANTUNES, 2009, p. 102)

Esses trabalhadores no aspecto legal são livres para recusar as condições impostas pelos capitalistas, assim como os últimos tem o direito de não assegurar ou propor emprego mediante as condições solicitadas pelos trabalhadores. Portanto, o trabalho assalariado se apresenta de forma diferente da servidão e até mesmo da escravidão. Todavia, essa relação de escolha se apresente de formal desproporcional entre assalariado e capitalista. O primeiro não pode ficar muito tempo sem trabalho e o segundo é favorecido por dispor de grande contingente de mão de obra.

O trabalho assalariado nas indústrias característico da sociedade capitalista é fragmentado, dividido, e seu produto é alheio aos que o produzem, portanto, lhe é alienado. Para o capitalista destina-se um confinamento, um processo infundável e insaciável de consumo e principalmente acúmulo de capital. A relação entre a classe-que-vive-do-trabalho e o capitalista é uma relação instável e conflituosa. Pois, se de um lado, os trabalhadores assalariados querem melhores condições de trabalho, salário e benefício, do outro, a exploração do trabalhador por parte do capitalista tornou-se indispensável na acumulação de capital.

Além disso, com eles e para eles apresentam-se uma crença de valores que orientam e legitimam suas concepções de mundo. Isto é,

o espírito do capitalismo é justamente o conjunto de crenças associados à ordem capitalista que contribuem para justificar e sustentar essa ordem, legitimando os modos de ação e as disposições coerentes com ela. Essas justificações, sejam elas gerais ou práticas, locais ou globais, expressas em termos de virtude ou em termos de justiça, dão respaldo ao cumprimento de tarefas mais ou menos penosas e, de modo mais geral, à adesão a um estilo de vida, em sentido favorável à ordem capitalista (BOLTANSKI, 2009, p.42).

É no “espírito do capitalismo” que se apresentam os valores e princípios necessários para a formação de um tipo de trabalhador. Tornando-se uma concepção e um estilo de vida ético. Sem isso, não seria possível mudanças nas novas formas de acumulação do capital.

Para Weber, o “espírito do capitalismo” será um *estilo de vida* e uma *concepção de vida*, cruciais para o surgimento e expansão do capitalismo tal como é conhecido pelas sociedades ocidentais modernas. [...] O estilo de vida que encarna o espírito do capitalismo tem de ser, por essa, necessariamente um *estilo de vida ético*. Um estilo de vida ético não é outra coisa do que um conjunto de ações usos e práticas consideradas por uma sociedade como válidas (LOPEZ-RUIZ, 2004, p.82-83)

No mundo do trabalho, esses valores por sua vez são internalizados por meio de uma pedagogia da qual o trabalhador atua como executor e difusor de seus valores. Entretanto, é necessário observar que as mudanças sofridas no trabalho industrial (fordismo-taylorismo) e reestruturação produtiva sempre foram acompanhadas por uma gestão de trabalho específico, para forjar um trabalhador específico.

Não menos importante, a fluidez do capitalismo constante surgindo em boa parte do avanço tecnológico das indústrias, dos meios de comunicação e transporte, redireciona também o papel do Estado no que toca a respeito da regulamentação das leis e, com a globalização, os estados nacionais enfraqueceram ao ponto de sucumbir a uma grande parte de sua autonomia política e econômica.

1.1 A gestão do fordismo-taylorismo: O homem-máquina

O taylorismo e o fordismo são formas de produção surgidas no século XX nos Estados Unidos, tendo como objetivo a organização e a produção na indústria, trazendo mudanças significativas no ambiente das fábricas. Ambos os sistemas buscavam a racionalização extrema da produção associada à maximização do lucro.

O fordismo surgiu nos Estados Unidos na produção automobilística de Henry Ford que, integrando as ideias do engenheiro Frederick Taylor, criou-se um modo de produção conhecida como fordismo-taylorismo.

A *teoria da Organização Científica do Trabalho* de Frederick Taylor focava-se na execução de tarefa, na ética do trabalho árduo, na racionalidade econômica e individualismo.

Taylor buscava o aumento da produtividade das máquinas e dos homens por meio da separação do planejamento e execução do trabalho. Nesse modo de produção em massa, o funcionário executava apenas o que é determinado pelos seus superiores. As atividades dos trabalhadores eram repetitivas e deveriam ser executadas em menor tempo possível.

A separação da execução, controle, concepção e a hierarquização do trabalho estavam também presentes em outras fábricas. Mas a importância do *fordismo*, isto é, sua característica peculiar é que a produção em massa se traduz em consumo de massa. E para isso, Henry Ford reconheceu a importância de criar um ensinamento doutrinário para formar um trabalhador voltado para a família, disciplinado e sem vícios. A gestão do trabalho implica na concepção de trabalhador que se almeja, daí o *homem-máquina*, pois, para Taylor, o trabalhador é apenas um executor, isto é, uma peça de máquina indispensável, mas substituível. E para Henry, isso somente é possível se for internalizado certos valores e princípios a serem seguidos por esse trabalhador.

O industrial americano se preocupa em manter a continuidade da eficiência física do trabalhador, de sua eficiência muscular-nervosa: é de seu interesse ter um quadro estável de trabalhadores qualificados, um conjunto permanentemente harmonizado, já que também o complexo humano (o trabalhador coletivo) de uma empresa é uma máquina que não deve ser excessivamente desmontada com frequência ou ter suas peças individuais renovadas constantemente sem que isso provoque grandes perdas (GRASMCI, 2007, p.267).

Os métodos de trabalho e a maneira de viver a vida passam a ser indissociáveis. Forjar o trabalhador é construir um “tipo ideal” de cidadão, e para Henry Ford, o trabalhador ideal é o cidadão ideal, isto é, o “homem da boa moral e dos bons costumes”.

Trabalhador produtivo, consumidor disciplinado era o ideal de Homem no fordismo-taylorismo. O trabalhador era visto como uma máquina sendo necessário diminuir cada

vez mais a sua condição humana emocional e subjetiva. A subjetividade afetada não trouxe somente a eficácia da produção. A falta de interesse do operário pelo seu trabalho era bastante visível na produção, afetando de outra maneira a qualidade do trabalho.

Ford buscava recompensar o trabalhador pelo poder corporativo. Para organizar a produção, se faz necessário disciplinar o trabalhador e induzi-lo ao trabalho. O ganho de US\$ 5,00 por 8 horas diárias trabalhadas foi uma estratégia encontrada por Henry Ford para disciplinar o trabalhador, quando na maioria dos países, a jornada de trabalho era de 10 a 12 horas com salários menores².

A regulamentação do estado por sua vez não era favorável ao sistema capitalista, nos anos 1930, a grande depressão econômica nos Estados Unidos deixou o capitalismo em colapso. A crise de 1929 encadeou novas maneiras de intervenção estatal. Foi quando surgiu o keynesianismo que trouxe um conjunto de estratégias administrativas, científicas e poderes estatais, afim de que buscassem estabilizar o capitalismo.

O Estado passou a ser providente, o *the welfare state*³, uma forma de organização política econômica em que regula o bem estar social (saúde, educação, segurança e seguridade social).

O fordismo cria uma série de estratégias que vão desde a criação de produtos, preços e treinamento nos locais de trabalho, com a finalidade de tornar o funcionário fordista consumidor dos produtos produzidos pela empresa. E, em 1945, ela alcança maturidade no regime de acumulação do capital.

“O fordismo qualifica-se, portanto, pela articulação entre um “regime de acumulação” (taylorista) e um “modo de regulação” da repartição dos ganhos de produtividade. É este último que explicita e valoriza a ambivalência dos salários como fatores de custo e vetores da demanda” (COCCO, 2001, p.64-65).

² Ver no artigo As Ideias de Henry Ford de Antônio Ribeiro disponível em: <http://www.inteligentesite.com.br/modelos/modelo51/subconteudo.asp?ID=226&IDSUBLINK=3018>
Acesso em: 23/01/2014

³Estado de bem-estar social

Com o capitalismo estabilizado por meio do Estado-providência, expansão e amadurecimento das grandes indústrias, era proporcionada ao trabalhador uma segurança, isto é, uma empresa forte era a que tivesse muitos empregados. A partir de 1945 até os anos 1960 o capitalismo vivenciou os seus anos dourados.

O Estado, por sua vez, assumia uma variedade de obrigações [...] se esforçava por controlar ciclos econômicos com uma combinação apropriada de políticas fiscais e monetárias no período pós-guerra. Essas políticas eram dirigidas para as áreas de investimento público – em setores como o transporte, os equipamentos públicos etc. – vitais para o crescimento da produção e do consumo de massa e que também garantiam um emprego relativamente pleno. Os governos também buscavam fornecer um forte complemento ao salário social com gastos de seguridade social, assistência médica, educação, habitação, etc. (HARVEY, 1993, p.129).

A produção fordista tornou-se modelo de produção internacional, a sua consolidação e expansão na pós-guerra fez com que buscasse mercado externo por meio de políticas impostas na ocupação do território estrangeiro, Plano Marshall⁴ e investimento direto de capital americano. Isso porque as empresas americanas buscavam superar a produção interna. Por outro lado, o excedente produzido de bens de consumo dos Estados Unidos foi bastante absorvido no exterior, principalmente na Europa. O fordismo avança formando mercados globais e a absorção da população mundial na dinâmica de um novo capitalismo.

A sociedade comercial exigiu de si mesmo uma maior integração comercial. Essa dinâmica do capitalismo arrastou outras atividades: a criação de bancos, seguros, hotéis, aeroportos e o turismo.

A expansão internacional do fordismo ocorreu numa conjuntura particular de regulamentação política-econômica mundial e uma configuração geopolítica em que os Estados Unidos dominavam por meio de um sistema bem distinto de alianças militares e relações de poder (HARVEY, 1993, p.132).

⁴ Plano econômico criado no período da guerra fria pelo secretário dos Estados Unidos, George Marshall, com a finalidade de reconstruir os países capitalistas destruídos na segunda guerra mundial e fortalecer laços econômicos com esses países.

1.2 A expansão do capitalismo e a teoria do capital humano: O trabalhador enquanto propriedade a ser investida

No final dos anos 1940, na escola de Chicago, o economista Theodore Schultz procurou dá explicações mais convincentes sobre as capacidades humanas e os ganhos que ela traz na produtividade. No seu trabalho, intitulado *O capital humano: investimentos em educação e pesquisa*, Schultz mostra que a expansão do capitalismo não se deu apenas no crescimento de postos de trabalho e desenvolvimento das indústrias. Para ele, a qualidade de trabalho não é computada na teórica econômica clássica que, na época, enfatizava o crescimento econômico intimamente ligado aos recursos humanos, território e industrialização.

Outro elemento apontado pelo economistas é que os recursos naturais não justificam a expansão econômica de um país, referindo-se à Suécia, Dinamarca e Japão. Esses países que tiveram sucesso econômico não atrelado aos seus recursos naturais. Para Schultz, a economia clássica negligenciava ver os humanos enquanto capital a ser investido.

A construção sistemática desta “teoria” deu-se no grupo de estudos do desenvolvimento coordenados por Theodoro Schultz [...] O enigma para a equipe de Schultz era descobrir o “germe”, a “bactéria”, o fator que pudesse explicar, para além dos usuários fatores A (nível de tecnologia), K (insumos de capital) e L (insumos de mão de obra), dentro da fórmula geral neoclássica de Cobb Douglas, as variações do desenvolvimento e subdesenvolvimento entre os países (FRIGOTTO, 2010, p.43-45).

A teoria do capital humano procurava responder a questões relativas ao aumento da produtividade no contexto da sociedade afluenta. Desenvolvida como forma de superar as limitações das teorias da economia clássica na explicação do crescimento econômico nos Estados Unidos. Essa teoria propõe que o ser humano seja visto como alguém que tem valor e que esse valor é relativo ao investimento na sua educação e qualificação. Defendo a ideia de que as pessoas são partes importantes da riqueza das nações, a teoria parte do pressuposto que o ser humano é visto como um capital físico.

O mero pensamento do investimento em seres humanos é ofensivo a alguns dentre nós. Nossos valores e nossas crenças nos inibem de olhar para os seres humanos como bens de capital, à exceção da escravidão, e abominamos esta realidade. Não deixamos de estar afetados pela longa luta com a finalidade de livrar a sociedade dos serviços impostos e de evoluir para a constituição de instituições políticas e legais que livrassem o homem da vinculação de servidão. Estas são realizações que prezamos altamente. Consequentemente, tratar os seres humanos como riqueza que pode ser ampliada por investimento é um ato contrário a valores fundamente arraigados. Parece que seria reduzir o homem, mais uma vez, a um mero componente material, a alguma coisa afim com a propriedade material (SCHULTZ, 1973, p.33).

Segundo Cattani (2011), o capital humano tornou-se uma construção ideológica que doutrina os indivíduos. Ele associa o trabalho humano e o capital físico: ambos como fatores de produção regidos por uma lógica rentável. Porém, isso somente é possível maximizando os investimentos que o trabalhador faz em si mesmo segundo a lógica do mercado.

Se por um lado existe o reconhecimento do trabalhador sobre o aumento da produtividade, por outro, estimula e reafirma aquilo que é em si mesmo: o homem enquanto mercadoria.

A teoria do capital humano começa a ser retomada com a decadência do fordismo-taylorismo. Nos Estados Unidos dos anos 1950, a cultura empresarial americana era outra. Os jovens trabalhadores que vivenciaram a prosperidade do fordismo não se entusiasmavam muito em serem *empreendedores*⁵.

William H. Whyte Jr., que nos anos cinquenta trabalhava para a revista *Fortune* descrevia os jovens norte-americanos dessa época como “conservadores passivos” e dizia que nenhuma causa se apoderava realmente deles. Eles tinham como única meta começar a trabalhar em uma grande companhia [...] entre os que aspiravam a trabalhar a serviço de uma empresa – em termos gerais, a metade dos que se graduavam naquela época – só 5% expressavam algum desejo de converter-se em empresário (Lopez –Ruiz,2004, p.41).

A teoria do capital humano não impacta apenas as transformações do mundo do trabalho não podendo ser reduzido a fator de produção. Os países do capitalismo tardio

⁵Indivíduo que dinamiza a sua conduta e habilidade para converter em fonte econômica.

rapidamente absorveram a teoria do capital humano. No Brasil, especificamente nos anos de 1960 e 1970, os conhecimentos, as habilidades e os valores estavam articulados com os interesses diversos de grupos e classes sociais. A teoria do capital humano fez das universidades⁶ ambientes formais de difusão de valores novos valores na formação educacional contribuindo para o fortalecimento de uma escola meritocrática.

A competência do trabalhador não é um discurso somente dos homens de negócios⁷, nas empresas e nas escolas esse discurso está cada vez mais presente. Seja na conquista de uma vaga ou promoção de trabalho, seja numa escola tida como excelência ou para adquirir uma bolsa de estudo. No entanto, habilidades não são simplesmente coisas inatas. A teoria do capital humano na sua construção teórica diz que o trabalhador deve fazer investimento em si mesmo. Entretanto, todo investimento requer custos que grande parte dos indivíduos não possui condições de arcar⁸ (ensino superior, pós-graduação, idiomas, etc.), não são levadas em consideração as relações de desigualdade e pobreza social bastante assentadas nos países em que o capitalismo chegou depois. Do ponto de vista prático, a teoria do capital humano além de excluir grande parcela da população para postos de trabalho privilegiados, forja no trabalhador um maior comprometimento com a empresa. Isto porque é comum no ambiente meritocrático o sucesso profissional associado à questão de competência.

E é nesse universo ideológico emergente que o modelo fordista-taylorista começa apresentar aspectos de crise.

1.3 A crise do fordismo-taylorismo e a gestão do trabalho dos anos 1960

O fordismo começou a entrar em decadência em meados dos anos 1960. No período de 1965 – 1973, o fordismo-taylorismo mostrou-se incapaz de conter as contradições inerentes ao capitalismo. O mercado tornou-se mais diversificado e competitivo, as políticas de importações em muitos países do capitalismo tardio, em particular os países da América do Sul, somada a um grande movimento das

⁶Frigotto (2010) afirma que nos anos de 1960, nos cursos de pós-graduação das faculdades de educação, introduzem nos currículos a disciplina Economia da Educação.

⁷ Grandes executivos.

⁸ Ver em Lopez-Ruiz sobre os executivos das transnacionais

multinacionais na direção de manufatura do Sul Asiático, deu origem a uma onda de industrialização do fordismo atuando de forma competitiva em mercados inteiramente novos. Nessas regiões, o contrato social com o trabalho era bastante desrespeitado ou simplesmente não existia. Sendo assim, houve um grande crescimento industrial. Contudo, os países europeus e o Japão que recentemente industrializados, desafiariam o mercado americano e a competitividade internacional ficou mais acirrada rompendo com o monopólio industrial dos Estados Unidos, acarretando sérios problemas na desvalorização da moeda americana.

O outro lado da moeda é que as transformações tecnológicas também faziam com que as novas máquinas fossem multifuncionais substituindo máquinas que executavam apenas uma função e, com isso, um novo perfil de trabalhador era exigido para operar as novas máquinas. Isso também requer uma gestão nova na orientação desse trabalhador, entretanto, o operário fordista não estava “configurado” para mudanças novas e repentinas.

Conforme a crise avançava nos Estados Unidos, o fordismo e o keynesianismo não conseguiram conter os problemas estruturais do capitalismo. O problema central do modelo fordista estava na *rigidez que* se tornou dissonante com a inconstância dos mercados. Com o avanço dos meios de comunicação e transporte, a informação e a mobilidade tornaram-se indispensáveis. O modelo fordista-taylorista trazia um modelo de produção incompatível com essas novas mudanças.

Problemas com a rigidez dos investimentos de capital fixo de larga escala e de longo prazo em sistemas de produção de massa que impediam muita flexibilidade de planejamento e presumiam crescimento estável em mercados de consumo invariantes (HARVEY, 1993, P.135).

E na busca de solucionar problemas de rigidez é que o fordismo entrava em embate com a classe trabalhadora. Os sindicatos nos Estados Unidos, embora verticais, tinham grande aceitação da sociedade (ainda que houvesse críticas pelos os que estavam do lado de fora das fábricas). As indústrias reuniam uma contingência de trabalhadores em um mesmo local e isso fortalecia os laços entre si. A resistência da classe trabalhadora resultou em inúmeras greves no período de 1968 -1972.

Simultaneamente a crise do fordismo, para dar conta das mudanças ocorridas da rigidez fordista, a gestão empresarial dos anos de 1960 passou também por transformações profundas na forma de conceber o trabalhador (os executivos em particular) diante das mudanças do mercado. Os teóricos da gestão empresarial dos anos 1960 criticam explicitamente o capitalismo familiar, isto é, a separação entre propriedade e direção de empresas que estavam embasadas no nepotismo.

Isso se deve ao fato dos executivos recém-formados estarem infelizes com o papel que desempenhavam, visto que eram restringidos a especialistas técnicos. O executivo típico da época era um engenheiro de formação que representava a direção. Ele transmitia as ordens de cima e levava para cima os problemas de baixo.

Esses executivos formaram um novo corpo social que acompanhavam de perto o crescimento das empresas. Eles estavam dispostos a encarnar a modernidade, porém, o modelo de gestão vigente os deixavam atados. A empresa dos anos 1960 é bastante centralizada e autocrática. A solução encontrada para essa situação foi: A descentralização, a meritocracia e a administração por objetivos.

Os autores tinham como propósito impor essas modalidades de gestão para que as empresas se ajustassem as novas mudanças, transmitindo certa autonomia aos executivos, dessa forma, buscavam diminuir os inconvenientes burocráticos.

Delegando aos executivos alguma autonomia (descentralização), o executivo passará a ser julgado baseado no seu objetivo, ou seja, com base em maior ou menor grau do sucesso de sua atividade (meritocracia) e será controlado não por todas as decisões, mas pelo resultado coletivo da empresa (objetivos). Assim, os executivos ganham autonomia e as empresas tiram proveito de uma força motivada.

A literatura sobre gestão nos anos 1960 derruba a arbitrariedade humana na gestão empresarial. Entretanto, essas mudanças não podem ser redutíveis a uma ideologia. A nova gestão empresarial propôs um conjunto de medidas com intuito de implantar novos dispositivos empresariais. Ela acaba com o nepotismo no que toca respeito das decisões referentes às promoções, dando o valor por meio de um julgamento impessoal baseado em resultados. Essas mudanças também refletem transformações

na forma de conceber o capital. O espírito do capitalismo parece não estar mais associado a formas pretéritas, caracterizadas por promoção do tempo de empresa que preza pela fidelidade, os novos executivos serão julgados pelos seus esforços e competências individuais.

Outro traço marcante da gestão empresarial dos anos de 1960 é que, ao fazer uso de critérios gerais racionais e atender os anseios dos novos executivos (autonomia, carreira, salários, meritocracia e chance para todos), a gestão empresarial associa a razão e a liberdade como escudo contra as críticas marxistas e a projeção tomada pelos países comunistas sobre o “mundo livre” tornando-se legítima, servindo a democracia capitalista.

O último dispositivo de garantia com o qual os autores de gestão empresarial contam nada mais é que o Estado-providência, considerado complemento necessário à vida dos negócios. O *corpus* dos anos 60, portanto, nos apresenta várias defesas da eficácia das políticas públicas e da importância fundamental do Estado (BOLTANSKI, 2009, p.120).

Na década de 1970 e 1980, a economia mundial passou por uma conturbada reestruturação econômica de reajustamento político e por uma nova forma de organização industrial, política e de acumulação do capital, definida por acumulação flexível. Essa forma de acumulação de capital confronta diretamente o modo de produção fordista e tem como características o surgimento de setores de produção totalmente novos, novas formas de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e taxas intensificadas na inovação comercial e tecnológica.

1.4 O surgimento da acumulação flexível

Os anos de 1980 – 1990 foram marcados por oscilações e instabilidades econômicas e políticas no que se refere às experiências da organização industrial. Isso acabou dando forma ao que conhecemos como acumulação flexível que,

Marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apoia na flexibilidade dos processos de trabalho, com a rigidez do fordismo. Ela se apoia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos

mercados e, sobre tudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional (HARVEY, 1993, 140).

A economia mundial passou por um conturbado ajuste econômico e político, ambos vinculados ao processo de reestruturação produtiva do capitalismo. Reajuste esse que possibilitou a expansão de uma nova forma de acumulação de capital entendida como flexível. Segundo Harvey (1993), a acumulação flexível é a tradução do avanço da tecnologia associado à crise de 1973, levando o modelo fordista a um confronto com a flexibilidade dos processos de trabalho, mercados e dos produtos e padrões de consumo.

Dos diversos modelos produtivos, o modelo mais expressivo da reestruturação produtiva encontra-se no modelo japonês ou o *toyotismo*. O sistema Toyota nasceu da situação difícil que a empresa japonesa se encontrava para produzir pequenas quantidades de produtos diversificados. Contrário à produção fordista, o toyotismo revela-se eficaz e adaptável para as condições de diversificação.

Esse modelo japonês surgiu da necessidade específica do Japão de produzir pequenas quantidades com numerosos produtos diversificados adaptando-se a situações adversas. E teve no engenheiro chinês Taiichi Ohno um de seus principais formuladores.

A Toyota surgiu da experiência do ramo têxtil, ainda na década de 1920, e se lançou na produção automobilística nos anos 1940. Em 1949, o Japão sofreu uma grave crise financeira que, apesar de não ter levado a empresa à falência, subordinou-a a intervenção de um grupo financeiro. Esta veio acompanhada de uma série de exigências de reestruturação com o fim de reduzir os custos de produção e redefinir as estratégias de mercado da Toyota.

O resultado imediato dessas mudanças foi uma greve, cujo resultado foi a demissão de cerca de 1600 trabalhadores (ANTUNES, 2011). Cabe lembrar, também, que a deflagração da Guerra da Coréia trouxe a encomenda de produtos em série e diversificados para a Toyota. Caso não cumprisse os prazos de entrega, a empresa sofreria multas. Foi nesse quadro de crise financeira, de redução substantiva de sua força de trabalho e de possibilidade de expansão criada pela guerra que a Toyota

empreendeu mudanças envolvendo a importação de técnicas de gestão utilizadas nos supermercados norte-americanos – o sistema *kanban*, e a expansão desse sistema constituiu um conjunto de relações de produção baseadas na subcontratação de fornecedores de serviços e de mercadorias anteriormente produzidos na própria fábrica (ANTUNES, 2011).

No Japão na década 1950, ocorreram diversos movimentos operários. Entretanto, a reestruturação não ocorreu nos espaços sindicais que ainda continuavam a atender apenas o perfil de um trabalhador formal o que acarretou em uma derrota histórica do sindicalismo japonês⁹.

Novamente a direção se opõe a qualquer compromisso formal e negociado com os trabalhadores. E finalmente atinge os seus objetivos: o conflito termina com uma derrota do sindicato. Derrota tal que a direção amplia ainda mais suas vantagens e consegue transformar o ramo local do sindicato de indústria em um sindicato interno (ou “de empresa”), funcionando segundo regras e procedimentos novos, amplamente ditados pela própria empresa (CORIAT, 2004, p.45).

A inovação tecnológica nas fábricas do modelo japonês consistiu em confiar ao mesmo operário a condução e a gestão simultânea de várias máquinas. Isso traz um impacto na cultura (relação entre empregado e subordinado) não havendo mais a separação entre execução e concepção da atividade laborativa.

Uma vez que as experiências dos trabalhadores são levadas em conta, a sua forma de conceber o seu trabalho também muda. Embora, essas mudanças na organização e no modo da utilização da força de trabalho teve uma grande resistência por parte dos operários japoneses (CORIAT, 2004).

A reestruturação produtiva contrária a rigidez fordista é o meio de acumulação que se apoia na flexibilidade do trabalho e do mercado. Com isso, criaram-se novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e taxas altamente intensificadas sobre a inovação comercial, tecnológica e organizacional (HARVEY, 1993).

⁹ É importante esclarecer que as relações sindicais no Japão foram formadas com base em acordos entre operário e empresa, contrário, ao sindicalismo em muitos países europeus e inclusive no Brasil, ou seja, no Brasil e demais países europeus os sindicatos se constituíram por meio de lutas e reivindicações totalmente contrárias as empresas.

Com o surgimento de novos nichos de mercado, buscou-se maior qualidade e diversificação de produtos para diversos tipos de consumo. Todavia, não basta isso para que ocorra a valorização dos mercados. O mercado valoriza ações e outros títulos conforme o lucro da firma ou da atividade econômica (CASTELLS, 1999). Em longo prazo é necessário, para os investidores, o crescimento dos lucros para continuar o incentivo aos investimentos. Sendo assim, o lucro é indispensável para aumentar a valorização das empresas.

Os Estados Nacionais tinham atuação expressiva, os governos forneciam complemento salarial investindo em seguridade social, assistência médica, educação, habitação. Além disso, o Estado exercia poder diretamente sobre acordos salariais e dos direitos de trabalhadores na produção fabril o que assegurava o *Estado de bem-estar social* (HARVEY, 1993). Mas com a superação do modelo fordista pela flexibilidade do modelo japonês reduziu-se significativamente a intervenção estatal direta na economia. Estado não se torna mais responsável em assegurar o pleno emprego e direitos trabalhistas. As corporações transnacionais passam a definir os parâmetros de empregabilidade e não assumem esse compromisso com o trabalhador. O emprego deixou de ser um direito social passando a ser responsabilidade somente de quem procura por trabalho.

Para os novos keynesianos¹⁰, ao analisar o mercado atual, propõe-se a teoria de que o desemprego involuntário ocorre na relação de escolhas conscientes entre trabalhadores e empresas. Essas justificações, além de abstratas, estão situadas somente do ambiente do mercado de trabalho e, as políticas públicas deveriam ser elaboradas apenas para o mercado. Em outras palavras

a exposição das concepções dos novos keynesianos leva a algumas reflexões. Em primeiro lugar, a ideia de que o desemprego dependa da racionalidade dos agentes envolvidos no mercado do trabalho endossa as proposições neoliberais em voga no mundo todo (embora crescentemente questionadas) de que o Estado tem como principal papel simplesmente garantir o livre funcionamento das forças de mercado, livrando-o de formas de rigidez e de fricções que impeçam o ajustamento entre ofertantes e demandantes da força de trabalho. Em

¹⁰ Teóricos da economia pertencentes há corrente de pensamento da *Nova Economia Keynesiana* surgida nos anos 1980, em resposta à nova economia clássica.

última instância, a responsabilidade sobre a empregabilidade recairia sobre o próprio empregado. Teorias deste tipo, assimiladas apressadamente por grandes países da periferia do capitalismo que, como o Brasil, já dispõem de frágeis mecanismos de proteção ao trabalhador, podem ter consequências perigosas (DUPAS, 1999, p.200)

A acumulação flexível contribuiu para um sistema de regulamentação política e social distinta, que viabilizasse uma flexibilidade nos salários, contratos e direitos trabalhistas. Por isso, o modelo japonês está bem ajustado ao modelo do neoliberalismo econômico, o qual possui na sua lógica a desregulamentação do Estado, redução de fundos públicos e diminuição de conquistas sociais válidas para o conjunto da população (trabalhadores, desempregados, aposentados, pensionistas).

A nova forma de acumulação de capital trouxe consequências no mundo do trabalho, sendo o trabalhador o mais afetado. A terceirização, crescimento do setor informal e precarização se traduz numa desvalorização do trabalhador, que se vê sem condições de negociações com a empresa, fazendo com que ele aceite muitas vezes, condições sub-humanas de trabalho. Os sindicatos enquanto força política enfraqueceram com o pós-fordismo tanto no reconhecimento dos trabalhadores quanto da população de modo geral.

1.5 A reestruturação produtiva no Brasil: Subjetividade do trabalhador e a precarização do trabalho

No Brasil, a inserção do indivíduo no mercado de trabalho significa estar ciente da necessidade de qualificação. O discurso da empregabilidade que justifica a redução de postos de trabalhos aumenta a competição entre os candidatos a vaga de emprego. “É a partir de tais mutações orgânicas da produção capitalista na era da globalização que podemos compreender a constituição de um complexo ideológico que irá determinar as políticas de formação profissional, com seus conceitos significativos de empregabilidade e competência” (ALVES, 2007, p.249).

Outro aspecto do capitalismo contemporâneo é a intensificação da precarização do trabalho. São trabalhadores que trabalham em regime de tempo integral que podem ser facilmente substituídos devido a grande oferta da mão de obra; outros são subcontratados ou temporários, não possuem segurança no emprego, direitos e

benefícios da seguridade social; além disso, não participam do sindicato, o que não permite que negociem por melhores condições salariais e de trabalho.

A necessidade de maior flexibilidade para enfrentar um mercado cada vez mais competitivo fez com que as empresas e os Estados nacionais atuassem na desregulamentação de direitos, colocando em prática regimes de contrato de trabalho bastante flexíveis para aumentar os lucros. “O emprego regular está dando espaço ao emprego temporário, por tempo parcial e subcontratado. Assim como o salário fixo vai cedendo lugar ao salário variável e flexível” (KREIN, 1997, p.455).

A gestão do trabalho no capitalismo muda conforme as transformações estruturais, organizacionais do ambiente do trabalho e as questões políticas e econômicas vigentes. Também levando em conta, que a subjetividade do trabalhador não pode limitar as condições físicas, uma vez que as ideias e as visões de mundo penetram no âmago do sujeito, conferindo sentido ao seu estar no mundo e nele agir.

A qualificação dos trabalhadores inspirada na necessidade de multifuncionalidade e flexibilidade, combinada à precarização e à instabilidade do emprego, os leva a uma luta constante pela formação e pela manutenção do posto de trabalho. Essa forma de pensar já difere muito do trabalhador fordista. Pois no fordismo-taylorista a empresa era vista como um local que assegurava a estabilidade do empregado.

Com o surgimento das redes de subcontratação e automação, as empresas deixaram de ser o local de concentração das massas trabalhadoras, a terceirização não somente separou os trabalhadores, como também separou os seus interesses. No sindicalismo fordista, é perceptível a subjetividade dos trabalhadores voltada aos interesses comuns de classe; na reestruturação produtiva, os interesses dos trabalhadores estão mais dispersos.

A globalização é outro fenômeno que fez com que o Estado afrouxasse as leis trabalhistas trazendo cortes salariais e na seguridade social do empregado. Com as desregulamentações advindas do Consenso de Washington, a reestruturação produtiva chega ao Brasil afetando de imediato o trabalho industrial e do setor de serviços,

levando à reconfiguração da divisão do trabalho e das condições do mercado de trabalho.

No Brasil, a produção fordista era dominante, mas a reestruturação produtiva fez surgir novos postos de trabalho devido às transformações nas técnicas de produção, cujo resultado tem sido a progressiva automação nas indústrias. Sendo assim, a *flexibilização* começou rapidamente a tomar conta dos espaços fabris das empresas brasileiras mesclando-se com o modelo fordista.

A partir dos anos 1990, a reestruturação produtiva tomou também as empresas brasileiras, que apostaram na flexibilização como uma alternativa de vencerem a concorrência e de se inserirem no mercado internacional. No campo teórico, a reestruturação produtiva no Brasil tem seus defensores e críticos que, segundo Tumolo (2001),

um grupo que simplesmente descreve os processos e não manifesta nenhuma posição; outro, de pequeno porte, que se declara favorável e, geralmente, tem uma visão entusiasta; e, finalmente, um conjunto de pesquisadores que tece críticas – nem sempre concordantes entre si – sobre vários aspectos da reestruturação produtiva em curso no Brasil (p.339).

A composição da força de trabalho nas empresas não se apresenta da mesma forma. Em número menor, existem trabalhadores especializados nas grandes empresas que possuem empregos fixos, promoções, treinamentos, seguros, benefícios e todas as vantagens de um trabalhador formal. Porém, o mesmo não ocorre com a maioria dos trabalhadores. Uns trabalham em regime de tempo integral, podendo ser facilmente substituídos devido à grande oferta da mão de obra; outros são subcontratados e temporários, não possuindo segurança no emprego, direitos e benefícios da seguridade social.

Nos anos 1980, o número de empresas terceirizadas era pequeno, mas aumentou drasticamente nas décadas posteriores para atender a uma grande demanda de trabalhadores temporários e sem registro formal (ANTUNES, 2011). A reestruturação produtiva trouxe para Brasil outro fenômeno conhecido como a precarização do trabalho.

O trabalhador brasileiro adquire diversos perfis na relação com o mundo do trabalho. E classificá-los não parece ser uma tarefa muito fácil com a terceirização. Como exemplo, numa mesma empresa, existem diversas empresas prestadoras de serviços com papéis e interesses múltiplos. Paulatinamente, a subjetividade do trabalhador é assimilada por um conjunto de ideias constituídas na gestão do trabalho que permeiam as relações sociais; de um modo mais abrangente, e as relações de trabalho, de modo mais específico, fora e dentro do ambiente de trabalho.

Trabalhadores que *negam a sua condição de classe* podem ser observados dentro das novas configurações de empregabilidade. Os trabalhadores que não ocupam os mesmos espaços de trabalho; que não são regulamentados pelas mesmas leis trabalhistas, que não estão mediados por uma única empresa, por conseguinte, produzem subjetividades nas quais os interesses coletivos são minimizados e os interesses individuais maximizados. O medo, a insegurança e os problemas que os trabalhadores experimentam são, por um lado, os mesmos, decorrentes dos impactos da reestruturação produtiva sobre o mundo do trabalho; mas, ao mesmo tempo, são distintos, pois os espaços, o regime de trabalho, a relação do trabalho com o trabalhador não se dão na mesma forma. Tudo isso faz do trabalhador um ser totalmente alheio e estranho a si mesmo e em relação aos demais companheiros de labuta.

Os sindicatos por sua vez podem ser entendidos como representação política de interesses coletivos dos trabalhadores. Porém, o movimento sindical no Brasil nos tempos atuais parece não ter espaço e nem função nesse novo cenário variável e flexível. Deixando de ser bem vistos pelos trabalhadores e pela sociedade brasileira, os sindicatos tiveram grande redução de sindicalizados, entre muitos motivos, a terceirização foi um forte fator. Sendo assim, tornou-se uma instituição que não consegue agrupar e nem se fazer representar por todos os trabalhadores tanto do setor formal quanto informal e, diante do desemprego,

[...] atingiu também diretamente a *subjetividade* do trabalho, sua consciência de classe, afetando seu organismos de representação, dos quais os sindicatos e os partidos são cada vez mais *defensiva*, cada vez mais atada à *imediatez*, à *contigência*, regredindo sua já limitada ação de defesa de classe no universo do capital. Gradativamente foram

abandonando seus traços anticapitalistas, aturdidos que estavam, visando a preservar a jornada de trabalho regulamentada, os demais direitos sociais já conquistados e, quanto mais a “revolução técnica” do capital avançava, lutavam para manter o *mais elementar e defensivo* dos direitos da classe trabalhadora (ANTUNES, 2011, p.167).

Na reestruturação produtiva o sindicato não é visto da mesma maneira pelo trabalhador como ocorria no modelo fordista. O índice de credenciados nos sindicatos, que é o dinamismo das greves sindicais que mobilizavam maciçamente os trabalhadores, decaiu. No Brasil, a perda de aceitação do sindicato não é somente dos trabalhadores, mas por parte da sociedade. Podemos perceber que o trabalhador vê no sindicato a não representação dos interesses da classe trabalhadora e, um gasto desnecessário com taxa mensal de sindicalização. O sindicato para o empregado não traz solução de problemas trabalhistas, ou seja, “o movimento sindical parece que está perdendo sua capacidade de sedução de classe trabalhadora e da sociedade” (KREIN, 1997, p. 440).

Para entender as transformações do sindicalismo, é importante ressaltar a sua derrota. As companhias atuaram estrategicamente moldando os interesses da instituição sindical, o sindicato agora não é uma representação legítima somente do trabalhador, mas também da empresa. O sindicato passa a fazer parte da empresa e dos seus interesses assim como ocorreu na empresa Toyota.

Uma grande onda de lutas operárias percorreu o Japão com a iniciativa ou o apoio decidido dos sindicatos. A Toyota não escapa deste movimento, e o sindicato na empresa organiza todo um movimento de reivindicação salarial e de resistência à racionalização que durará cinquenta e cinco dias. Novamente a direção se opõe a qualquer compromisso formal e negociado com os trabalhadores. E finalmente atinge os seus objetivos: o conflito termina com uma derrota do sindicato. Derrota tal que a direção amplia ainda mais suas vantagens e consegue transformar o ramo local do sindicato de indústria em um sindicato interno (ou “de empresa”) (CORIAT, 2004, p.45).

Dessa forma, as mudanças que organizam o mundo do trabalho criam valores que norteiam o pensamento do trabalhador. Solidário com a empresa, mas individualista com seus companheiros de profissão. Na *força produtiva das ideias*, é possível observar que um empregado mais engajado no trabalho é mais participativo e produtivo. No modelo fordista, o conhecimento produzido pelo trabalhador era

totalmente desvalorizado. Ele apenas executava aquilo que lhe era mandado fazer dentro da fábrica. Como consequência, o trabalhador fordista possuía uma baixa estima e pouco comprometimento com o trabalho, afetando a produtividade e até mesmo o desenvolvimento da empresa enquanto forma organizacional.

O modelo CCQ (Círculo de Controle de Qualidade) na reestruturação produtiva envolve a reunião de pequenos grupos de trabalhadores em uma mesma área para dividirem experiências de trabalho que visem tanto a qualidade quanto a melhoria do processo de trabalho. Podemos entender mais uma vez os interesses individuais e coletivos na melhoria da empresa. A participação e a observação pessoal sobre a melhoria do trabalho coincidem com os demais trabalhadores, isto é, as reuniões do CCQ produzem subjetividades que se cruzam e tendem a fazer do trabalhador um ser coletivo para a empresa. A contribuição do trabalhador na reestruturação produtiva trouxe inúmeras contribuições dentro do processo produtivo. Subjetivamente, o trabalhador passa a ser instigado pelo capital (participação de lucros, prêmios, certificados entre outros) a discutir o seu empenho e o trabalho. Mesmo não dando conta, ele passa a ser um instrumento do sistema capitalista que se apropria da sua *savoir-faire* intelectual e cognitivo que o modelo fordista tanto desprezava (ANTUNES, 2009). A relação dos trabalhadores com o engajamento do trabalho é evidente, porém esse engajamento tem toda uma construção ideológica que atinge o trabalhador antes dele entrar na fábrica.

O projeto ideológico dos CCQ é promover a participação voluntária, aumentando os níveis de satisfação e engajamento dos trabalhadores, como vistas ao aperfeiçoamento da qualidade. Nas reuniões busca-se o consenso, sendo proibidos temas polêmicos, bem como assuntos que toquem na gestão formal da estrutura da empresa, pois os círculos não têm poder de decisão (MORAES, 2010, p.55).

Um estudo feito por Chinelli (1997) sobre a qualificação e inserção alternativa no mercado de trabalho mostra que os empregados, atualmente, precisam comportar-se social e profissionalmente de acordo com determinados parâmetros, caso queiram manter-se “competitivos” na concorrência do mercado de trabalho.

Assim como houve uma mudança tecnológica na organização do trabalho e na administração do modelo japonês, da mesma maneira, essas modificações alteraram a gestão do trabalho e a forma de como o indivíduo deve concebê-lo nos dias atuais.

1.6 A gestão do trabalho em tempos de acumulação flexível: O discurso dos anos de 1990

Os anos de 1990 não foram marcados somente pelas mudanças tecnológicas, políticas e econômicas. A gestão do trabalho e o discurso empresarial desta época trouxeram propostas semelhantes e divergentes da gestão empresarial dos anos 1960. A crítica à burocracia dos anos 1960 foi levada ao extremo. A finalidade não era somente dominar os executivos, mas também todos os assalariados. Grande parte dos leitores da *rejeição a hierarquia* dos anos de 1990 eram constituídos de executivos de grandes empresas multinacionais. A justificativa encontrada que rejeita a hierarquização vem, em grande parte, de ordem moral, por outra parte, a recusa mais geral da dominação. Os seres humanos já não estão tão dispostos a aceitar serem comandados e a comandar.

Os autores da gestão empresarial não estão sendo somente críticos, já os autores dos anos de 1990 difundem normas que antecedem novos tempos de organização empresarial, que se distanciam ao máximo dos princípios hierárquicos.

A implementação de novas tecnologias apontadas no discurso de gestão dos anos de 1960 ganhou uma amplitude maior nos anos de 1990, em diversos contextos da *organização flexível*. É necessária informação para estar a frente das novidades tecnológicas e de estratégias de setores concorrentes. Descritas por Manuel Castells, as trajetórias organizacionais foram consequências advindas tanto da tecnologia quanto da informação. Muitas delas antecederam as inovações tecnológicas transformando a sociedade do trabalho em rede, isto é,

redes entre empresas, redes dentro de empresas, redes pessoais e redes de computadores. As novas tecnologias de informação são decisivas para que esse modelo flexível e adaptável realmente funcione. [...] Esse modelo de redes internacionais é a base da competitividade das empresas japonesas (1999, p.222-223).

A obsessão pela flexibilidade dos anos de 1990 surge devido ao impacto dos fenômenos ocorridos no final dos anos de 1970, pregando a livre concorrência exagerada. Na gestão empresarial dos anos de 1960, nos Estados Unidos, a representação que se tinha do capitalismo era pacífica. Com exceção dos Estados Unidos, Europa Ocidental e os países socialistas de economia planificada¹¹, os demais países não faziam parte dessa representação.

Nesse período, a dominação americana era esmagadora em um mundo livre, a Europa ainda estava se reconstruindo após a segunda guerra com ajuda do governo americano. Ainda nos anos de 1960, não há referência sobre os países da América Latina, África e Ásia (até mesmo o Japão). Entretanto, as coisas são bem diferentes nos anos de 1990. Encontram-se na disputa dos nichos de mercado os “velhos países capitalistas”, os países emergentes capitalistas da Ásia (Japão como expressão mais forte). Os produtos japoneses penetram e dominam o mercado americano, trazendo uma grande conturbação e gerando mudanças significativas na administração. Os tigres asiáticos (Taiwan, Coreia do Sul, Cingapura e Hong Kong), durante os anos de 1980, tornaram-se emergentes. Em seguida, os países do terceiro mundo¹² também adotaram políticas de exportação e livre concorrência.

Ainda assim, nos anos de 1990, a África e América Latina continuavam ausentes (o Brasil é uma exceção). Com os países da Europa ocidental e da Ásia mais presentes, houve uma simetria da “globalização” para os autores da gestão empresarial.

No jogo capitalista, a concorrência nos anos 1960 estava estimada em centenas de milhões de pessoas, já nos anos de 1990, passaram a ser bilhões. Com essa concepção, os autores da administração dos países do capitalismo desenvolvido determinaram que a concorrência é fator importantíssimo, essencial e ponto-chave das argumentações. A desaceleração econômica e o aumento do desemprego legitimaram

¹¹Economia planificada é um sistema econômico no qual a produção previa é racionalmente planejada por especialistas. Os meios de produção são propriedade do Estado e a atividade econômica é centralizada estabelecendo metas de produção e distribuição de matérias primas para as unidades de produção.

¹² Conceito originado no período da Guerra Fria para definir os países a favores ou não do capitalismo

a convicção de que o desenvolvimento econômico tornou-se difícil, competitivo e impiedoso.

Surgiu uma economia global, [...] nos últimos anos do século XX. Resultou da reestruturação das empresas e dos mercados financeiros em consequência da crise da década de 1970. Expandiu-se utilizando novas tecnologias da informação e de comunicação. Tornou-se possível e, em grande parte foi induzida, por políticas governamentais deliberadas. A economia global não foi criada pelos mercados, mas pela interação entre mercados e governos e instituições financeiras agindo em nome dos mercados – ou de sua ideia do que devem ser os mercados (CASTELLS, 1999, p.176).

Nos anos de 1990, surgem inúmeros mecanismos propostos diante das questões identificadas. Além disso, surgem imensas inovações administrativas, focalizadas em empresas *enxutas* a trabalharem *em rede*, isto é, multidão de participantes, organização do trabalho em equipe ou por projetos. Dois aspectos centrados na organização do trabalho por projetos estavam voltados para a satisfação dos clientes e mobilização geral dos trabalhadores por meio dos *líderes* e seus meios de liderança.

Nesse mesmo período, a produção enxuta foi inventada para reunir um conjunto de novos métodos de produção, em grande parte, nas observações feitas em empresas japonesas (a Toyota recebe uma atenção especial) consolidando os princípios organizacionais da administração contemporânea como: *just-in-time*, qualidade total, processo de melhoramento contínuo, círculo de controle de qualidade (CQC), garantia de qualidade, equipes autônomas de produção, entre outros.

Com todas essas inovações, a empresa enxuta elimina grandes postos de hierarquização dentro das empresas eliminando inúmeras funções, passa a terceirizar o que não era centro de suas atividades. Muitas atividades terceirizadas foram assumidas por empresas de ex-funcionários da antiga firma que montaram as suas próprias empresas havendo parceria e colaboração entre as empresas e os setores terceirizados.

Os próprios trabalhadores [...] devem ser organizados em pequenas equipes pluridisciplinares (pois elas são mais competentes, flexíveis, inventivas e autônomas do que as seções especializadas dos anos 60), cujo verdadeiro padrão é o cliente, tendo um coordenador, mas não um chefe (BOLTANSKI, 2009, p.103).

Simultâneo a esses acontecimentos, na teoria do desenvolvimento econômico em Schumpeter, nasce a figura do *empreendedor*. Sua figura encarna as transformações internas dentro do capitalismo que personifica muito bem no indivíduo as transformações e dinâmicas da competitividade, liderança e submissão às mudanças do sistema.

O empreendedor vai encarnar essa força transformadora, responsável pela dinâmica do sistema. Será a partir dele que se tentará achar uma explicação para as características altamente dinâmicas que vinha mostrando o capitalismo em finais do século XIX e a começo do XX (LOPEZ-RUIZ, 2004, p.100).

O avanço da tecnologia trouxe inovações nos meios de comunicação o que possibilitou o trabalho a ser executado a distância. Possibilitando o encontro e o diálogo com fornecedores, clientes, consultores e especialistas em que todos necessariamente, sejam obrigados a compartilhar o mesmo espaço físico.

Com os princípios hierárquicos dissolvidos, as empresas tornaram-se enxutas, inovadoras e eficientes, isto é, surgiu eficiência no sentido de que a gestão do trabalho nas empresas fez as modificações necessárias para atender de forma eficaz novas formas de acumulação do capital.

A grande empresa passou por inúmeras transformações, como citado anteriormente, o que não fosse essencial para a sua empresa era terceirizado para outros serviços, que tinham disposição para otimizar o que era secundário para a mesma. Quando a empresa presta serviço para diversos clientes, ela se depara com novos tipos de problemas apresentados por eles, que precisam ser resolvidos. Isso requer soluções engenhosas, além de exercer um efeito na aprendizagem e informações. Ambos aumentam consideravelmente o nível de habilidades e informações para inúmeros problemas.

Mais adiante, as terceirizações não se limitam a empresa, elas avançam para outros setores inclusive os setores de serviço (limpeza, alimentação, manutenção entre outros) e criam laços estreitos e duradouros com as empresas entre si.

Apesar disso, a concorrência acirrada por nichos do mercado não acabou, a luta pela grande concorrência continua. A gestão do trabalho adaptando-se as novas

transformações criou dentre as estratégias a personificação do indivíduo superestimado, o redentor e transformador das mudanças em questão. Manifesta-se, assim, a figura do líder.

A gestão do trabalho, por persuadir e inculcar valores no trabalhador, personificou a figura do líder como um ser místico, dotado de visão e responsável pelo engajamento dos demais trabalhadores. Seu poder de liderança não está no cargo que ocupa, mas, sim, pelo carisma, dedicação, diálogo e reconhecimento dos demais profissionais que estão com ele, na capacidade de lapidar em todos os trabalhadores o “espírito de equipe”. Sendo assim, as empresas necessitam ensinar a esses indivíduos autogeridos e criativos como desempenhar bem o seu papel.

Os líderes são seres especiais e tudo recai sobre eles, sendo assim, criam-se esforços necessários para que ele internalize os objetivos da empresa. A gestão do trabalho contemporâneo orienta os passos seguidos por um líder, que podem ser realizados em duas palavras: a informalidade e o carisma.

Como o líder não se apoia na legitimidade hierárquica e não possui mais o poder de manipular carreiras (a pirâmide da empresa enxuta dá menos oportunidade de carreiras), ele precisa aprender a trabalhar com pessoas diferentes, para isso, deve estar sempre se aperfeiçoando a fim de ser um trabalhador adaptável¹³. Restando aos líderes a sua “competência”, “carisma” e sua “rede de relações sociais”, os mesmos necessitam despertar interesses nas pessoas¹⁴ que estão “liderando”¹⁵, bem como, ter “visão” para descobrir “talentos”.

Os líderes renunciam “status de poder”, possui poucas secretárias, não usam elevador, restaurantes privativos, salas luxuosas, etc. Eles usam da informalidade para transmitir “confiança” possuindo qualidades de “comunicação” que se manifestam informalmente na relação direta com os outros.

¹³ Percebemos que mesmo o líder sendo um profissional bastante requisitado e importantíssimo para empresa, entendemos que ser adaptável é ser submisso aos valores, objetivos e crenças da empresa.

¹⁴ Cf. Boltanski (p.110, 2009). Alguns autores da administração defende a ideia que o líder não motiva, mas, mobiliza os outros que passam a motivar a si mesmos.

¹⁵ Um líder que não quer parecer líder

Ao mesmo tempo, é depositado um poder místico exacerbado sobre o líder. É importante elucidar que o ser humano é complexo e muitos não se deixam encantar por palavras de elogio e reconhecimento, principalmente, quando o salário não os torna satisfeitos. Diante dessas mudanças, não desapareceu certa resistência dos trabalhadores sobre as novas formas de gestão do trabalho.

A gestão do trabalho em tempos de acumulação flexível buscou esforços para organizar dentro das empresas “equipes autônomas”. Com o propósito de aumentar a quantidade e a qualidade, as “equipes autônomas” são responsáveis por um conjunto de produção que exige um nível maior de qualificação. Para os que vão ingressar no mercado de trabalho, a exigência no quesito qualificação tornou-se maior, para os trabalhadores ativos foram criados programas internos para sua capacitação profissional. Contudo, aqueles que não dominam as exigências mínimas para o trabalho (leitura, escrita, oralidade e autonomia) e/ou não se submetem as novas formas de gestão do trabalho são demitidos e considerados “inaptos”. A justificativa para essas mudanças organizacionais é que os funcionários ganham, isto é, tornam-se menos “alienados”, pois agora são responsáveis por certas produções e, por isso, o trabalho torna-se “rico e produtivo”, dessa maneira, eles libertam-se de pequenos chefes autoritários. Por trás dessa justificativa, permeia a ideologia que diz que as mudanças organizacionais atendem a necessidade do mercado, isto é, criam um “tipo ideal” de trabalhador para atender as novas mudanças do mundo do trabalho.

O modelo toyotista suprimiu, por um lado, estoques reduzindo despesas de estocagem, por outro lado, a pressão da demanda incide sobre o setor de produção. A produção enxuta deve ser realizada somente mediante ao pedido. Todavia, é impossível averiguar falhas, erros e avarias por meio de reservas. Dessa forma, a supressão dos estoques expõe os problemas e as fábricas são forçadas a resolvê-los, pois os clientes ficam na espera. Todos, executivos e não executivos, devem atender a clientela em espera e, dessa forma, passam a ser uma equipe unida com um único propósito: solucionar os problemas do cliente. Sendo outra cartada na manga, a eliminação dos estoques não só gerou economia para empresa, como tornou-se um meio de autocontrole para a equipe unida (mesmo com suas diferenças).

Com declínio da hierarquia, a gestão do trabalho contemporâneo fortaleceu ainda mais o termo *confiança*. Sendo uma estratégia entre o líder e os membros, a confiança passa a ser outra forma de autocontrole. Daí a insistência dos teóricos da administração em enfatizar esse tema sobre os trabalhadores e, por ser moralmente qualificada, passa despercebido o intuito da dominação.

Portanto, nos anos de 1990 esses autores teceram suas críticas sobre o antiautoritarismo e buscaram legitimar incessantemente flexibilidade pela relatividade. A mobilização se dá em todos os tipos de contexto tratando-se da generalização do trabalho. As “equipes autônomas” não possuem lugar, tempo e pessoas certas com quem trabalhar. Mas isso foi possível somente como fizeram nos anos de 1960, criticaram e deslegitimaram organizações contemporâneas que não se encaixavam nas mudanças advindas pela acumulação flexível.

Nos anos de 1990, os autores da administração propuseram como solução o desenvolvimento pessoal. Não cabe mais a empresa, mas ao trabalhador adquirir a formação necessária para o perfil empresarial desejado. A teoria do capital humano reajusta-se perfeitamente a essa nova realidade segundo a sua dimensão ideológica, “à medida que as despesas para aumentar tais capacitações aumentam também o valor de produtividade do esforço humano (trabalho), produzem elas uma taxa de rendimento positivo” (SCHULTZ, 1973, p.41).

Nos anos de 1960, os autores insistiam na ideia de carreira, meritocracia e uma gestão econômica sadia para os executivos para o estímulo do progresso social. Nos anos de 1990, são retomados argumentos mais clássicos do capitalismo, entre eles, o da liberdade, e associado a ele, a ideia de que as empresas servem sempre aos seus clientes e não àqueles que ajudam a enriquecer os proprietários. Por outro lado, para a gestão empresarial, o progresso econômico tornou-se um argumento inválido tendo em vista o crescimento do desemprego. Faz-se necessário substituir as carreiras hierárquicas pela sucessão de projetos, ou seja,

as pessoas não farão carreira, mas passarão de um projeto a outro, pois o sucesso em dado projeto lhes possibilitará acesso a outros projetos mais interessantes. Como cada projeto dá oportunidade de conhecer novas pessoas, há possibilidade de ser apreciado pelos outros e, assim, poder ser chamado para outro negócio. Cada projeto,

diferente, novo e inovador por definição, apresenta-se como uma oportunidade de aprender e enriquecer competências que se tornam trunfos na busca de outros contratos (BOLTANSKI, 2009, p.25).

Segundo Lopez-Ruiz (2004), a definição do executivo pode se dar em uma única palavra: a inconformidade. É contra os princípios dos executivos terem um trabalho rotineiro, pois eles buscam trabalhar em diversas empresas, lugares e em diversas situações. Esse dogma tornou-se legítimo graças à sucessão de projetos a ideologia contida na formação desses executivos, sendo eles os maiores propagadores dessa concepção de trabalho que penetra em outros segmentos da sociedade. Além disso, a sucessão de projetos e a pré-disposição de mobilidade dos executivos retiram, totalmente das empresas a responsabilidade com a empregabilidade.

Entretanto, a gestão empresarial precisou estabelecer princípios para as organizações flexíveis. Os executivos podem agir de forma ilícita e, em interesse próprio, tirar proveito daqueles que foram fundamentais para o alcance do seu sucesso profissional. Sendo assim, novos dispositivos de controle são criados devido à grande preocupação ética, como por exemplo, o surgimento de cursos e disciplinas específicas como “ética de negócios”.

Para enfrentar essas preocupações, os autores de gestão empresarial apresentam o efeito regulador dos mecanismos de reputação (que também são encontrados na modelização microeconômica): os atores do mundo dos negócios se policiarão e farão questão de não trabalhar com aqueles que não tenham respeitado as regras éticas elementares (BOLTANSKI, 2009, p.128).

Dessa forma, o discurso dos anos de 1990 superou, mesmo com inevitáveis críticas e falhas, as mudanças nas novas formas de acumulação do capital e da reestruturação das empresas. Essas soluções foram tanto de ordem prática, quanto de ordem ideológica.

O desemprego industrial cresceu nas décadas de 1980 – 1990, dispensando grande contingente da mão de obra que foi forçada a entrar no subemprego¹⁶. Contudo, boa parte dessa mão de obra foi absorvida nos setores de serviços, dentre eles o *fast food*. Este vem crescendo mundialmente e absorvendo grande quantidade

¹⁶ Emprego informal

de mão de obra (inclusive de jovens sem experiência profissional), o que trará inovações peculiares na gestão do trabalho nas redes *fast food*.

CAPÍTULO II

2. A gestão do trabalho no setor de serviços: A rede *fast food*

O setor de serviços teve grande expansão econômica desde os anos 1990, quando a reestruturação produtiva associada à automação e à crise do fordismo gerou desemprego em massa. Essa mão de obra, por sua vez, deslocou-se para outras áreas devido ao crescimento econômico advindo dos transportes, comunicações, comércio, instituições financeiras, administrações públicas, etc. O setor de serviço não pode ser mensurável em unidades físicas, isto é, somente existe durante o processo de produção. Dessa forma, não apresenta estoque na relação de contato direto entre produto e consumidor¹⁷. Portanto, o setor de serviços denota uma classificação ampla e heterogênea. Para Castells (1999,) setor de serviços classifica-se em serviços sociais, serviços de distribuição e serviços pessoais.

Dentre muitas diferenças, apontamos a da qualificação exigida da mão de obra para desempenhar determinada atividade. A mão de obra advinda vem não só do campo, mas também, de muitos trabalhadores excluídos da indústria. No setor de serviços, as atividades mais comuns são os serviços de faxineira, porteiro ou segurança e setor de alimentação, que exigem baixo nível de qualificação. Por outro lado, existem atividades que exigem certa qualificação¹⁸, são aquelas voltadas para consultorias, finanças, bancos e comunicações devido às características tecnológicas das mesmas.

Outras diferenças do setor de serviços são referentes ao consumo. Enquanto alguns são destinados ao consumo final (serviços privados de consumo individual),

¹⁷A definição de setor de serviços que adotamos está pautada no conceito convergente do Sistema de Contas Nacionais – SCN; da Classificação Nacional das Atividades – CNAE e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, qual seja: comércio; Cada sub-setor é composto por uma diversidade de atividades conforme a descrição que consta no IBGE.

¹⁸Entendido como habilidade necessária para a execução de uma determinada atividade

outros são voltados para o consumo intermediário (serviços bancários, propaganda, comunicação, corretagem e etc).

Outro fator importante com relação à intensidade do capital, é que algumas atividades utilizam mais capital e menos mão de obra (financeiros, jurídicos, de informática, comunicações, etc.) e outras menos capital e mais mão de obra (limpeza, segurança, educação, etc). Essas características apontam não somente uma expansão do setor de serviços para economia, mas também uma dinâmica de desenvolvimento autônomo e próprio de reprodução. Dada a sua complexidade, sua relação não está associada ao desenvolvimento do país, faz-se presente tanto uma economia de serviços tradicionais (comum em países de desenvolvimento emergentes), tornando-se o refúgio de trabalhadores que possuem baixa qualificação, quanto uma economia de serviços modernos.

Outro ponto importante na análise do setor de serviços está relacionado ao seu caráter anticíclico devido à característica própria de não-estocável, tendo que serem mantidos mesmo em épocas de recessão, como segurança, educação, saúde, serviços financeiros, etc. Muitas vezes, devido à recessão, empresas e famílias retardam suas compras de bens, ficando com produtos por mais tempo, o que acaba aumentando a necessidade de mais serviços de reparos (GELINSKI, GUIMARÃES, RUBERTI, p.13).

Dessa forma, vem ganhando investidores em todo mundo inclusive no Brasil. Em 2009, o IBGE registrou o setor de serviços com 68,5% do PIB brasileiro, cujas empresas estavam apenas no ramo de serviços empresariais e não financeiros¹⁹. Estimado em 2008, o IBGE apontou a existência de 879.691 empresas, que tiveram uma receita operacional líquida de 680 bilhões de reais. Correspondendo a 9,2 milhões de pessoas (Pesquisa Anual de Serviços – PAES/IBGE ano de 2008). O setor foi responsável pelo aumento do IED (Investimento Estrangeiro Direto) no Brasil: cerca de 14,1 bilhões de dólares, o que corresponde a 44,9% no país investido no setor em 2009, segundo fontes do Ministério do Trabalho e Emprego 2012²⁰.

¹⁹ Ver artigo intitulado *setor de serviços no Brasil*, disponível no site <http://www.fatecid.com.br/1/index.php/o-setor-gs.html> da Faculdade de Tecnologia de Indaituba, s.d. Acesso em: 23/02/2014

²⁰ Idem

2.1 O setor de serviços no Brasil

Em relação a empregos formais, o setor terciário responde por 77,3% dos empregos formais no Brasil (2008), nas atividades voltadas para serviços, comércio e construção civil, o que representa 54,6% da população economicamente ativa. Empregos gerados por microempresas e empresas de pequeno porte correspondem a 52%.

O setor de serviços também apresenta dificuldades no seu processo, segundo a CEBRASSE (Central Brasileira do Setor de Serviços). Conforme pesquisas com 11.000, há escassez de mão de obra qualificada para o setor. Além disso, por sua diversidade dificulta análises mais precisas. Ao incluir os segmentos de trabalhadores privilegiados e, os trabalhadores informais que não encontram ocupação em outras áreas, uma análise única deste diferente universo pode levar a conclusões simplificadas que se afastam da realidade.

O crescimento do setor de serviços é, por um lado, um processo advindo da invenção de novos postos de trabalho, por outro, uma reorganização do âmago do capitalismo sobre o crescimento do desemprego principalmente do setor industrial.

Mesmo acontecendo em todos os países do mundo, podemos entender que o desenvolvimento do setor de serviços está associado aos problemas e dificuldades de emprego em vez de um desenvolvimento econômico. Nos países do capitalismo desenvolvido, segundo Castells, ao analisar o emprego em alguns países europeus, observou que

a análise da evolução do emprego nos países do G-7 deve começar pela distinção entre dois períodos que, por pura sorte, correspondem às nossas duas diferentes bases de dados: cerca 1920-70 e cerca 1970-90. A principal distinção analítica entre os dois períodos origina-se do fato que, durante o primeiro período, as sociedades em exame tornaram-se pós-rurais, enquanto no segundo período elas realmente se tornaram pós-industriais. Quer dizer, houver declínio maciço do emprego rural no primeiro caso e rápido declínio do emprego industrial no segundo período. (1999, p.272)

No Brasil, o crescimento do setor de serviço é descrito por alguns autores como resquícios da industrialização e estrutura agrária do país. No período recente, há grande retração do emprego rural - em especial nas décadas de 1970 e 1980, fruto da modernização agrícola que, associada à concentração fundiária no Brasil, levou um excedente de mão de obra rural sem emprego. Esses trabalhadores rurais se deslocaram para os grandes centros urbanos, todavia, a queda no emprego rural não foi acompanhada por um aumento equivalente do emprego industrial, sendo assim, a mão de obra não empregada foi absorvido no setor de serviços servindo como um “amortecedor” de desemprego²¹.

A reestruturação produtiva não implementou tecnologia de ponta em todos os empregos das fábricas. Os serviços mais tradicionais de limpeza e alimentação que eram mantidos pela fábrica passaram a ser terceirizados, ampliando o setor de serviços na economia e, modificando-se com aparecimento de novas tecnologias de informação introduzindo novos produtos, com isso, dispensa grande contingente de mão de obra exigindo um nível de instrução maior, treinamento e conhecimento.

A relação de um grande supermercado é bem diferente dos pequenos comércios (mercadinhos e quitandas) de um bairro. E mais contrária a essa realidade é o setor de serviços referente ao sistema financeiro: alta capitalização, tecnologias modernas (sistema de grande informação), funcionários bem mais qualificados e remuneração acima da média. Tais setores são considerados avançados na economia brasileira²². Se por um lado, os avanços tecnológicos permitiram o surgimento de novas atividades, o aumento da produtividade, o crescimento de novas ocupações e postos de trabalho, por outro, houve a eliminação de postos de trabalho precarizando as relações trabalhistas e reduzindo fontes de empregos.

A articulação da automação com a reengenharia provocou o fim do emprego. Socialmente, a tecnologia traria maiores desvantagens do que vantagens. O principal prejuízo por ela

²¹Ver artigo de Fernanda Nunes intitulado: **Falta de estatísticas sobre setor de serviços dificulta investimento**, 2013, disponível no site <http://economia.ig.com.br/empresas/comercioservicos/2013-07-16/falta-de-estatisticas-sobre-setor-de-servicos-dificulta-investimento.html>. Acesso em 23/02/2014

²² Idem

provocado – o desemprego – atinge frações amplas da sociedade, e seus benefícios são apropriados por frações cada vez menores: as elites emergentes desse processo (DUPAS, 1999, p.192).

No Brasil, setores de serviços estavam inicialmente ligados à expansão industrial e à agropecuária, exigindo um aumento nas atividades de serviços, mercadorias, predominando na década de 1970. Contudo, o excedente de mão de obra fez surgir uma força marginalizada que, em busca do seu próprio sustento, foram forçados a se inserir em atividades de baixa ou nenhuma qualificação do setor de serviços.

Essas classificações apontam que no campo da qualificação as exigências não são da mesma natureza. A mão de obra que vem do campo, em geral, não possui qualificação necessária para conseguir trabalho na indústria, portanto, são absorvidas nas funções de limpeza e segurança que exigem baixa qualificação. Porém, as atividades como consultoria, finanças e comunicações exigem maior qualificação da mão de obra, devido ao uso de novas tecnologias para algumas atividades. “As mutações organizacionais e tecnológicas, as mudanças nas formas de gestão, também vêm afetando o setor de serviços, que cada vez mais se submete à racionalidade do capital” (ANTUNES, 2009, p.111).

Qualquer atividade assalariada envolve a questão da qualificação. Supostamente, é ela que direciona o sujeito ao mercado de trabalho. A gestão do trabalho determina os indivíduos em condições iguais e cabe a eles correr atrás da tão sonhada qualificação. Existem centros técnicos mantidos pelo Estado para qualificação de mão de obra. Entretanto, são atividades que, embora necessárias, não condizem com uma remuneração atraente. Para isso, cabe ao trabalhador fazer a economia do seu bolso para investir na sua formação e a teoria do capital humano valida essa crença que não questiona aspectos mais concretos da ascensão dos indivíduos aos melhores postos de trabalho.

O esclarecimento do conceito de capital humano e a sua identificação mobilizaram as coisas para uma especificação mais completa de mensuração e a acumulação de capital moderno. Fez também, com que nos tornássemos mais conscientes das mudanças que se registraram na qualidade do capital material. Desta mais é senão um passo à frente rumo a uma captação consciente de todo o capital (SCHULTZ, 1973, p.131).

A teoria do capital humano tornou-se vitoriosa nos anos de 1980-1990 (CATTANI, 2011), por difundir a ideia de que a renda salarial é de exclusiva responsabilidade do trabalhador. O cálculo racional do capital humano estende-se para além da economia: capital relacional, capital estrutural, capital intelectual etc. Ou seja, tudo a partir desta época virou capital (FRIGOTTO, 2010).

No Brasil, a falta de estatísticas sobre o setor de serviços dificulta uma análise sobre o desempenho a curto prazo (ao contrário da indústria e do comércio). Os dados apontados pelo IBGE são imprecisos e insuficientes para uma análise detalhada sobre o mercado de trabalho. Sendo um dos principais responsáveis pela variação dos preços, assume hoje como um dos principais geradores de emprego. Segundo a PMS – Pesquisa Mensal de Serviços²³ ainda estão fora uma parte significativa de segmentos financeiros, educação e saúde pública. No segmento varejista, o trabalho informal foge ao controle das pesquisas públicas.

Mas, em particular, daremos atenção ao setor de serviços em alimentação, especificamente das redes *fast food*. Sua expansão foi algo extraordinário nas novas formas de acumulação de capital. Além disso, a forma de gestão do trabalho caracterizou uma dinâmica antecipada em relação às grandes indústrias. Por aceitar mão de obra jovem, muitos não vieram das indústrias, visto que a rede *fast food* não exige do trabalhador qualificação, mas não quer dizer que não sejam treinados/ ensinados (qualificados?) para executarem com eficiência as suas atividades.

2.2 Tempo e *fast food* é dinheiro: O pioneirismo de Carl N. Karcher

No sul da Califórnia, originou-se um novo estilo de vida americano, com o desenvolvimento do setor de automóveis, na década de 1920 – 1940. A população da cidade triplicou, por conta da grande depressão econômica que tornou-a um escape, já que mantinha o status de boa qualidade de vida.

Na década de 1930, nos Estados Unidos, iniciou-se um fenômeno de negócios voltado aos serviços de alimentação. Os restaurantes *drive-in*, isto é, estabelecimentos comerciais que agregam cinema, restaurante e banco (assento). Nos *drive-in*, o cliente

²³ Idem

entra com o automóvel, assiste ao filme e faz seu pedido sem precisar sair dele. Esse estilo de vida se deu devido à produção em escala de carros por meio da produção fordista. A popularização do carro de um lado e o desenvolvimento do cinema hollywoodiano de outro tornou-se expressão marcante numa época da Crise de 1929, que afetou inúmeros países e principalmente os Estados Unidos.

A expansão de automóveis gerou uma cultura particular, no Sul da Califórnia, dando origem à separação geográfica entre pistas e prédios, isto é, a sensação de força e coragem do condutor de veículo em contraste com a paisagem da cidade. Sendo assim, a arquitetura não podia ser modesta se quisesse chamar atenção de motoristas que viajavam em alta velocidade.

Nas últimas três décadas, o *fast food* se intensificou em cada canto da sociedade norte americana. Começando com uma modesta banca de *hot-dog* e hambúrguer no Sul da Califórnia e se popularizando pelo restante do país.

Os *fast foods* são servidos agora em praças de alimentação, aeroportos, hospitais, zoológicos, escolas, universidades, postos de gasolinas e até mesmo em cafeterias.

In 1970, Americans spent about \$6 billion on fast food; in 2001, they spent more than \$110 billion. Americans now spend more money on fast food than on higher education, personal computers, computer software, or new cars. They spend more on fast food than on movies, books, magazines, newspapers, videos, and recorded music – combined (SCHLOSSER, 2007, p.3)

Os *fast foods* revolucionaram o *estilo de vida americano*, o que as pessoas comem, ou não, são determinadas por combinações sociais, econômicas e tecnológicas. Nos EUA, um quarto da população adulta visita um restaurante *fast food*. Isso também trouxe transformações na dieta da população, transformações na força de trabalho, na economia e até mesmo na cultura popular.

A *McDonald's* tornou-se um símbolo poderoso da economia americana. Responsável por 90% dos novos empregos, atualmente possui mais de 30.000 restaurantes no mundo, gastando muito com publicidade e marketing. A empresa tem, ao lado da Coca-cola, o seu reconhecimento como uma das marcas mais famosas do mundo. Mas o que iremos salientar sobre a *McDonald's* não é a sua história, mas a

gestão de trabalho original que influenciou outras empresas (*Pizza Huts, Taco Bells, Burger King, etc*).

Com o intenso crescimento da população, a urbanização foi um fator determinante para o surgimento do *fast food*. A aceleração do tempo, a organização do espaço e o aumento da população viabilizaram não somente uma ideia, mas também uma necessidade da vida material das pessoas (HARVEY, 1993). A intensificação do automóvel associado ao surgimento do *fast food* favoreceu o desenvolvimento de subúrbios americanos e de um estilo de vida. Expandindo o crescimento na construção civil de Abraham Levitt e o seu modelo de casa construído para as massas.

A *McDonald's* influenciou outros setores industriais e de serviços a se adaptarem utilizando procedimentos similares. Sua lógica explícita conduz a uma forma prescritiva do trabalhador em vista a execução do trabalho. Em pouco tempo, o *fast food* tornou-se um estilo de vida (RITZER, 2008).

Existe no setor *fast food* uma mescla entre polivalência e uniformidade, criando um modelo de gestão de trabalho específico. Para Schlosser (2007), esse setor é a personificação do mais recente e devastador capitalismo americano que teve seu começo no século XXI. A glorificação tecnológica para restaurantes fez do *fast food* um símbolo americano ao lado do império da *Disney*²⁴.

O *fast food* também viabilizou tanto o trabalho formal quanto o ilegal. O avanço tecnológico e as mudanças nas frigoríficas desses restaurantes não diminuíram o risco de acidentes e o trabalho não se tornou mais atrativo. Dessa forma, nos Estados Unidos, os imigrantes ilegais acabam se submetendo a esses tipos de trabalho desprovidos de todos os direitos trabalhistas²⁵.

Mas os pioneiros na rede *fast food* não são os irmãos *McDonald's*, foi o americano Carl N. Karcher. Nascido em 1917, filho de arrendatário de origem germano-americana, católico e trabalhador, Carl abandonou a escola depois da oitava série e foi trabalhar na fazenda por doze a quatorze horas por dia. No final dos anos de 1944, Carl Karcher possuía quatro carrinhos de *hot dog* em Los Angeles.

²⁴ Ver *A Dysneização da Sociedade* de Alan Bryman

²⁵ Ver filme *Fast food Nation: Rede de Corrupção*

No período de 1920 a 1940, a população do sul da Califórnia quase triplicou com movimentos migratórios vindos do centro-oeste e do norte americano, nos anos que antecederam a Grande Depressão (SCHLOSSER, 2007).

Quando um restaurante de esquina fechou as portas, Carl resolveu comprar o estabelecimento. Largou o trabalho de meio período e resolveu dedicar-se ao restaurante e gastou pouco tempo para aprender a cozinhar.

Em 1945, aos 28 anos de idade, Carl inaugurou na cidadezinha de Anaheim, o restaurante *Carl Drive-in Barbeque*. O estabelecimento era pequeno com telhas vermelhas. Adotou uma estrela de cinco pontos como *logotipo* no estacionamento. Durante o horário comercial, Carl cozinhava e sua esposa ficava atrás da máquina registradora anotando os pedidos e servindo os clientes. O serviço atendia aos padrões de uma modesta eficiência. Depois do expediente, Carl ficava até tarde da noite limpando os banheiros e esfregando o piso. Uma vez por semana, ele preparava o molho especial na varanda dos fundos de sua casa.

Após a segunda guerra mundial, os negócios alavancaram e o restaurante *Carl's Drive-In Barbeque* prosperou junto com a economia da Califórnia. Com a expansão do cinema, nos anos de 1940 – 1945, o governo federal gastou aproximadamente 20 bilhões de dólares impulsionando construções de fábricas de avião, siderúrgicas e bases militares.

E a prosperidade de Carl fez com que ele comprasse uma casa próxima ao restaurante. Em 1950, a cidadezinha de Carl passa a ser menos rural com o crescimento rápido da urbanização. Nesse mesmo período, a algumas milhas do *Carl's Drive-In Barbeque*, o empresário Walt Disney adquire 160 acres de laranjais e dá início a construção da Disneylândia.

Anaheim logo se tornou a cidade que mais cresceu no estado e no país. *Carl Drive-In Barbeque* prosperou acreditando que seu futuro jamais seria ameaçado. Contudo, ouviu falar de um restaurante a leste de Los Angeles que vendia hambúrgueres de alta qualidade por 15 centavos cada, ou seja, 20 centavos a menos do que Carl cobrava. Ele se dirigiu a *E Street* em *San Bernardino* e viu como as coisas

funcionavam: dezenas de pessoas na fila para comprar sacos dos famosos hambúrgueres da *McDonald's*.

Depois de visitar San Bernardino e ver as longas filas McDonal'd. Carl Karcher voltou para Anaheim e decidiu abrir seu próprio restaurante self-service. Carl percebeu que a nova cultura do carro mudaria para sempre a América. Ele viu o que estava por vir e que ainda precisava ser perfeito. E em 1956, no mesmo ano que América teve o seu primeiro shopping center, o primeiro restaurante com o nome *Carl Jr.* foi inaugurado.

O restaurante de Carl foi um sucesso, logo expandiu para outros pontos principalmente nas novas estradas. A estrela no topo de seu *drive-in* tornou-se seu logotipo oficial da sua cadeia de fast food.

As guerras dos restaurantes fast food foram acirradas e emergiram no sul da Califórnia, onde nasceram *Jack in the Box*, *McDonalds*, *Taco Bell*, e *Carl Jr.*

Em 1976, a nova sede da Carl Karcher Enterprises, Inc. (CKE) foi construída no mesmo terreno em Anaheim. A celebração de abertura da noite foi um dos pontos mais altos da vida de Carl. A festa reuniu mais de mil convidados, a celebração foi feita trinta e cinco anos depois de comprar o seu primeiro carrinho de cachorro-quente. Carl Karcher passou a controlar uma das maiores cadeias de *fast food* dos nos Estados Unidos.

Em 1980, Carl inaugura outro restaurante no Texas acrescentando no cardápio jantares mais caros e, pela primeira vez, começou a se expandir com a venda de franquias. Contudo, os restaurantes do Texas junto com os novos itens de cardápio não foram bem sucedidos. O valor das ações da CKE caiu. Em 1988, Carl e membros de sua família foram acusados de espionagem comercial pela *Securities and Exchange Commission*²⁶ (SEC). Foi então que ele concordou com um acordo com a SEC, evitando uma batalha judicial, para isso, pagou mais de meio milhão de dólares em multas.

²⁶Comissão de Valores Mobiliários dos EUA

Na década de 1990, os investimentos imobiliários de Carl foram bastante imprudentes. O empresário adquiriu muitas dívidas e, para sair do sufoco, o novo presidente da CKE tentou aumentar as vendas dos restaurantes comprando alimentos de qualidade inferior e a estratégia começou a atrair clientes a distância.

Diante dos altos e baixos da CKE, Carl teve seus erros e acertos nos negócios, mas o seu pioneirismo na rede *fast food* fez emergir transformações profundas nos Estados Unidos tornando-se um modelo para o restante do mundo.

2.3 Mcdonald's e a expansão da rede fast food

Se Carl Jr. foi o pioneiro nas redes fast food, por outro lado, a eficiência da expansão da rede veio com Ray Kroc.

Na Califórnia dos anos de 1930, o desenvolvimento da indústria do cinema e o embalo dos americanos pelo automóvel fez do *drive-in* um “teatro ao ar livre”. Como parte do atrativo e proporcionando maior rapidez no serviço, as garçonetes serviam os clientes dentro do carro. Elas usavam patins, uma associação evidente com o estilo do automóvel.

E no período dos *drive-in* é que surge a *McDonald's*: um modesto restaurante que se tornou popular pela sua inovação na gestão, técnica e publicidade. *McDonald's* era o sobrenome de dois irmãos: Richard e Maurice, descendentes de irlandeses que foram para a América em busca de um sonho, a busca da oportunidade de um negócio, entretanto, com a Grande Depressão, as coisas não foram fáceis para eles.

Lançaram-se inicialmente na carreira cinematográfica por estarem impressionados com o crescimento e por acharem que essa atividade seria lucrativa. Entretanto, com a compra do cinema em péssimas condições de conservação não conseguiram obter lucro.

Para os irmãos *McDonald* foram tempos difíceis, chegaram a fazer apenas uma refeição por dia numa banca de cachorro quente próximo ao restaurante. Mais tarde, segundo Ray Kroc, essa situação fez com que Richard *McDonald* tivesse a ideia de entrar no setor de alimentação (FONTENELLE, 2002).

É importante salientar a grande importância para os irmãos *McDonald* de terem trabalhado como contra-regra no cinema, essa experiência cinematográfica foi utilizada posteriormente por eles no uso da publicidade (REIS, 2009). Em 1937 os irmãos *McDonald* abriram o seu primeiro *drive-in* na região norte de Los Angeles e outro restaurante ainda maior na Califórnia. O cardápio inicial não continha os hoje famosos hambúrgueres; ao contrário, vendia salsicha e possuía um cardápio de 25 itens entre sanduíches de carne de porco e costeletas grelhadas numa churrasqueira (FONTENELLE, 2002).

Fez-se então a necessidade de um gerenciamento de alimentos rápidos no cozimento de alimentos. Um cardápio com menor variedade possível facilita na padronização de consumo.

Outra inovação na publicidade foi a criação de um mascote: O Ronald McDonald. Mascote da companhia inspirado no Bozo's Circus, um programa televisivo local de 1960 que tinha como público alvo as crianças. Segundo Schlosser "Promoting *McDonald's* to children was a clever, pragmatic decision. 'A child who loves our TV commercials, [...] and brings her grandparents to a *McDonald's* gives us two more customers" (2007, p.41).

Nos anos de 1940, os *drive-ins* passaram a ser o lugar mais frequentado por adolescentes citadinos, tornando-se um lugar de desordem. A busca do conforto e conveniência para essa clientela não era primordial. A "cultura do automóvel" passou a ser um estilo de vida juvenil. Nos *drive-ins*, os adolescentes gritavam, buzonavam, brigavam e colocavam música alta no rádio do carro. "Devido a reclamação dos vizinhos frente a presença desses jovens, os proprietários se viram obrigados a cobrar entrada nos *drive-ins*, ocasionando a rejeição destes estabelecimentos por parte do público em geral" (REIS, 2009, p.24-25).

Os proprietários dos *drive-ins* adotaram como medida de impedir o vandalismo, a instalação de muros e portões, utilizando o sistema de *ticket* na entrada do estabelecimento. Dessa forma, os clientes teriam que pagar independente do consumo de comida e bebida trazendo inconveniência para os bons clientes e prejuízo para os proprietários, pois

Os proprietários passaram a ter dificuldades em lidar com as desordens que os adolescentes provocavam: era comum pratos quebrados ou roubados juntamente com talheres, muitas vezes numa clara forma de vandalismo. “As dificuldades eram pontencializadas pelo típico *layout* de grande espaço externo que criava um padrão de tráfego de circulação contínuo em torno do *drive in*, no qual muitas das áreas de estacionamento não podiam ser monitoradas pelos empregados do interior do prédio” (FONTENELLE, 2002, p.54).

Embora os irmãos *McDonald* conseguissem prosperar com o seu pequeno negócio até o final dos anos de 1940, os *drive-ins* entraram em decadência nos anos de 1960, em decorrência da saturação do mercado e da diminuição da clientela. A relação direta entre carro e restaurante deixou de ser uma atividade promissora para os proprietários devido ao vandalismo da juventude americana dos anos de 1950. Nesse período, as lanchonetes eram lugares de jovens delinquentes, o que levou os irmãos McDonald a pensarem no cliente que se quer e não na clientela que se tem.

Todas essas transformações ocorridas fizeram com que os irmãos Richard e Maurice procurassem soluções inovadoras. Em 1948, numa tentativa arriscada, os irmãos McDonald fecharam as suas portas reformando todo o lugar. Após as reformas, surge um novo restaurante em que o atendimento tornou-se o mínimo, personalizado ao cliente; o cardápio passou a ser enxuto e os alimentos montados. A atenção dessas modificações estava centrada na qualidade de cada passo da operação (FONTENELLE, 2002).

The brothers eliminated almost two-thirds of the items on their old menu. They got rid of everything that had to be eaten with a knife, spoon, or fork. The only sandwiches now were hamburgers or cheeseburgers. The brothers got rid of their dishes and glassware, replacing them with paper cups, paper bags, and paper plates. (SCHLOSSER, 2007, p.19-20).

No final dos anos de 1940, introduziram inovações que redefiniram o sentido do *fast food*: Substituíram talheres, copos e pratos por embalagens descartáveis; converteram o balcão no lugar em que os pedidos eram feitos e pagos diretamente pelos clientes aos caixas; restringiram o cardápio a um número limitado de produtos; e organizaram a produção em linha de montagem. Com isso, além de acelerarem a produção, reduziram os serviços que antes cabiam a garçons e garçonetes.

O primeiro impacto na organização do trabalho foi com as demissões das garçonetes após a reforma, o cliente agora descia do carro e ia até o balcão. E, além disso, a mudança do atendimento trouxe mudanças no perfil do trabalhador.

O enfoque não estava mais na conveniência do carro, mas na *velocidade do serviço*. Essa velocidade de serviço vinha acompanhada do desenvolvimento tecnológico e do treinamento dos trabalhadores especificamente para isso. A velocidade do serviço demanda trabalhadores habilidosos e velozes, dessa forma, os irmãos McDonald's criaram o *speed servisse system (SSS)*.

A gestão do trabalho por meio do SSS tem adaptação da teoria taylorista para a rede *fast food*: Divisão do trabalho, trabalho específico, otimização do trabalho (produção rápida). Seguindo um padrão semelhante ao fordismo, isto é, a montagem em série consistia na especificação de determinadas tarefas. Os trabalhadores necessitavam se especializar em determinada atividade e com o treinamento adequado a atividade laborativa passava a ser bastante maleável.

Reis (2009), afirma que no novo restaurante, a adaptação da montagem em série para a produção de sanduíches, batatas- fritas e *milk-shakes* levou a maiores lucros. No *speedservice system*²⁷ o cardápio possuía variações de carne bovina. Contudo, é importante destacar que a origem do hambúrguer não é americana. O que fez então o hambúrguer ser o referencial das redes *fast food*?

A invenção do hambúrguer não se deu nos Estados Unidos, pelo contrário, é de origem *rusa* denominada *tartarsteak*, carne moída crua, provavelmente comida de camponeses oriundos da Tártária e só chegou aos Estados Unidos em 1904. Por ser barato, farto, saboroso, nutritivo e conveniente, o hambúrguer foi adotado rapidamente pela cultura americana (FONTENELLE, 2002).

Este foi um dos motivos que fizeram com que os irmãos McDonald decidissem alterar o modo de funcionamento de seu negócio, implantando em 1948 um inovador sistema de serviço rápido, depois de observarem que a maioria dos recursos financeiros obtidos provinham de venda dos sanduíches. Ao adaptarem a montagem em série para a produção de sanduíches criaram um novo modelo de atendimento ao

²⁷ Modelo criado pelos irmãos McDonald e diferencial das demais cadeias americana que consistia na *especialização de tarefas*

cliente que passou a ser propagado “boca-a-boca”. No novo restaurante obtiveram um maior lucro com a venda apenas de sanduíches, milk-shakes e batatas-fritas. Devido a estas mudanças as garçonetes perderam seus empregos, pois, os alimentos passaram a ser servidos diretamente nos balcões. Surge assim, o que conhecemos hoje por *fast food* (REIS, 2009, p.25).

O próprio cardápio das diversas redes de *fast food* retrata as necessidades da sociedade urbano-industrial. O hambúrguer é adotado em diversos países e mesmo não sendo de origem americana, popularizou-se nos Estados Unidos e no mundo, refletindo parte da rotina dos sujeitos das sociedades “apressadas”: É um alimento barato, rápido, de fácil acesso e sacia a fome.

No início, os hambúrgueres não eram citados nos anúncios de jornais, rádios e panfletos. Um novo modelo de produção de alimentos e de divulgá-los, combinou-se a situação de pleno emprego nos EUA proporcionada pela II Guerra Mundial. Vendo o aquecimento econômico gerado pela indústria bélica, da construção civil e do transporte, surgiu a necessidade de empreendimentos que oferecessem alimentos para todo o contingente de pessoas. Os irmãos McDonald perceberam que não se tratava apenas de comer um hambúrguer, mas que o hambúrguer também representava o *American way of life*. “The typical American now consumes approximately three hamburgers and four orders of french fries every week (SCHLOSSER, 2007, p.06). E dessa forma, foram atraídos pela *McDonald’s* os pintores, carpinteiros, trabalhadores de escritórios e suas famílias que buscavam comida rápida e preços acessíveis, o que fez desse público o grande consumidor da *McDonald’s* (REIS, 2009).

Nos anos de 1950, os hambúrgueres da *McDonald’s* já eram famosos, entretanto quem quisesse prová-los necessitaria deslocar-se até San Bernadino. Na mesma época, Ray Kroc, um curioso vendedor de equipamentos para *fast food*, desloca-se ao restaurante dos *McDonald’s*, já que estes últimos eram seus principais clientes de aparelhos de *milk-shake*.

Nascido em Chicago em 1902 e filhos de imigrantes, Ray Kroc tinha duas paixões: a música e os negócios. Na música as coisas não foram muito promissoras, entretanto, nos negócios, já atuava na empresa fabricante de copos descartáveis, o

que fez parte indispensável do sistema fast food, além disso, Ray Kroc foi o maior divulgador da Marca *McDonald's*.

Em 1937, Ray Kroc estava encerrando seu período como vendedor de copos de papel para iniciar uma nova empreitada. Eram tempos difíceis com a Grande Depressão, mesmo assim, ele persistiu e investiu com toda a sua fé no livre mercado. Dessa forma, aproveitou seus maiores clientes de copos de papel e passou a vender um novo aparelho para produção de *milk-shake*, o *multimixer*.

A venda do *multimixer* enfrentou uma série de dificuldades e a sua venda só foi promissora no final dos anos de 1940, mas despencou nos anos de 1950 com a guerra do Vietnã, dessa forma, o perfil de consumo passou por uma mudança profunda.

Mas Kroc era um homem de negócios habilidoso que experimentava diretamente as mudanças de mercado e percebeu que a expansão dos velhos bairros da cidade para os subúrbios fez com que surgissem empresas especializadas em sorvetes. E a preferência dos consumidores “motorizados” dos subúrbios em querer casquinha comestível e *sundaes* preparados com sorvete cremoso, pré-misturado sendo fornecido com máquinas especiais, desfavorecia na venda do *multimixer*.

Enquanto isso, a *McDonald's* funcionava a todo vapor, Ray Kroc fazia inúmeras tentativas de vender seu misturador e sabia da necessidade de investir em outro negócio, já estando certo que seria o ramo de alimentação. Levado por sua curiosidade, ele tentou entender por que o pequeno *driven-in* dos irmãos McDonald's precisariam de oito *multimixers*. Sua especialidade em vender equipamentos para restaurante fez de Ray Kroc um especialista em equipamentos de cozinha. Ele afirmava ser capaz de discernir sobre estabelecimentos que poderiam atrair o público daqueles estabelecimentos que poderiam falir.

Em um típico horário de almoço americano, Ray Kroc ficou maravilhado ao ver pela primeira vez, o *drive-in* da *McDonald's* em funcionamento. Não somente a quantidade de pessoas, mas a forma de organização causou a sua admiração. O que posteriormente, faz Ray Kroc o responsável pelo aperfeiçoamento e gestão da rede não somente da *McDonald's*, mas o exemplo a ser seguido por demais redes *fast food*.

Com estacionamento cheio e filas com pouca espera, Ray Kroc observou o uso em particular de um uniforme branco (dando aspecto de limpeza) e o método de gestão inicial do *fast food*, segundo Fontenelle (2002):

Utilizava-se de serviços padronizados para cada passo da operação: abastecimento organizado dos suprimentos, em moldes industriais; eficiência do sistema de produção do cardápio simplificado, levando à diminuição de desperdícios; serviço rápido, e conseqüentemente, baixos preços (p.66).

Ray Kroc jamais tinha visto algo assim, ao ficar impressionado, pois aquele negócio poderia aumentar as suas vendas de *multimixer*. Por outro lado, observou dois irmãos satisfeitos e acomodados com tão promissor restaurante fast food. E foi aí que Ray Kroc tornou-se parceiro nos negócios da *McDonald's* sendo o primeiro *master franqueado*²⁸. Portanto, ao expandir o restaurante *McDonald's* no restante do país, Ray Kroc atuou como o empreendedor não só de uma marca, mas de um sistema de restaurantes que transparecia a imagem de alimentos com uma qualidade superior das demais seguindo padrões uniformes.

Nos anos de 1950, a venda de hambúrgueres já estava bastante consolidada, contudo sua imagem nem sempre era positiva. Coube o mérito em particular de Ray Kroc, a sua astúcia para os negócios fez com que ele vinculasse o nome da *McDonald's* diretamente aos seus produtos. A *McDonald's* não vendia apenas um sanduíche, ela vendia a ideia de que o indivíduo estava consumindo um alimento de qualidade com um serviço rápido, padronizado e limpo. Em outras palavras, utilizou-se da ideologia²⁹ criando um enorme diferencial no setor *fast food*. No tópico a seguir, chamaremos de modelo *McDonald's* o modelo revolucionário por meio desse restaurante que posteriormente serviu como referência para todas as demais cadeias *fast food*.

²⁸Master franquia é a concessão do direito de revender o know-how de implantação, operação e comercialização da linha de produtos ou serviços de uma franquia, para uma região ou território precisamente definidos. Um *master franqueado*, por força contratual, passa a deter o direito de subfranquear as unidades de negócio, atuando como substituto do franqueador. Normalmente paga uma taxa bem maior ao franqueador, proporcional ao potencial do território. O franqueado master repassa ao franqueador um percentual de todas as taxas que recebe pela concessão de sub franquias.

²⁹Entenderemos aqui como um discurso, imagem e ideia que forja no indivíduo uma determinada crença.

2.4 O Modelo McDonald's: Padronização, técnica, limpeza e exclusividade

Entenderemos como Modelo McDonald's a padronização seguida ou ajustada pelas demais cadeias fast foods na atualidade e não como um modelo exclusivo da rede *fast food* McDonald's.

Não desconsideramos que cada rede *fast food* tenha suas particularidades em se ajustar no mercado³⁰. Entretanto, encontramos no Modelo McDonald's um sistema que foi adotado pelas demais redes de forma indireta e/ou diretamente³¹.

Carl Jr. buscou antecipadamente expandir a sua rede de *fast food*, no entanto o que fez com que a expansão da *McDonald's* fosse mais eficiente do que a do Carl Jr? Não podemos desconsiderar o papel de Ray Kroc como agente principal no desempenho dessa função. Entretanto, podemos levantar a hipótese de que foi a gestão de trabalho utilizado pela *McDonald's* que se tornou totalmente viável para a sua expansão. Essa gestão atendia de forma eficiente a necessidade do homem moderno, isto é, a rapidez no atendimento e na entrega do produto.

Os irmãos Richard e Maurice iniciaram a questão da limpeza como fator importante e de destaque no seu pequeno restaurante. E nessa questão, Ray Kroc tornou-se obcecado pelo asseio. A higienização, além de ser um valor cada vez mais agregado aos americanos, estava associada ao desenvolvimento tecnológico. No século XXI, houve um grande avanço de equipamentos de superfícies de limpeza das cozinhas e do salão em que os alimentos eram servidos. As máquinas de lavar louça desengorduravam melhor os talheres. Com o aparecimento do aço inoxidável e do plástico permitiu-se que o interior dos restaurantes fosse mais limpo, brilhante e branco com apenas a finalidade de atingir um cliente cada vez mais obcecado por limpeza.

As prateleiras passaram a ser de vidros e embutidas, os balcões passaram a ser de mármore branco e novos tipos de materiais foram utilizados para o revestimento das

³⁰ Carl Jr. e os irmãos McDonald's seguiram caminhos parecidos e ao mesmo tempo divergentes. Carl Jr. Não dava muita atenção a padronização e a um cardápio enxuto.

³¹ No QSL&V (Qualidade, Serviço, Limpeza e Valor) do Modelo McDonad's as demais redes *fast food* como Burger King, Bob's, Habbib's, Taco Bell entre outras adotaram Q (Qualidade) como um ramo essencial de seus serviços.

mesas e cadeiras para que não absorvessem sujeira. Os materiais também tornaram-se mais resistentes na deterioração de umidade e gordura.

A higienização acentuada pela *McDonald's* em especial, por Ray Kroc, tornou-se modelo padrão para as demais cadeias *fast food*.

Mas o investimento em equipamentos para a limpeza não era somente pela busca do ideal de higiene. A ideia de progresso também estava contida no modelo *McDonald's* por meio da limpeza e os valores de disciplina no ambiente do restaurante.

A arquitetura também passa por uma reestruturação, o modelo *McDonald's* reconfigurou o “espaço”, isto é, o *McDonald's* tornou-se um “restaurante fechado” com seus assentos internos. Dessa maneira, ela poderia adentrar em diversos espaços levando o seu conforto e tranquilidade para as conturbadas cidades.

A exclusividade dos seus produtos (milkshake, batata-frita e hambúrguer) foi um dos grandes diferenciais trazidos por Ray Kroc na rede *McDonald's*. Quando buscou supervisionar as lojas franqueadas, a indisposição de Ray para ler relatórios complexos fez com que seu subordinado, Turner, buscasse resumir as situações das lojas por meio de siglas e letras que dava um quadro geral dos restaurantes franqueados³². O Q (Qualidade) avaliava somente a qualidade, o sabor e a temperatura da comida. Dessa forma, Ray Kroc percebeu que adotar o cardápio enxuto seria mais eficaz para identificar soluções e inovações para a qualidade da comida, enquanto, as demais redes *fast food* apostavam em cardápios mais diversificados. Além disso, resultou indubitavelmente numa produção melhor, mais rápida e com maiores lucros. Entre as opções estão o refrigerante, hambúrguer, batata-frita e *milk-shake*. Mas Ray Kroc, em busca da qualidade (Q), tinha como objetivo otimizar o fornecimento da matéria-prima e/ou dos ingredientes do produto final.

Kroc implantou uma tecnologia – já existente no mercado – que tornasse o *shake* mais denso, com o uso de um estabilizante que controlasse “a quantidade de cristais de gelo na mistura, à medida que ela é extraída da máquina”. Isso além de tornar o *milk-shake* mais grosso, também deixa-o mais gelado (FONTENELLE, 2002, p.93)

³² Cf. Fontenelle, 2002, p.91

As batatas fritas da *McDonald's* tornaram-se famosas, sendo resultado de um grande investimento, talvez o maior deles. Para Ray Kroc, eram as batatas que davam "identidade e exclusividade" ao sistema. Isso porque o fornecedor de hambúrguer para McDonald's³³ poderia livremente fornecer o hambúrguer para um outro restaurante concorrente. Dessa forma, Ray Kroc apostou na batata frita como um símbolo de identidade e exclusividade³⁴.

A venda de batatas fritas teve o seu início em 1953 e no começo não foram satisfatórias, as batatas fritas eram pré-cozidas e poderiam ser preparadas em um forno. Contudo, o seu sabor era melhor preparado em óleo quente, mas dava muito trabalho para fritá-las.

"The french fry [was]...almost sacrosanct for me," Ray Kroc wrote in his memoir, "its preparation a ritual to be followed religiously" The success of Richard and Mac McDonald's hamburger stand had been based as much on the quality of their fries as on the taste of their burgers... The McDonald's brothers had devised an elaborate system for making crisp french fries, one that was later improved by the restaurant chain (SCHOLSSER, 2002, p. 114-115).

Mas a busca da "batata frita perfeita" não acaba por aí, Ray Kroc junto com os gerentes utilizam um hidrômetro para mensurar e fixar o conteúdo ideal na composição da batata para deixá-la ainda mais brilhante.

Mais adiante, o aprimoramento da fritura deu a garantia de batatas douradas e crocantes. A McDonald's investiu maciçamente em pesquisa e desenvolvimento técnico da fritura, da temperatura do óleo, da gordura utilizada e dos processos de fritura, objetivando ao público com o diferencial.

A demanda por batata frita é grande, para isso, conta com 175 fornecedores³⁵ em diferentes locais.

McDonald's cooked thinly sliced Russet Burbanks in especial fryers to keep the oil temperature above 325 degrees. As the chain expanded, it became more difficult - and yet all the more important - to maintain the consistency and quality of the fries. J.R. Simplot met with Ray Kroc in 1965. The idea of switching to frozen french fries appealed to Kroc, as a means of ensuring uniformity and cutting labor costs.(SCHLOSSER, 2007, p.115)

³³ Outra preocupação com Ray Kroc

³⁴ Na linguagem da administrativa a ideia de exclusividade pode ser entendida nos ramos empresariais dos anos de 1990 como um *diferencial*.

³⁵ Cf. Schlosser

O investimento na fritura gerou um processo de automação, isto é, a McDonald's desenvolveu uma máquina que controlava o ponto ideal da temperatura no interior da cuba de fritura e, de forma automatizada, indicava o momento em que as batatas estavam perfeitamente fritas.

Esse investimento na automação fez com que a McDonald's criasse um laboratório de pesquisa para aplicar experiências realizadas por meio de "tentativa e erro" buscando meios mais racionais, técnicos e científicos. "Segundo Kroc, "em função da necessidade da companhia de fazer mais uso de equipamentos mecânicos e eletrônicos para agilizar a linha de montagem de alimentos e tornar seus produtos mais uniformes"" (FONTENELLE, 2002, p.95).

Contrário ao modelo fordista, a reestruturação produtiva não se tornou influência direta no modelo McDonald's e de suas transformações. O que podemos observar são semelhanças entre a gestão do trabalho na rede fast food com a acumulação flexível das indústrias. Além disso, outro fator semelhante foi o investimento pesado em tecnologia e pesquisa. A busca por equipamentos sofisticados no Modelo McDonald's gerou um processo de automação muito semelhante ao modelo japonês, tendo em vista a qualidade como o objetivo comum entre ambos.

2.5 A gestão do trabalho apostando na velocidade

Aplicando alguns conceitos fordistas de produção, nasceu do Modelo McDonald's o *Speed System Service*³⁶ (SSS). SSS é uma montagem em série adaptada para a produção de sanduíches. Apostando na velocidade, o que é característico do Modelo McDonald's, a padronização do fardamento, do cardápio, a repetição de trabalho específico e baixos preços trouxeram uma grande inovação e diferencial dos demais restaurantes. O trabalho consistia em fazer atividades repetitivas e especializadas.

Richard e Maurice dividiram a preparação de alimentos, as tarefas eram separadas e executadas por trabalhadores diferentes. Um trabalhador fritava a carne, a outra preparava apenas *milk-shake*, a outra prepara as batatas e outra permanece no

³⁶ Sistema de Serviço Rápido

balcão recebendo o pagamento e preenchendo os pedidos. Pela primeira vez, inspirado nos métodos de produção fordista surge o Modelo McDonald's, isto é, a adaptação de produção industrial para produção de alimentos em um restaurante. A nova divisão do trabalho propõe apenas a ênfase no trabalhador em executar tarefas.

O Speed System Service favoreceu o que conhecemos como franquia por disponibilizar inúmeras vantagens ao sistema, dispensando gastos com mão de obra e, posteriormente, um lugar atrativo para as famílias.

Destacamos também a importância do Speed System Service em relação aos baixos preços. Mas isso só seria possível com um cardápio enxuto, dessa maneira, o Modelo McDonald's apostou na economia de tempo e dinheiro (refeição rápida e barata) que atraía grande massa da população trabalhadora.

Com a participação de Ray Kroc nos negócios, ele se tornou responsável pela expansão e inovação nos meios de franquias *fast food*. Junto com a produção em série (SSS), Ray Kroc criou um modelo de gestão conhecido como QSL&V (Q=Qualidade dos Produtos, S= Serviço Rápido e Côrtes, L= Limpeza, organização e ambiente agradável dos restaurantes e V=Justo Valor de Produtos) que, ao agregar mudanças tecnológicas e arquitetônicas, envolve também o trabalhador como o agente principal e, para isso, necessário a inculcação de valores e crenças. Nesses trabalhadores, portanto, QSL&V é a educação necessária para o trabalhador ideal na rede *fast food*. Para o desenvolvimento desse sistema, foi necessário criar um programa sem interrupções de treinamento e inspeções contínuas para averiguar o desempenho (REIS, 2009).

As normas QSL&V norteiam a gestão e o treinamento dos funcionários da rede *fast food* e têm por objetivo assegurar que os trabalhadores cumpram com todas atividades de forma simples e direta. Dessa forma, os processos de treinamento e gestão dão ênfase para que eles reproduzam as atividades mecanicamente. Eles devem sempre “decorar, repetir e lembrar” de suas atividades. Mas na prática, os funcionários são bastante pressionados para atender a meta de “rapidez com qualidade” exigidas no padrão *fast food*.

O aprimoramento técnico dos equipamentos utilizados no restaurante, além de assegurar o padrão Qualidade (Q), já envolvia, também, as normas e técnicas que definiriam o padrão Serviço (S), o qual, em primeiríssimo lugar, visava garantir um atendimento rápido. Para isso, além da criação de diversos instrumentos que pudessem agilizar o atendimento (como uma concha criada para colocar as batatas fritas no saquinho), era preciso investir na especialização das tarefas de produção e atendimento final ao cliente envolvendo uma complexa “linha de montagem” em que o fluxo das operações era cuidadosamente estudado e cronometrado (FONTENELLE, 2002, p.95).

Além da padronização e da exclusividade da McDonald’s, Ray Kroc percebeu que a imagem³⁷ era essencial para alavancar os negócios. O Modelo McDonald’s tornou-se o modelo central da gestão do trabalho na rede *fast food*, tendo em vista maximizar a eficiência do trabalho diminuindo o dispêndio desnecessário de tempo do trabalhador na execução de serviços.

A McDonald’s era, na época, o único *fast food* capaz de servir em cinquenta segundos (tempo recorde) um pedido que incluía hambúrguer, um saquinho de batata frita e um *milk-shake*. Além disso, as medidas do hambúrguer eram minuciosamente analisadas com a finalidade de se adequar perfeitamente às medidas do pão, dessa forma, os atendentes não perderiam tempo com detalhes desse tipo, pois, a aparência também faz parte do padrão QSL&V.

Percebemos que as técnicas de gestão vão exigir um tipo de trabalhador ágil e dinâmico, mas enquanto “linha de montagem”, o QSL&V nos moldes de produção fordista separa a execução do planejamento. Mas o QSL&V não seria eficaz sem aquele que opera as máquinas e atende os clientes, isto é, o trabalhador. O trabalhador da rede *fast food* é indispensável para o QSL&V. Ray Kroc não incorporou somente o padrão de excelência na McDonald’s, mas seus valores e sua visão liberal, típicos da gestão empresarial marcante dos anos de 1990.

Os textos de gestão empresarial dos anos 90 nos passam a imagem de um mundo amplamente reorganizado em relação ao mundo dos anos 60. O movimento foi desenhando-se aos poucos, à medida que ocorriam inovações organizacionais, invenções técnicas e modalidades administrativas que se sucederam a partir dos anos 80. Um após outros,

³⁷ É importante salientar que a imagem (marketing e propaganda) nem sempre traduz a realidade de um produto, e sim, o ideal que a empresa deseja para os seus clientes.

todos os dispositivos [...] modificados, transformados, suprimidos, substituídos, de tal modo que a necessidade de dotar-se de nova representação geral do mundo econômico manifestou-se com insistência (BOLTANSKI, 2009, p.133).

O Modelo McDonald's incessantemente inovava no cardápio, no serviço uniforme, no refinamento, na busca da padronização, volume e lucro. Toda essa inovação formulada com o propósito de atender de forma eficaz e rápida um público consumidor cada vez mais apressado e impaciente.

A importância do treinamento dos funcionários da rede *fast food* era fundamental e não estavam destinados apenas em operar as máquinas. Um bom atendimento aos clientes era essencial para os negócios. O consumidor na rede *fast food* faz parte desse processo. É ele que vai até a fila, fazer o pedido, aguardar em pé. Dessa forma, a gestão do trabalho investe também na “máquina humana”, ou seja, os trabalhadores são treinados para o atendimento gentil, sorriso no rosto e paciência para clientes indelicados.

Esses valores internalizados nesses trabalhadores são importantes para que o cliente não se sinta como um objeto, pois para o Modelo McDonald's é importante que o cliente não se veja apenas como um negócio. É necessário criar a “ilusão” de que eles fazem parte da “família McDonald's”.

A cortesia do atendimento não é exclusividade das redes *fast food*, mas tornou-se essencial no setor de serviços (venda e marketing), pois inúmeros são os exemplos de atendentes, secretárias, vendedores, bancários e lojistas que se deparam com os mais diversos tipos de clientes. O bom atendimento aos clientes não traz soluções para os mesmos, e, muitas vezes, o trabalho que lida com o público é estressante para os trabalhadores. Estes, muitas vezes, são responsabilizados por problemas que não são da sua competência.

Por outro lado, as relações de bom atendimento são superficiais e não mudam a exigência da rede *fast food* em prezar pela rapidez e bom atendimento, visto que cliente é a alma do negócio, sem ele, não há consumo. Da mesma maneira, os atendentes atuam de forma padronizada, seja no sorriso, na saudação ou no agradecimento ao cliente. A superficialidade da relação humana pode ser entendida

como uma racionalidade indispensável para qualquer negócio fundada nas aparências. O bom atendimento não reforça os laços humanos, mas assegura a clientela.

O QSL&V exige alto nível de higienização e limpeza (L), que foi levado ao extremo. Lavar o teto, passar pano no chão e enxugar o balcão tornou-se atividades contínuas, sendo assim, o pano de limpeza tornou-se acessório indispensável para todos os funcionários da equipe. Limpeza e higiene tornaram-se uma filosofia presente em todas as operações do Modelo McDonald's.

As normas e técnicas do QSL&V foram bem enraizadas em todos os processos da rede *fast food*. Entretanto, para tornar eficaz a expansão do fast food é importante manter os valores do QSL&V. O Modelo McDonald's se depara com um primeiro impasse. A eficiência de sua expansão deve está conectada com os valores do QSL&V. Mas como assegurar esses padrões por meio de franquias, isto é, franqueados com lojas em lugares diversos com culturas distintas?

Para assegurar os valores QSL&V, o Modelo McDonald's desenvolveu um método pedagógico inovador. Inicialmente com um rigoroso critério no processo de seleção buscando somente franqueados que pudessem se encaixar no perfil exigido para a empresa: ter capital inicial para o investimento na abertura da loja, dedicar-se exclusivamente ao negócio da empresa e principalmente aceitar o modo de operacionalizar a franquia (Modelo McDonald's).

Além disso, era necessário treiná-los e muitos não tinham experiência no ramo *fast food*. Em 1957, com um investimento inicial voltado para treinamento e formação dos fraqueados, é criado a função de supervisão das lojas. Os meios pedagógicos consistiam em treinamento por meio de filmes feitos na própria loja demonstrando o "sistema de hambúrgueres".

Mas Ray Kroc tinha planos ambiciosos para a McDonald's, ele percebeu que não bastava apenas os franqueados, mas todos os demais funcionários também deveriam passar por um treinamento. Em 1961, Ray Kroc começou a sistematizar mais seriamente o treinamento de todos os envolvidos no processo do trabalho na rede *fast food*.

No ano de 1968, em um porão de um restaurante no subúrbio de Chicago, construiu-se um edifício moderno conhecido como a *Hamburger University*. A finalidade desse prédio era ser o centro operacional de treinamento e fazer com que a McDonald's alcançasse o "status de ciências". Com um corpo de conhecimentos sistematizados, a universidade foi elevada à categoria de Ciência de Hambúrguer. *Hamburger University* oferece o diploma de bacharel, mestre e até doutor em sanduíche para aqueles que se submetessem aos ensinamentos operacionais (FONTENELLE, 2002).

A criação da Universidade do Hambúrguer foi uma forma muito eficaz de reproduzir o "modo de fazer" do Modelo McDonald's, e, a submissão daqueles que iriam reproduzir os valores e conhecimentos da empresa também produziram conhecimentos novos diante de novos desafios emergentes das redes *fast food*.

Dessa forma, o Modelo McDonald's tornou-se o primeiro sistema que possuía um quadro especialmente treinado de: gerentes, assistentes de gerentes, atendentes, inspetores de campo entre outros.

Pessoas sem qualificação não seriam problema para a empresa, pois elas poderiam ser treinadas e facilmente adaptadas aos padrões exigidos pela empresa, devendo seguir à risca os seus valores. O treinamento para os que não possuem qualificação e/ou experiência faz com que esses trabalhadores sejam mais flexíveis podendo exercer as diversas funções dentro da rede: Entrega de hambúrguer, preparação da comida, manutenção dos equipamentos, compras, relações com funcionários, controle de qualidade entre outros.

O treinamento da Universidade de Hambúrguer é alcançado por dois tipos de curso: o básico e o avançado, que envolve aulas teóricas, práticas e a prova. No curso avançado estão seminários voltados para "pós-graduação" e seus principais tópicos são: bens imóveis, direito, reinvestimento, análise financeira e *marketing*. As palestras são dadas por especialistas em relações humanas, seguros, pesquisas do consumidor e promoções nas lojas. Portanto, os cursos de "pós-graduação" raramente mencionam questões envolvendo hambúrgueres.

Isso nos leva a pensar que a educação proposta pela Universidade de Hambúrguer não visa assegurar apenas o *modus operandi* da corporação, mas também transmitir ensinamentos e inculcar em cada aluno o conhecimento e a aceitação do padrão QSL&V.

Uma das principais ferramentas [...] com vistas à disciplinarização, são as Listas de Verificações. São as LVs que determinam se os trabalhadores estão progredindo no tempo de execução de suas atividades. As avaliações realizadas pelos gerentes, coordenadores e instrutores devem ser direcionadas ao desenvolvimento e desempenho dos funcionários atendentes. Para cada área de trabalho do restaurante existe uma respectiva LV. Nela está o passo a passo dos procedimentos que o jovem trabalhador deve realizar. Por exemplo, o ato de salgar as carnes de hambúrguer é executado da frente para o fundo da chapa e da esquerda para direita. O funcionário deve repetir sempre este mesmo movimento nesta tarefa, a fim de maximizar a produção. Com o passar do tempo adquire grandes destreza ao executar tarefas de formas padronizadas (REIS, 2009, p. 41-42).

Quem são os professores universitários da *Hamburger University*? Eram profissionais que não possuíam um grau universitário, contudo detinham o conhecimento prático adquirido nas suas atividades cotidianas dentro dos restaurantes McDonald's. A formação universitária não era o foco da *Hamburger University*. Diplomas universitários pouco contavam se a pessoa não passasse pela Universidade do Hamburguer e, posteriormente, colocasse a "mão na massa".

A rede *McDonald's* cresceu ferozmente, com isso os trabalhadores se depararam com questões mais complexas do que simplesmente fazer e vender sanduíches e batatas fritas. A exigência com a qualificação dos trabalhadores foi cada vez maior na medida em que essas questões se aprofundavam. Dessa forma, a empresa McDonald's exigia pessoas especialistas para as diversas questões. Assim, os franqueados e demais funcionários são treinados não apenas com uma visão operacional sobre a venda de um produto, mas acabam adquirindo uma visão mais holística dos negócios na vida pública em que a companhia está ligada direta ou indiretamente.

McDonald's se esfuerza continuamente por extender su alcance dentro de la sociedad americana y más allá de ésta. Como dice el presidente de la compañía: "Nuestro propósito es dominar completamente la industria de restaurantes de servicio rápido por todo el mundo...Quiero

que McDonald's sea más que un líder. Quiero que McDonald's impere" (RITZER, 2008, p.30).

O surgimento de novos problemas fez com que a companhia buscasse soluções práticas e cabíveis na resolução dos mesmos. Situações como a imagem da empresa, relações públicas, valores e questões sindicais, nos altos e baixos; a gestão do trabalho na rede *fast food* desenvolve na *Hamburger University* um corpo de conhecimento, prática e valores em respostas aos problemas impostos pela sociedade do capitalismo contemporâneo.

Visando a expansão do McDonald's, a Universidade do Hambúrguer assentou-se – a partir da própria escolha da palavra “universidade” – na ideia de universalidade, ou seja, aquilo “que se pode generalizar, difundir, espalhar por toda a parte, tornar-se comum, ser aceito ou adotado por todos” (FONTENELLE, 2002, p.101).

A racionalidade encontrada na *Hamburger University* parte do princípio de uma “ciência utilitária”, isto é, agir mais e pensar menos, um tipo de racionalidade descrita por Ritzer (2008) como *McDonaldização*³⁸, uma racionalidade presente em outras esferas da sociedade inclusive em diversas instituições. Ela não surgiu na essa rede, entretanto o *fast food* tornou-se a forma mais expressiva dessa racionalização no mundo contemporâneo.

O fato da *Hamburger University* ser propagadora de uma filosofia em que os conhecimentos empíricos de uma determinada realidade, orientados por uma racionalidade e o fato de serem elaborados, modificados e assimilados são indiscutivelmente aceitos.

Dessa forma, a Universidade assegura a sua objetividade e sua ética, garantindo os padrões pré-estabelecidos de execução do trabalho. A Universidade de Hambúrguer é uma instituição com uma finalidade reguladora e por meio de sua doutrina assegura com eficiência o comodismo e o conformismo para franqueados, gerentes e demais funcionários da rede sendo inclusive referência para outras instituições³⁹.

Universidades estão se tornando lugar-comum não somente no mundo das franquias de serviços, mas também nas grandes corporações que esperam ver perpetuados os valores que elas refletem [...] Elas estão

³⁸ Do termo inglês *McDonaldization*.

³⁹ Exemplo como Universidade *Habib's* e Universidade Disney.

permeadas por valores como: “pragmatismo, cientificismo, consumismo, uma ética social e comunitária, especialização, centralização e uma dedicação entusiástica ao progresso tecnológico (FONTENELLE, 2002, p.103).

Os valores ensinados pela Universidade da rede *fast food* reforçam também um forte compromisso com ações individualistas encontrado no perfil de líder. Esse ser de destaque na literatura da gestão empresarial é capaz de fazer com que os outros o sigam. Sendo assim, “o ponto fundamental desse dispositivo é o *líder*, precisamente aquele que sabe ter uma visão, transmiti-la e obter adesão dos outros” (BOLTANSKI, 2009, p.105).

Compreendemos dentro dessa lógica que a submissão dos líderes às leis do mercado é vista de forma positiva, isto é, aqueles que não conseguem se adaptar são excluídos do mercado de trabalho. Assim, a submissão é encarada como uma etapa “evolutiva” do profissional. Questões de exploração da jornada de trabalho passam despercebidas já que, dedicar-se ao trabalho é colocar a disposição do seu tempo para a empresa.

2.6 A “educação” *fast food*: robôs humanos

Para a eficiência do trabalho humano na rede *fast food*, a gestão do trabalho busca evitar ações imprevisíveis e ineficientes das pessoas. E por esse objetivo aplicam-se esforços de controle sobre os trabalhadores.

O controle sobre as ações humanas é um processo histórico advindo do desenvolvimento tecnológico e, por meio deles, é possível reduzir o comportamento das pessoas em ações puramente mecânicas⁴⁰.

A extremidade do controle sobre o trabalhador é quando o mesmo é substituído por máquinas. As máquinas além de controlar as pessoas, também criam muitas razões que justificam a substituição do empregado. Incremento a produtividade, melhor controle da qualidade e menor custo são justificativas que, embora não estejam ausentes de críticas, são aceitas com uma certa passividade, (RITZER, 2008).

⁴⁰na produção de sanduiches, batatas fritas e na utilização de bebidas, os trabalhadores utilizam uma série de movimentos repetitivos sendo bastante eficiente.

O que fez a tecnologia ser tão eficiente no controle do trabalhador? Antigamente, os trabalhadores eram controlados por pessoas (donos e supervisores⁴¹) numa relação direta. O controle indireto é muito difícil e custoso. Difícil por gerar situações de grande hostilidade entre empregados e supervisores, e custoso porque a hostilidade entre patrões e empregados compromete o rendimento e a produtividade do trabalho. Por outro lado, o controle pela tecnologia é menos dispendioso e provavelmente não gera hostilidade entre supervisores e empregados.

Na rede *fast food*, a implementação de tecnologias gera incertezas, mas não é uma tendência exclusiva dos restaurantes de comida rápida. O fato de mecanizar as ações humanas facilita a execução de tarefas.

A tecnologia desenvolve no trabalhador uma rotina de procedimentos simples, que por meio de um treinamento básico qualquer pessoa é capaz de executá-la. Portanto, a rede *fast food* não tem problemas com mão de obra qualificada muito comum em outros setores de trabalho.

O surgimento de diversas máquinas para as redes *fast food*⁴² reduz também as falhas humanas. É tecnicamente impossível queimar as batatas e os hambúrgueres com as máquinas que disparam o som avisando que os alimentos estão prontos para serem servidos. Outro problema era em relação aos erros de pedidos, que ocorriam geralmente em horários de grande movimento, trazendo prejuízos e desperdícios para o restaurante. Para impedir essa possibilidade, houve o surgimento das caixas registradoras computadorizadas, telas e computadores.

O *fast food* tem por finalidade reduzir os trabalhadores a robôs, isto é, robôs humanos trazendo baixo custo, eficiência, menos trabalhadores (menos gastos com benefícios sociais) e mão de obra excedente.

⁴¹ Essa forma de controle social não desapareceu, ainda é muito comum em pequenos comércios em geral.

⁴² Em particular Ray Kroc possuía essa preocupação em desenvolver essas tecnologias.

2.7 A gestão do trabalho na rede *fast food* presente em outros segmentos da sociedade: Educação é mercadoria

Ações racionais e calculistas sempre estiveram presentes na gestão de trabalho da rede *fast food*. Descreveremos como os negócios nessa rede tiveram forte influência na educação (*quantidade X qualidade*) e na saúde (atender o maior número de pacientes possíveis).

Nos Estados Unidos, a *Graduate Record Examination – ETG* examina a trajetória dos graduados. Escolas de formação profissional, universidades e instituições que oferecem cursos de pós-graduação enfocam em três ou quatro números para decidir se o estudante é admitido ou não. Por outro lado, é questionável se os estudantes podem avaliar a universidade pela posição que ela ocupa e se ela possui recursos e uma boa infraestrutura.

Contudo, os empregadores podem decidir se contratam os graduados por meio de notas obtidas e pelo nível da universidade que o graduado concluiu o curso. Para aumentar a chance da oportunidade de trabalho, muitos graduados acumulam diferentes graus, cursos e títulos.

A quantidade de títulos serve para mostrar aos empregadores sobre as competências enquanto futuro empregado. Títulos como MBA (Mestre em Administração de Negócios) e PhD (Doutor da filosofia: Doutorado), entre outros, possuem a finalidade de persuadir o empregador, mostrando que a titulação é a forma segura de eficiência profissional. Entretanto, a quantidade de títulos diz pouco sobre a competência do indivíduo, pois não levam em consideração situações subjetivas como relacionamento, estado emocional, aptidões e destrezas, muitas vezes adquiridas em situações de experiência profissional. Portanto, a ênfase se dá na criatividade das pessoas em usar títulos.

Por ejemplo, el director de un campamento de veranopuso “ABD” después de sunombre para impresionar a los padres de futuros campistas. Sin embargo, como todos los académicos saben, estas etiquetas informales (y ampliamente negativas) representan “qualquer cosa exceptola disertación”, para la personas que han terminado los cursos y exámenes de licenciatura pero que no han escrito las disertaciones de graduación (RITZER, 2008,p.118-119).

Nos Estados Unidos, é de conhecimento geral o aparecimento crescente de instituições com o propósito de dar título mesmo sem significado. Como por exemplo, os cursos à distância (pelos correios e internet). A finalidade do título é apenas para constar no currículo.

Nas universidades, o fator quantitativo é bastante comum entre os docentes (sendo os professores os “trabalhadores” e os acadêmicos os “produtos”). A avaliação dos docentes em muitas universidades é através de resultados de questionários, em que os estudantes avaliam cada conteúdo inclusive a prática pedagógica do professor, respondendo questões com pontuações de escala de 1 a 5. No final do período, o professor recebe uma carta que descreve se foi bem ou mal avaliado. Os alunos não possuem aptidão para avaliar a prática docente e as suas visões são bastante divergentes, contudo os professores mais bem avaliados são aqueles mais humorados e que são pouco exigentes. Entretanto, professores mais sérios e exigentes não são bem avaliados, ainda que abordassem ideias mais profundas do conteúdo em vez de fórmulas.

O desenvolvimento de diversas tecnologias dentro das universidades que serve em benefício da instituição é eficaz no controle social sobre o professor. Como as notas devem ser entregues antecipadamente no prazo de 48 horas, os professores são forçados a aplicar provas de múltiplas opções. Dessa forma, os alunos tendo a liberdade de escolher a forma de ser avaliado, conseqüentemente, forçam o professor a mostrar como os alunos devem alcançar altas qualificações. Além disso, cobranças dos prazos para publicações associados ao sistema de promoções para os professores servem como uma orientação pedagógica dos mesmos, para dedicarem-se menos tempo aos alunos ao invés de ensinar o que realmente eles precisam.

Muitas universidades dão ênfase na produção quantitativa, isto é, a importância está na quantidade de artigos e livros produzidos e não pela sua relevância científica. Como consequência, o surgimento maior de publicações com menor qualidade aumenta, pois na busca de seguir carreira universitária é favorecido aquele que “sai na frente” com quantidade maior de trabalhos produzidos, embora as variações entre seus trabalhos são poucas.

Ritzer (2008) também afirma que o lugar que se publica o trabalho está associada às lógicas quantitativas. Na sociologia, a publicação de um trabalho em uma revista profissional difere-se 9 vezes na pontuação em relação a uma revista comercial.⁴³ Sociólogos pretenciosos a ascensão acadêmica percebem que não é recomendável perfeccionar um só trabalho, logo, seus esforços e dedicações passam a ser orientado por uma lógica quantitativa. Toda produção acadêmica objetivada para a quantidade inevitavelmente conduz a trabalhos medíocres e de pouca contribuição acadêmica e social.

2.8 Da lucratividade dos hospitais e clínicas médicas

A gestão do trabalho na rede *fast food* também serviu de orientação para as organizações médicas nos EUA tendo finalidades lucrativas acima da ética⁴⁴. As pessoas que trabalham inclusive os médicos contribuem significativamente para a lucratividade das clínicas. Esses profissionais muitas vezes sentem-se pressionados a se orientarem pela lógica calculista do capitalismo contemporâneo. Reduzindo o tempo de atenção por paciente, o médico maximiza o número de pacientes atendidos caindo bruscamente a qualidade do serviço.

A racionalização da medicina opta também por mais tecnologias não humanas. Existe um forte controle de regulações burocráticas que aumentam a presença de máquinas nos hospitais. Não é mais o médico, mas sim o juízo tomado por uma junta médica que determina o tempo que o paciente deve ficar hospitalizado. A figura tradicional do médico com a sua bolsa preta e seu famoso estetoscópio tornou-se obsoleto. Os médicos na atualidade tornam-se despachantes que enviam pacientes a máquinas para exames detalhados operados por especialistas, os programas utilizados nessas máquinas, podem detectar algum problema e até mesmo diagnosticar enfermidades (RITZER, 2008).

Agora já é possível marcar consulta, incluir diagnóstico primário, tratamentos e prescrições por meio da internet sem contato direto com o médico.

⁴³ Ver página 120 da *La McDonaldizacion de la Sociedad*, em que uma publicação na *American Sociological Review* recebe 10 pontos, enquanto que na *Antarctic Journal of Sociology*, a publicação recebe apenas um ponto.

⁴⁴ Ver página 122 da *La McDonaldizacion de la Sociedad* CHA (Corporação de Hospitais da América)

O controle social dos médicos é semelhante daqueles encontrados no treinamento dos funcionários das redes *fast food*. Há uma *série de prescrições de diagnósticos* passo a passo a serem seguidos e, de forma sucinta, juízos de decisões e ações que o médico deve tomar para a situação encontrada.

Os médicos não são obrigados a seguir as *séries de prescrições de diagnósticos*. Entretanto, grande parte dos médicos utiliza frequentemente reduzindo a capacidade de sua decisão pessoal. Em outras palavras, afeta a subjetividade dos médicos, separando a forma de conceber e executar o trabalho originadas no fordismo-taylorismo.

2.9 O trabalhador na rede *fast food* no Brasil

O McDonald's é um dos restaurantes que mais empregam mão de obra jovem no Brasil. Nesse tópico tentaremos descrever os trabalhadores em Florianópolis/SC como um exemplo particular para compreendermos a situação da dos demais trabalhadores nesse segmento no país.

A formação profissional no Brasil ainda está muito presente com a posição social do indivíduo, isto é, as suas condições socioeconômicas não são determinantes, entretanto, tem valor significativo na escolha profissional.

Segundo REIS (2009), trabalhar numa rede *fast food* é desempenhar uma atividade laborativa importante e, portanto, adquire um certo *status*. Muitos jovens consideram essa profissão mais qualificada do que serviços domésticos ou voltados para a construção civil e por algumas profissões exercidas pelas pelos pais ou algum membro da família.

O *fast food* é percebido pelos trabalhadores como um “lugar de jovens” o que há bastante convergência entre os colegas pela faixa etária ou pelo sonho de ascensão na carreira profissional.

Em Florianópolis, a maioria dos jovens trabalhadores adquire formação voltada para o mercado de trabalho e, para esses jovens, estar empregado é uma forma de ascensão de classe social. A educação desses jovens em seus lares é fruto de uma condição socioeconômica e de uma cultura que os orienta a entrarem cedo no mercado

de trabalho. Portanto, isso é um reflexo da educação dos pais e uma forma comum de reprodução das condições e classes sociais⁴⁵.

Mas não é somente as necessidades materiais que impulsionam os jovens de Florianópolis a se inserirem mais cedo no mercado de trabalho. A necessidade do consumo é que faz os jovens abandonar a educação formal, embora, o discurso da educação como o principal degrau para alcançar melhores condições de vida seja bastante forte levando os jovens a uma dupla jornada (trabalho e estudo). O que nos leva a analisar a situação comum desses trabalhadores.

No Brasil na maior parte dos estados, a quantidade de jovens entre 15 e 24 anos que não frequentam a escola é inferior a 50%. A partir dos 18 anos aumenta o número de jovens que deixam os estudos para trabalhar. Entre 20 a 24 anos, para 47,7% o trabalho passou a ser atividade exclusiva⁴⁶

O abandono pelos estudos ocorre sobre a exaustiva jornada de trabalho. Tanto a escola quanto o trabalho demandam dedicação e tempo. Entretanto, decidir pelo trabalho em vez dos estudos é uma opção mais favorável para jovens, pois promovem dignidade e maturidade a eles sobre “os olhos” da sociedade. Para os pais, o trabalho é rito de passagem tornando-os mais responsáveis.

É no ambiente de trabalho que se adquire experiência de vida sobre as relações profissionais. O ambiente de trabalho não só produz bens de serviços. É um local também de aprendizagem, de produção de ideais, valores e sonhos de muitos jovens que adquirem a sua primeira experiência no labor formal.

Para trabalhar no *McDonald's* em Florianópolis, basta candidatar-se preenchendo uma ficha pela internet através do *site* ou na loja, tendo como requisito básico que o pretendente tenha concluído o ensino médio ou que esteja cursando com idade mínima de 16 e 24 anos. A mão de obra jovem nessa rede é muito importante para refletir a imagem de uma empresa geradora de empregos, promissora, jovem, saudável e familiar.

⁴⁵ Segundo Antero (2009), Os pais possuem baixa escolaridade e, conseqüentemente, alguns jovens não conseguem concluir o ensino médio devido a pressão de terem que trabalhar o mais cedo possível.

⁴⁶ Ver Antero (2009) p. 137 segundo os indicadores da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD/IBGE)

Em 2003 só a *McDonald's* empregava de carteira assinada 71% no setor de alimentação evidenciando a expansão de *fast food* no país. Dos dados fornecidos pela própria empresa, 70% dos trabalhadores tiveram sua primeira experiência no *McDonald's*, em 2006, 87% tinha menos de 21 anos de idade e 55% é do sexo feminino⁴⁷.

No Brasil em 2005, foram recebidos 37.000 currículos sendo admitidos 22.368, demitidos 5.509 e promovidos 3.839.

As promoções são distribuídas entre os cargos de: Instrutor, coordenador, técnico de manutenção, gerente plantonista, gerente operacional e gerente de restaurante. A rotatividade de funcionários é muito grande levando ao surgimento constante de vagas para promoção. Ela também investe em meios de propagar motivações para que os jovens concorram às vagas promocionais fortalecendo a concorrência entre os trabalhadores e muitas vezes a desunião.

Os cargos promocionais de maior número são para instrutores, mais da metade dos gerentes de loja começaram como atendente (menor cargo dentro da hierarquia profissional). A promoção para os trabalhadores da rede *fast food* significa alcançar *status*, reconhecimento e aumento de salário.

Mas o *McDonald's* investe em meios de propagar a concorrência acirrada nas disputas de uma promoção. Defende a ideia da meritocracia e aponta que o interesse pelo desenvolvimento profissional é um dos pontos mais valorizados pelo funcionário da rede no Brasil. Através de revistas que trazem histórias de funcionários que cresceram dentro da empresa, se esconde a real das intenções, que é fazer com que o funcionário dedique-se maior tempo à empresa. São poucas promoções para um número grande de concorrentes tendo como prática comum, selecionar uma vaga com maior número de candidatos. Isto levava posteriormente a frustração de muitos funcionários que aos poucos iam desistindo devido à demora.

Mas existiam casos em que funcionários mais novos recebiam promoção antes dos funcionários antigos. Isso gerava um ressentimento e desânimo desses últimos. De

⁴⁷ Idem p. 110-111

certa forma, essa estratégia leva a um conflito interno na empresa sendo um fato negativo de produtividade.

Para aqueles funcionários que eram promovidos a situação era bem diferente. Pois os mesmos aceitavam o “espírito da empresa *fast food*”, tornando-se o “tipo ideal” de trabalhador, reforçando ideais de competitividade e produtividade, que na verdade são valores da própria empresa.

Mais da metade dos funcionários da rede *fast food* é do sexo feminino, entretanto há inversão quando se trata da promoção, visto que 62% dos cargos de liderança são exercidos por homens. A não preferência por mulheres talvez possa ser explicada pelo fato delas serem mais susceptíveis a doenças pela intensidade do trabalho e afastamento por motivos de gravidez.

A empresa usa uma estratégia eficiente de propaganda e *marketing* interna. Para altos cargos em que poucos alcançam, atribuem a esses funcionários a sua “eficiência” na conquista do topo na empresa. Mas a eficiência do trabalhador é só um meio de fazer com que o mesmo incorpore ainda mais os valores da empresa e com isso, aumente ainda mais a produtividade e os lucros dela. Essa forma encontrada de disciplinar o trabalhador é bem mais eficiente por ser de forma passiva, sendo aceita com maior formalidade. Ao contrário de uma supervisão rígida e constante sobre o trabalhador, que traz efeitos negativos para empresa. O funcionário que se sentir pressionado por outra pessoa poderia comprometer a sua produtividade, diferente de quando esse mesmo funcionário supervisiona a si próprio.

Mas o controle supervisionado não desapareceu, pois, quando o funcionário era promovido, aumentava ainda mais as suas responsabilidades, o ritmo acelerado fazia com que o “recém-supervisor” vigiasse e desse ordens a alguém que bem pouco tempo atrás era um “companheiro de trabalho”.

No entanto, não é só o supervisor que vigia, ao vigiar também é vigiado pelos demais trabalhadores. Essa relação de vigilância constante ao disciplinar também reduz efeitos negativos na produtividade, já que os mesmos envolvidos buscam “mostrar serviço” para alcançar promoções.

O fardamento dos trabalhadores na rede *fast food* é um elemento educativo. Para os atendentes, calças sem bolsos e acima cintura para que não haja possibilidade do funcionário levar alguma coisa da empresa⁴⁸. O fardamento padroniza os indivíduos e melhora a eficiência do atendimento. Aspectos como limpeza e organização também estão associados ao fardamento.

Na rede *fast food*, o fardamento tem a finalidade de distinção hierárquica dentro da empresa. Os instrutores diferenciavam-se dos operacionais apenas por uma tarja vermelha na manga direita da camisa.

O uso do uniforme só era bem aceito quando o funcionário era promovido, uma forma de legitimar o seu novo patamar no trabalho. O fardamento passa a ser um sinônimo de status. Um status legitimado tanto por funcionários quanto pelos clientes.

A empresa não dá vale-alimentação, os funcionários são obrigados a se alimentar com o cardápio dela. Quanto menor é a hierarquia no ambiente do trabalho, menor é a opção. Muitos trabalhadores substituem a principal alimentação do dia pelo que é oferecido no restaurante *fast food*: Hambúrguer, batata frita e refrigerante. Isso porque o trabalhador tem dupla jornada (trabalho e estudo), passa muito tempo fora e para aqueles que moram sozinhos fazem dessa opção uma forma de economizar dinheiro⁴⁹.

CAPÍTULO III

3. A gestão do trabalho e as competências que o trabalhador necessita

Não é por acaso a escolha do *Habib's* para compreendermos as novas formas de acumulação de capital no setor de serviços, especificamente, nas redes *fast food*. Foi o primeiro que se tornou grande referência de empreendedorismo no Brasil estando entre as 20 franquias que mais faturam no país ocupando a 5^o posição.

⁴⁸Idem, p.122

⁴⁹Idem, p.124-125

Outro fator dinâmico presente nesta cadeia é a sua forma original de administração. Houve um rompimento direto com as formas de administração dos *fast foods* americanos optando por ser produtor dos seus próprios produtos.

O *Habib's*, em Manaus, localiza-se em bairros não nobres (contrário a *Subway*, *Bob's*, *McDonald's* entre outros). Outro diferencial é que busca trabalhar com produtos diversos que sejam apreciados e conhecidos pelo grande público, isto é, trabalha com uma variedade de alimentos, além da sua especialidade: Comida árabe. Essa condição favorece o *Habib's* na frente de outros *fast foods* na forma de acumular capital trabalhando com a variedade de produtos e, conseqüentemente, atraindo uma variedade de clientes.

O que levou o presidente do *Habib's* a optar por uma gestão vertical e não horizontal? Podemos apontar como hipótese mais válida da pesquisa a sua experiência de vida profissional. O presidente do *Habib's* teve que assumir cedo a padaria do seu pai devido a uma tragédia, obtendo uma experiência direta com a gestão do seu trabalho⁵⁰.

Mas a tese central proposta nesse trabalho não é compreender como abrir um negócio ou até mesmo uma franquia, embora não desconsideramos que isso está numa lógica muito precisa dos *fast food*. O que propomos é demonstrar que toda forma de acumulação do capital está implicado com o trabalhador. Estudos contemporâneos da administração não estão somente focados nos processos tecnológicos, mas na qualificação e engajamento do trabalhador. Estas teorias estão carregadas com uma ideologia da qual o colaborador⁵¹ deve ser parte integrante da empresa e seus interesses devem ser comuns a ela.

Um trabalhador envolvido não só com o trabalho, mas com os objetivos das empresas torna-se mais produtivo, isto é, aumenta substancialmente a riqueza e o patrimônio delas, levando em consideração o destaque para os líderes (gestores e

⁵⁰ Percebemos certa semelhança com a do presidente do *Habib's* com a história de vida dos irmãos *McDonald's*. Os irmãos *McDonald's* por trabalharem no cinema utilizaram-se dessa experiência para serem pioneiros em propaganda e marketing no *fast food*

⁵¹ Nova forma de designar o funcionário que iremos explicar mais adiante

supervisores) que devem conduzir e assegurar os trabalhadores a darem o melhor de si no ambiente do trabalho.

Palestras motivacionais são a “alma” do negócio para as empresas *fast food*. Segundo depoimentos expressos no boletim do Habib’s⁵², empregados que participaram disseram que levariam os valores e princípios não apenas para o ambiente profissional, mas principalmente para o ambiente pessoal. Isso nos traz a reflexão expressa no trabalho sobre o *ethos dos executivos transnacionais* (LOPEZ-RUIZ, 2004) que, concomitantemente, os valores adotados da empresa estavam presentes na vida pessoal dos executivos: Acordar cedo, não fazer distinção do trabalho mesmo nos finais de semana, empenhar-se em tudo, buscar ter boa saúde, distanciar-se de uma vida rotineira e procurar sempre inovar, ser audaz numa procura incansável por novas experiências.

Tentando compreender e explicar as novas formas de acumulação pelos mecanismos de integração dos trabalhadores (treinamento, palestras motivacionais entre outros) com a empresa, percebemos que uma empresa *fast food* com baixa rotatividade de empregados é mais propícia ao engajamento dos trabalhadores, pois alicerça com mais intensidade o almejo do trabalhador em seguir carreira. Um discurso presente do próprio presidente do Habib’s é que a empresa dá oportunidades para o funcionário ascender profissionalmente além de torna-se futuro sócio.

3.1 O surgimento do *Habib’s* e o início dos anos 1990 no Brasil

O *Habib’s* surgiu no ano de 1988, período que o Brasil sofreu um impacto profundo com o desemprego das grandes indústrias reduzindo drasticamente postos de trabalho nas grandes indústrias. Assim como a *McDonald’s*, o *Habib’s* emergiu no momento de urbanização crescente associado ao desemprego decorrente da passagem do fordismo-taylorismo para o toyotismo, essa dinâmica, por sua vez, trouxe o que muitos autores denominam de reestruturação produtiva na busca de novas formas de acumular capital. (HARVEY, 1993).

⁵²Boletim UH, edição 14 de 2010

Antônio Alberto Saraiva⁵³ teve precocemente que assumir os negócios em 1973, uma modesta padaria passava por dificuldades financeiras. A relação direta com o trabalho imersa em dificuldades faz com que os homens buscam soluções práticas e inovadoras. Essa relação dialética entre solução e problema que se apresentou ao Antônio Alberto Saraiva também mostrou-se presente nos problemas enfrentados pelos irmãos McDonald's quando os restaurantes *drive in* estavam dando bastante prejuízos (FONTENELLE, 2002).

Precisamente, os irmãos *McDonald's* antecederam de certo modo a racionalidade imposta ao homem moderno: Economizar o tempo por meio da calculabilidade e eficiência. Contudo, é no *Habib's* que surge a ideia de produtos diversificados mantendo à risca os preços baixos. Nas palavras do próprio fundador:

Eu diria que o preço baixo foi um dos itens mais importantes, talvez mesmo o mais importante... Eu também soube perceber que faltavam restaurantes árabes mais acessíveis a quem estava fora da colônia árabe paulistana. E, é claro, eu trabalhava 16 horas por dia, como um maluco, mas nem me cansava. Hoje me canso mais nessa vida de escritório⁵⁴.

A primeira loja do *Habib's* surgiu em 1988, no estado de São Paulo. O discurso que está associado a franquia é: Qualidade e bons preços.

O fundador do *Habib's* em nenhum momento foi audacioso e arriscado segundo os mandamentos do empreendedorismo.⁵⁵ A comida árabe no Brasil não é tão popular, entretanto a grande maioria dos imigrantes árabes no Brasil que surgiram no início do século XX concentraram-se na região sudeste principalmente na capital de São Paulo.

Quando montava uma lanchonete no bairro de Vila Mariana, em São Paulo, pediu-lhe emprego um senhor de 70 anos, entediado com a vida de aposentado, chamado Paulo Abud. O que ele sabia fazer? Comida árabe - trabalhara 25 anos com isso. Apreciador de esfihas e quibes, Saraiva logo abraçou a ideia: achava que a maioria das pessoas

⁵³ Mais citado em entrevistas como Dr. Alberto Saraiva devido a sua formação em medicina na Faculdade de Ciências Médicas de Santa Casa de São Paulo (FCMSC-SP), embora mantido pelo sistema de saúde público, é uma faculdade particular.

⁵⁴ Entrevista do presidente do *Habib's* concedida pela PUCPR intitulado: empreendedorismo, valorize suas ideias em <http://www.junecruz.com/>. Acesso em: 24/05/2014

⁵⁵ Refiro-me a palestra apresentada na UFAM sobre empreendedorismo no ano de 2013 pelo horário de manhã. O palestrante afirma que o empreendedor deve ser ousado e não ter medo de arriscar em empreender. Mas o *Habib's* não foi ousado e tão inovador quando optou por comida árabe. Alberto Saraiva tinha clareza que obteria consumo imediato desse produto.

também apreciava essa culinária, mas tinha pouco acesso a ela, restrita à colônia árabe. Saraiva delegou a cozinha a Abud e tratou de planejar o menu: Selecionou os pratos árabes mais conhecidos, rápidos de fazer e adicionou produtos de sua experiência anterior, como pizza, focaccia e sanduíches.⁵⁶

A escolha do produto alimentício também foi eficaz e evitou uma concorrência difícil com marcas até então já consolidadas no Brasil: Bob's em 1952, McDonald's em 1979 e Giraffas em 1981, sendo esta última especializada em alimentos pré-cozidos e grelhados.

Por conseguinte, não quer dizer que entrar nesse ramo seja fácil. Há inúmeras dificuldades de se abrir um restaurante *fast food*, entre elas, a busca de recursos e tecnologias para a produção rápida e em grande escala do alimento que exige tempo, pesquisa e investimentos. Quando Alberto Saraiva interrompeu os estudos para assumir os negócios do pai, ele conseguiu

[...] entender o sistema de produção de pães e melhorar sua qualidade. Conseguiu mais do que isso: reduzindo preços numa época em que se reclamava do tabelamento, Saraiva quadruplicou a quantidade vendida. Depois dessa primeira vitória, Saraiva se especializou em montar e vender negócios, [...] passou a detectar bons pontos comerciais e montou de lanchonetes a uma pizzaria⁵⁷.

Três anos depois, a franquia inaugura também em São Paulo sua primeira loja 24 horas, isso mostra claramente as intenções de Alberto Saraiva e sua percepção de que o *fast food* é um ramo lucrativo. Entretanto, faz-se necessário adquirir meios de produção fugaz do produto.

Em 1991 e 1993, o Habib's inovou na sua gestão e entrou definitivamente no mercado *fast food*. Em 1992, ele constituiu seu sistema de franquias⁵⁸. São empresas pertencentes ao grupo do Habib's que fornecem os produtos a serem consumidos, e também produzem seus produtos em suas próprias lojas⁵⁹. São empresas em que os associados fazem parte de um grupo.

O Ragazzo oferece o seu almoço italiano de segunda a segunda, desde 1991, com a abertura da primeira loja, em São Caetano do Sul, estado

⁵⁶ Estudo de caso no Habib's feita pela PUCPR em <http://www.junecruz.com/>. Acesso em: 24/05/2014

⁵⁷ Idem

⁵⁸ Ver no site jusante102.wikispaces.com/file/view/J614J.docx sobre o grupo de empresas associadas. Acesso em: 01/03/2014

⁵⁹ Idem

de São Paulo. Fundado por Alberto Saraiva, o Ragazzo traz em seu conceito, algumas idéias e experiências de sucesso do Habib's, empresa do mesmo grupo⁶⁰ (RAGAZZO)

O presidente optou por uma administração vertical, ao mesmo tempo que, buscou especializar-se em diversos ramos alimentícios de fácil aceitação. Com isso, permitiria a sua forma hierárquica de administração conhecendo toda a diversidade de produtos e permitindo uma supervisão eficaz dos mesmos.

Os produtos diversificados atraem uma variedade de clientes e com isso, favorecem a vantagem sobre lucros em relação as empresas especializadas em um único (poucos) produto(s). Podemos então perceber uma maneira nova de acumular capital, isto é, a variedade gera lucro. Esses valores trazidos pelo fundador do Habib's enraízam-se no grupo e, com isso, permanece presente em todos os trabalhadores dos mais diferentes níveis hierárquicos.

3.2 As ideias não nascem no vazio: A personificação do homem empreendedor

A maneira de adquirir parcerias está também associado à maneira e a flexibilidade de negociar do Alberto Saraiva. Na busca de diminuir relações formais⁶¹, trouxe grandes vantagens para o grupo.

Uma coisa que me caracteriza muito é o poder de relacionamento e de liderança, de uma maneira não agressiva e que as pessoas aceitam. As receitas das comidas eram minhas, eu as fazia, eu escolhia os pontos comerciais, eu dava a oportunidade de o indivíduo entrar junto comigo no negócio e não exigia nada da pessoa, apenas fazia a pergunta "O que você tem para dar em troca?". Assim, eu não ganhei sócios, mas amigos. Eles viam minha dedicação. Quando inaugurava uma loja, eu ficava lá direto até ela decolar, e dava cobertura por quanto tempo mais fosse preciso.⁶²

Mas essas ideias não nasceram no vazio e nem sopraram como um vento para o fundador do Habib's. Elas são sistematicamente alicerçadas pela teoria da administração. Não é por acaso que o Habib's é uma das empresas referência em

⁶⁰ Cf. no site <http://www.ragazzofastfood.com.br/sobre-a-empresa/historia/>. Acesso em: 01/03/2014

⁶¹ A palavra Habib's do árabe significa amigo/querido.

⁶² Entrevista do presidente do Habib's concedida pela PUCPR intitulado: empreendedorismo, valorize suas ideias em <http://www.junecruz.com/>. Acesso em: 24/05/2014

franquias e empreendedorismo. Mas o que Alberto Saraiva foi descobrindo na prática foi legitimado por teoria

Formulación de objetivos por consenso. Primer passo em esta nuvaadministración por objetivos (APO) participativa em que los objetivos se establecen entre el gerente y evaluado, locualsupone una verdadeira negociación para llegar a um consenso. Los objetivos debenestablecense por consenso, no debenimponerse. La superación de estos objetivos debe representar um beneficio para laempresa y una participacióndirectadevaluado em esse beneficto, como um premio o esquema de remuneraciónvariable (CHIAVENATO, 2001, p. 358).

Percebemos nesse contexto uma ideologia que formula a obrigatoriedade do trabalhador de não abandonar, mas suprimir seus interesses individuais quando esses não são compatíveis com a empresa. Ao mesclar os interesses particulares dos trabalhadores com os objetivos da empresa, criam-se crenças e valores no trabalhador levando a uma situação de alteridade, no caso, aquilo que pertence à empresa.

O presidente do *Habib* é a personificação do homem empreendedor do mundo moderno, período em que a redução de postos de trabalho exige cada vez mais que as pessoas adotem a filosofia neoliberal de que cada um é responsável por si, inclusive pelo próprio sustento. E sua história de vida, que não foi fácil, mas que também não foi a mais difícil, reforça um discurso meritocrático de que qualquer um é capaz de “vencer na vida”.

O empreendedorismo se apropria da história de vida das pessoas, essas histórias tornam-se mercadoria a partir do momento que são consumidas. Alberto Saraiva que sustenta a ideologia em que “o sucesso está em você” e denota tratar os desiguais como iguais, ocultando a gravidez da desigualdade social e a difícil concorrência dos negócios.

Os valores estão presentes na teoria da administração, tendo os seus maiores propagadores os executivos das transnacionais. A ideia de capital humano permeia as ações dos indivíduos e a administração contemporânea reinventa constantemente novas formas de se pensar o trabalhador. Atualmente, o trabalhador contemporâneo é pensado como o ser investidor independente de sua função na empresa, essa forma de pensar, segundo Lopez-Ruiz (2004, p.245), nos mostra que:

Para a mudança de concepção que significa pensar o trabalhador como investidor há vários motivos. Porém, um imediatamente aludido por Davenport – tendo em vis, seguramente, quem são seus principais leitores – é que os trabalhadores produzem maior valor para as empresas quando estas geram maior valor para os empregados. Daí a proposta de que uma abordagem mais apropriada para as empresas é considerar os *trabalhadores como proprietários de capital humano*. Estes, nas circunstâncias adequadas, estão desejosos de contribuir para a prosperidade da organização e farão investimentos nesse sentido.

3.3 O Habib's e a gestão empresarial dos anos de 1990

O modelo McDonald's trouxe inovação e padronização de técnicas que asseguravam produção rápida e de grande escala de alimentos. Dessa forma, o *speed system service* (SSS) e QSL&V (Q=Qualidade dos Produtos, S= Serviço Rápido e Côrtes, L= Limpeza, organização e ambiente agradável dos restaurantes e V=Justo Valor de Produtos) tornaram-se referência para outros restaurantes da cadeia *fast food* que iam adaptando esses conceitos em suas lojas (REIS, 2009).

Outros restaurantes *fast food* também se propuseram a investir em pesquisas para produzir tecnologias. As indústrias no ramo de equipamentos para restaurantes também floresceu e, associado a tudo isso, surgiu a preocupação em particular com os trabalhadores da rede *fast food*. As empresas nesse ramo buscaram desenvolver métodos de eficácia⁶³ centrados no trabalhador extraíndo a potencialidade e o engajamento dos mesmos numa relação muitas vezes assimétrica. Pois, produzia para empresa lucro e expansão. Para o trabalhador restava mesmo excesso de trabalho, cansaço, má remuneração e problemas de saúde. O modelo McDonald's trabalha com uma gestão horizontal em que os produtos da empresa em grande parte são fornecidos por empresas intermediárias como meio de ganhar tempo, e criou os meios de supervisioná-las assegurando o seu *modo operandis*.

Nesse processo de “ganhar tempo”, em meio a uma concorrência cada vez maior, surge o *franchising* – termo que designa um sistema em que a distribuição de um produto ou serviço passa a se dar por intermédio da concessão de direito, feita pelo “detetor de um nome ou marca, de uma ideia, de um método ou tecnologia, segredo ou processo...a

⁶³ Termo técnico utilizado pela administração que busca a superação constante de metas.

alguém dele jurídica e economicamente independente (o *franchisee* ou franqueado) (FONTENELLE, 2002, p.79).

O Habib's também atuará na rede de franquias optando por outra forma de administrar. A gestão vertical (hierarquizada) do Habib's possui algumas características do modelo de indústria fordista-taylorista. Dessa maneira, contraria a uma lógica dos *fast foods* americanos de maneira geral e, principalmente, do pensamento de gestão empresarial dos anos 1990, que buscava a substituição da hierarquização das empresas por sucessão de projetos que leva a uma grande rotatividade dos trabalhadores. Segundo o próprio presidente do *Habib's*, a rotatividade de trabalhadores da empresa não é elevada possibilitando seguir carreira dentro da empresa o que difere de muitos *fast foods* e o que proposto pela administração dos anos de 1990.

A empresa adota valores como motivação, desempenho, ética e criatividade, elementos que estão presentes na literatura empresarial dos anos de 1990. Esses valores são personificados de acordo com a função (cozinheiro, atendente, supervisor) e trabalhados tendo em vista capacitar os trabalhadores em rede. No mundo do trabalho contemporâneo "as novas palavras de ordem são criatividade, reatividade e flexibilidade" (BOLTANSKI, 2009, p.121).

O mundo do trabalho contemporâneo passou por inúmeras transformações, tendo na literatura empresarial um recurso teórico e prático de ajustar os trabalhadores nas mudanças do capitalismo contemporâneo.

3.4 O surgimento da gestão vertical do *Habib's* e o apogeu da reestruturação produtiva

No início dos anos de 1980, os proletários industriais presenciaram o desemprego em massa, perda de benefícios trabalhistas e estabilidade, direitos até então conquistados por inúmeras lutas de forma organizada e sindical. A reestruturação de postos de trabalho no mundo surge em cena sendo o reflexo da decadência do modelo fordista-taylorista.

A reestruturação produtiva trouxe mudanças que afetaram profundamente o trabalhador, entre elas está a desregulamentação do Estado que alicerçou a perda de

muitos direitos trabalhistas. A substituição da hora extra por banco de hora e a terceirização de serviços fragmentou funções de trabalho ocasionando a desmantelamento da união dos trabalhadores, isto é, dispersou um grande contingente de trabalhadores em diversos setores tornando-os cada vez mais heterogêneos em relação aos interesses, condições e reinvidações de classe.

Esse período caracterizou-se também – e isso é decisivo – por uma ofensiva generalizada do capital e do Estado contra a classe trabalhadora e contra as condições vigentes durante a fase de apogeu do fordismo. Além das manifestações a que acima me referi, esse novo quadro crítico tinha um de seus polos centrais localizado no setor financeiro, que ganhava autonomia (ainda que relativa) dentro das complexas interrelações existentes entre a liberação e a mundialização dos capitais e do processo produtivo. Tudo isso num cenário caracterizado pela desregulamentação e expansão dos capitais, do comércio, da tecnologia, das condições de trabalho e emprego. [...] A própria recessão e crise do processo produtivo possibilitava e incentivava a expansão dos capitais financeiros especulativos (ANTUNES, 2009, p.34)

Diante dessa realidade, as teorias da gestão empresarial buscaram enquadrar os trabalhadores nas transformações advindas do avanço das comunicações e das tecnologias de produção e informação. Com isso, proliferou-se a automação e desenvolvimento de máquinas multifuncionais que exige mais qualificação e menos mão de obra. Esses são tempos de uma nova lógica: na reestruturação produtiva, o consumo determina a produção.

E é nesse contexto de ideias e transformações do mundo do trabalho que a expansão do setor de serviços, e, especificamente as redes *fast food* aparecem.

No Brasil, o *Habib's*, em particular, absorve parte dessas mudanças, entretanto, opta por um caminho diferente dos demais seguimentos *fast food*: a gestão vertical.

Iremos propor duas hipóteses que nos levam a pensar os motivos que levaram o *Habib's* a optar por uma gestão vertical: A primeira, o envolvimento direto com os negócios de Alberto Saraiva, experiência que o orientou na construção do seu modelo próprio de gerir negócios. A segunda, a diferença cultural no Brasil e nos Estados Unidos. Para melhor exemplificar, apontaremos a distinção da gestão vertical para a horizontal.

Podemos entender por administração vertical, a administração inspirada na teoria da administração clássica de produção de empresas automobilísticas tendo como expressão mais forte, o fordismo-taylorismo.

A gestão vertical mantém ainda as suas estruturas hierárquicas (divisões, subdivisões), controlando a produção e tem como foco principal o cliente e a otimização no atendimento. “A medida que surgen nuevos niveles jerárquicos verticales para mejorar e proceso de control y la reglamentación, aumenta la complejidad vertical” (CHIAVENATO, 2001,p.09).

No benefício da integração vertical, é que há a possibilidade das empresas cortarem custos totais quando não terceirizar serviços de outras empresas. Entretanto, a gestão vertical deixou o seu apogeu nos anos de 1980 quando as empresas começaram a utilizar um processo de desverticalização, resultando de transformações econômicas que exigiram uma dinâmica de gestão flexível para responder as condições de instabilidade e globalização no mundo do trabalho.

A gestão horizontal ou pode ser compreendida como a gestão que reduz os níveis de hierarquias presentes até então na gestão vertical. As tomadas de decisões não são mais centralizadas buscando um comprometimento maior dos envolvidos no processo de trabalho. Essas pessoas por sua vez, tornam-se ativas participando e tomando decisões em benefício da empresa.

Na gestão horizontal, há um rompimento com o modelo de pirâmide e com isso, traz benefícios na circulação de informação entre os trabalhadores que traz para a empresa inúmeros benefícios. Reduzir custos e aumentar os lucros ainda permanece, mas diferente da gestão vertical, a gestão horizontal tem como mais novo objetivo o cliente.

A experiência dos negócios de Alberto Saraiva o levou a ter o contato direto com o pequeno negócio deixado do pai, a padaria. Quando assumiu a padaria que estava passando por crises financeiras, Alberto Saraiva se deparou com os mais diversos empecilhos para tocar os negócios adiante. Isso repercutiu positivamente levando-o a conhecer todo o processo da padaria, buscar soluções práticas e a experiência em situações reais da economia.

Você tem que evoluir, não vai ficar lá na lojinha que você começou lá acordando às quatro horas da madrugada que nem eu acordava, indo pra dentro da cozinha ficar fazendo lá descascando cebola, tomate e abrindo disco de pizza...você precisa evoluir. O que a gente evoluiu foi uma reestruturação⁶⁴ (ALBERTO SARAIVA, 2013 PME).

Além disso, ele verificou ser possível baixar o preço do pão sem perder a qualidade. Isso atrairia mais clientes pelo baixo preço em relação à concorrência aumentando os lucros. Podemos entender porque um dos maiores lemas do Habib's sejam os preços baixos.

Mais adiante adquiriu experiência em montar e vender negócios com uma pizzeria e lanchonete, aprendendo avaliar bem os bons pontos comerciais. Essa experiência fez com que Alberto Saraiva obtivesse persuasão nas relações profissionais para conseguir parcerias para montar um negócio.

Para que sua franquia seja um sucesso de vendas e resultados, o Habib's está presente durante todo o processo: desde a escolha do ponto comercial até o gerenciamento da sua unidade. Com a experiência de quem já instalou mais de 430 lojas, nós transferimos o nosso knowhow, a partir de um método rápido e altamente eficiente. Tudo para que você tome suas decisões de negócio com segurança e gerencie sua loja a partir das melhores práticas do mercado.⁶⁵

Mas a expansão dos negócios foi o fator chave para orientar a forma de administrar o Habib's. Com o crescimento de inúmeras lojas, Alberto Saraiva foi levado a formar parcerias e a delegar a administração das lojas para o sócio, entretanto supervisionava todas as empresas. Com a expansão e o número crescente de empresas, ele não conseguia acompanhar os passos de seu franqueado, isso gerou uma série de problemas em relação à qualidade dos produtos. A ideia de preços baixos por si só não inspira a confiança necessária ao consumidor, sendo assim

Quando chegamos a cerca de 14 lojas, comecei a ter problemas, porque eu já não tinha mais disponibilidade para cuidar de todas. E, então, alguns sócios começaram a interferir no processo, mudando receitas, por exemplo, sem falar comigo. Já não compravam a carne mais indicada, trocando por uma mais barata; e a farinha de trigo também não era mais de primeira linha. E eu também já não tinha o controle de produção. Esse foi o primeiro grande risco da rede.

⁶⁴ Cf. Palestra do fundador do Habib's no 4º encontro PME

⁶⁵ Cf. página do Habib's <http://www.habibs.com.br/franquias/apoio-ao-franqueado.aspx> Acesso em: 03/03/2014

Esse momento de experiência vivida de Alberto Saraiva pode ser uns dos motivos que o conduziu a optar pela produção vertical. Pois ele verificou a importância de acompanhar de perto os processos dos seus franqueados. Mas, para isso, é importante conhecer o processo como um todo. Também identificamos a questão cultural vivida no Brasil de que tudo que é ofertado acessivelmente não inspira confiança.

A verticalização renasce no *Habib's* como uma forma de eliminar grandes custos e permitir controle de preço.

Primeiro também fui contra uma coisa que tinha no mercado e que todo mundo falava que eu estava na contra mão que foi a verticalização, todo mundo falavam em terceirização [...] eu verticalizei, então eu comprei as minhas máquinas de sorvete lá e comecei a fazer meus sorvetes, fiz a minha padaria [...] hoje o *Habib's* tem indústria de laticínio, [...] nós pegamos o leite do produtor levamos para o nosso laticínio, produz todos os queijos [...] e no outro dia está na loja, você elimina atravessador, elimina grandes indústrias que tem grandes custos, você tem o controle da produção, você tem o controle do preço (ALBERTO SARAIVA, 2013 PME).

Por sua vez, nos Estados Unidos a *McDonald's* estava inserida em um contexto cultural completamente diferente. Não estamos dizendo o que é melhor ou o que é pior, mas os estadunidenses em si priorizam a qualidade, isso tudo associado a um maior poder aquisitivo que eles possuem em relação ao Brasil. Além disso, os irmãos *McDonald's* contavam com Ray Kroc que deu início a criação da ciência do hambúrguer. Sua finalidade era reproduzir e assegurar os valores da *McDonald's* sendo o local de produção de conhecimentos na busca de soluções práticas para os desafios e mudanças que iriam surgindo em relação ao *fast food* no mundo contemporâneo.

[...] A lógica da Universidade do Hambúrguer pode ser resumida na ciência do *time is Money*. Mas, para isso, [...], seria preciso que a filosofia do *fast food* atendesse, de alguma maneira, aos desejos da sociedade na qual ela emergia." (FONTENELLE, 2002, p. 103)

Portanto, a grande preocupação da *McDonald's* não estava focada na qualidade, mas sim na produção, diferente do *Habib's* que, orientando-se por preços baixos e a experiência negativa em relação à qualidade do produto, fez com que

Alberto Saraiva optasse por gestão vertical na qual ele teria um controle maior assegurando os padrões de qualidade da sua empresa.

3.5 Do *Habib's Master* a Universidade Corporativa: a reprodução da organização e informação

Nas teorias da administração, vamos elucidar alguns pontos da organização e definição usual para entendermos a importância da Universidade Corporativa, em particular da Universidade *Habib's*, como local de reprodução social dos valores da empresa.

O *Habib's Master* são unidades conectadas entre si que tem o papel importante, mas não exclusivo, de selecionar e encaminhar os trabalhadores para as demais unidades franqueadas e lojas depois do treinamento. Em Manaus, o *Habib's Máster* está localizado no Parque 10⁶⁶.

A forma como está estruturado o *Habib's* é baseado na centralização do RH pela Diretoria, o departamento que está no topo da hierarquia. Depois vem os diversos departamentos interdependente entre eles (RH Lojas, Gestão Universidade *Habib's*, Gestão Másteres).

Para Chiavenato, a organização é algo inerente à sociedade, isto é, são interações com outras pessoas devido às dificuldades e complexidades da sociedade. A organização está presente não só nas empresas, mas em várias instituições sociais, tais como: A organização militar, a organização hospitalar, a organização do trânsito, entre muitas outras. Portanto, a organização está na vida dos indivíduos na busca de soluções de problemas e, concomitantemente, reconhece-se a influência das organizações sobre a vida das pessoas em viver, vestir, se alimentar e até mesmo na forma de se comunicar.

Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que no podrían alcanzar mediante ellos fueran individual. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya

⁶⁶ Máster é o escritório central, em Manaus, o escritório localiza-se atrás do restaurante do Parque 10 de Novembro.

cooperación recíproca es esencial para la existência de aquélla (CHIAVENATO, 2001, p.07).

Entretanto Chiavenato não propõe uma diferença básica entre a organização das empresas com outros tipos de organização. As primeiras tem por objetivo gerar insaciavelmente lucros por meios éticos ou não. É comum o desrespeito das empresas com condições trabalhistas e numa busca insaciável de alcançar lucros são os trabalhadores que possuem uma condição cada vez mais desfavorável.

O autor pontua três condições necessárias para que exista a organização: Pessoas capazes de se comunicar, pessoas que estejam dispostas a trabalharem juntas e principalmente que elas tenham um objetivo comum. E é no objetivo comum da organização que centramos nossas maiores críticas a organização das empresas, particularmente, dos interesses distintos entre a empresa e os trabalhadores.

Trabalhador e empresário possuem interesses muitas vezes ambíguos e desde o modelo fordista-taylorista, os trabalhadores são orientados a aderir os valores da empresa. Contudo, o modelo de produção japonês tornou-se mais eficaz no sentido de objetivar os interesses dos trabalhadores em benefício das empresas.

O conceito de organização exposto por Chiavenato oculta uma ideologia. É evidente que para as empresas aumentarem os seus lucros, o trabalhador é elemento em potencial indispensável para isso. Porém, é necessário forjar no trabalhador interesses da própria empresa garantindo o envolvimento profissional e afetivo com a empresa em torno de objetivos comuns.

Portanto, a organização empresarial contemporânea não pode existir sem querer moldar nos trabalhadores a lógica e os objetivos das empresas como condição indispensável. E é nesse contexto que surgem as Universidades Corporativas com uma “cientificidade” específica.

Essas instituições foram criadas para assegurar fielmente os valores que não prejudiquem a qualidade e os procedimentos da empresa. Assegurando e expandindo o nome da marca (FONTENELLE, 2002).

A Universidade Corporativa são instituições surgidas no final da segunda Guerra Mundial sendo a primeira criada pela empresa General Eletric nos anos de 1956 nos Estados Unidos, entretanto sua expansão se deu no período pós-fordista.

Nesse contexto, o *Habib's* torna-se familiarizado com questões de mudanças, inovações e principalmente informação. No período informacional em que as empresas vão surgindo e passando por transformações, a informação passa a ser essencial para os negócios (CASTELLS, 1999).

Como é o processo de treinamento desses trabalhadores? (E se possível, descrever sucintamente as etapas)

Temos uma universidade corporativa, e temos um multiplicador, que ele é o responsável de passar o treinamento para os colaboradores em loja, conforme suas necessidades (FUNCIONÁRIA DO RH HABIB'S/MANAUS, 2014).

Segundo o próprio presidente do *Habib's*, um produto só era incorporado ao cardápio depois que fosse descoberto meios para produzi-los em escala rápida. “É verdade, apenas eu queria pôr o pastel-de-belém no cardápio. Mantive a novidade praticamente em segredo - poucas pessoas sabiam - até viabilizá-la industrialmente” (ALBERTO SARAIVA)⁶⁷.

Diante de certa discussão sobre o que vem a ser uma Universidade Corporativa, abordaremos na obra de Alperstedt (2001) e Motta (2011) sobre a definição e propósito das Universidades Corporativas.

A “Universidade Corporativa” surgiu com a finalidade de aprendizado contínuo para atender os objetivos das corporações. Seu propósito é estimular continuamente o aprendizado assegurando os valores humanos da organização adotados no Brasil.

O surgimento no Brasil ocorreu nos anos de 1990, com espaço educacional próprio e gerenciado pela própria empresa. A Universidade Corporativa institucionaliza uma determinada cultura voltada para os negócios na produção de saberes voltados às estratégias empresariais assegurando benefícios e competitividade para as empresas.

O termo “Universidade” trata-se de marketing atrativo para jovens na busca de qualificação profissional. A produção de conhecimentos é restrita e vinculada à ideia de

⁶⁷ Cf. entrevista com o presidente do *Habib's* em Empreendedorismo, valorize suas ideias

mercado de caráter prático e técnico de ensino. A “Universidade Corporativa” não possui pluralidade de ideias e concepções de mundo de uma universidade tradicional. Esta última também não pauta efetivamente a produção científica pela lógica do capital. Sua finalidade está em ajustar o indivíduo às transformações inerentes do capitalismo e das transformações do mundo do trabalho.

“Existem muitas experiências de empresas no Brasil, que embora não tenham o emblema universidade corporativa (termo cunhado nos Estados Unidos e, indubitavelmente, de forte apelo mercadológico), apresentam sistemas educacionais fundamentados nos princípios fundamentais de uma universidade corporativa e pautados por uma abordagem de gestão de conhecimento e competências. Alguns exemplos são: Datasul, Embraer, Gessy Lever, Rhodia e Volkswagen/Audi”. Vale ressaltar que, de um modo geral, o conceito de Universidade Corporativa surge diretamente relacionado à estratégia de negócios e tem sido adotado a partir do que foi proposto pela americana Jeanne Meister (2005, p.29) que define Universidade Corporativa como: “Um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização.” Para Meister (2005, p.35), “a metáfora da universidade pode ser entendida facilmente e até imprime ao treinamento corporativo uma marca característica e que atrai a atenção dos funcionários”. (MOTA; VIEIRA; SÁ, 2011, p.5).

A educação corporativa seria o termo adequado para uma educação voltada a este tipo de finalidade e, diante desse contexto, a Universidade Habib’s, surge com os seus valores e princípios incorporando cada vez mais a necessidade de um trabalhador proativo⁶⁸.

Essa característica não é inata aos trabalhadores do Habib’s, uma vez optando pela verticalização dos negócios, a Universidade tornou-se indispensável para o treinamento dos funcionários mostrando explicitamente os interesses da empresa, segundo o que consta na edição 14 do próprio Boletim da Universidade Habib’s:

Hoje precisamos de flexibilidade e capacidade para desenvolver as nossas tarefas. Mas, como você faz para adquirir competência técnica na sua função? A Universidade Habib’s tem a resposta. [...] Você até pode possuir conhecimento sobre as tarefas dos cursos mencionados, porém, após sua participação em sala de aula, a Universidade Habib’s e a Escola de Competências Técnicas irão prepará-lo tecnicamente dentro das suas funções para que você possa adquirir habilidades e

⁶⁸ No mundo do trabalho, o termo proativo pode ser entendido como comportamentos e atitudes adotados pelo trabalhador para além da sua função no ambiente de trabalho.

oferecer ao nosso cliente um bom atendimento aumentando o número de QC⁶⁹, trazendo lucratividade a rede e, sem dúvidas, aprimorando sua carreira profissional (BOLETIM UH, 2010).

A aprendizagem proposta por essas corporações via processos de treinamento e desenvolvimento, propõe uma abordagem tanto coletiva quanto individual aos empregados. Torná-lo mais produtivo para o mercado, o grupo de funcionários, não se vê indisposto há não aceitar e/ou resistir os ensinamentos das universidades corporativas. Pois isso seria um aspecto negativo para o trabalhador o fato de ele não se enquadrar nas mudanças organizacionais. Portanto, ele não seria capaz de competir profissionalmente.

Para definir melhor o que seriam as universidades corporativas é importante entender que os seus aspectos de conhecimento técnico e científico são bastante limitados por áreas. Apenas áreas que envolvam direta ou indiretamente os interesses das empresas como: informática, engenharia e administração são os focos dos negócios.

Estas organizações vêm beneficiando-se dos conhecimentos e habilidades que têm ajudado a promover, a partir da criação de departamentos ou instituições voltados especificamente para este fim. Pode-se citar as empresas Motorola, Arthur Andersen, Arthur D. Little, Disney, *McDonald's*, Nokia, Oracle, General Electric, entre outras, como organizações que criaram centros de ensino próprios para a condução de atividades voltadas para a aprendizagem, com nomenclaturas específicas, porém classificadas de maneira geral, como universidades corporativas (ALPERSTEDT, 2001, 155).

As universidades corporativas também chegaram ao Brasil com uma explícita tendência americana: *Motorola*, *Bank Bosto* e *McDonald's*. Nesse contexto, nasce a Universidade Habib's com o propósito de manter seus valores associados as exigências de mercado.

A Universidade Habib's surgiu no final dos anos de 1990 e possui um campus dentro do escritório central da empresa. Nas palavras de Ana Paula César, diretora do RH do *Habib's* "ampliar os conhecimentos, retroalimentar e evoluir os conhecimentos no negócio".

⁶⁹ QC – Controle de Qualidade

A especialização é a alma do negócio dentro das Universidades Corporativas. Dentro da Universidade Habib's existem vários cursos de acordo com a execução da tarefa. A escola de competências e gestão, a escola de competências técnicas, escola de competências essenciais e escola de competências de desenvolvimento humano são os cursos até então oferecidos pela corporação.

A escola de competências e gestão indicado para a formação dos futuros supervisores e para os que estão na ativa propondo ensino e métodos de gestão; a escola de competências técnicas é voltada sobre os processos da organização, cada função e procedimento da loja; a escola de competências de desenvolvimento humano trabalha aspectos comportamentais e a relação do indivíduo com o grupo; Por último, a escola de competências essenciais que é a primeira escola frequentada pelos funcionários, quando fazem parte do quadro funcional, recebendo o livro *As 77 regras de administrar o Habib's*, fazendo treinamento sobre o alicerce dos negócios, atendimento ao cliente sendo o primeiro curso base. Todas essas escolas são voltadas para execução de tarefas específicas, mas um funcionário pode fazer todos conforme ache necessário. Dessa forma, percebemos que suas necessidades pessoais e profissionais não diferem dos objetivos da empresa.

O maior desafio da universidade é fazer com que as pessoas [...] evoluam os seus hábitos, não vou nem dizer que elas troquem os hábitos, porque tudo vai evoluindo [...] e é muito difícil você perder um hábito e adotar outro, perder uma forma de trabalhar e adotar outra. [...] O desafio de uma universidade acho que está baseado nisso num processo de educação, ou seja, das pessoas realmente se sentirem estimuladas [...] a ousar, a aplicar uma nova metodologia do trabalho (ANA PAULA CÉSAR)⁷⁰.

Segundo o comentário da diretora de RH Ana Paula César, percebemos que a Universidade Corporativa do Habib's tem com função principal fazer com que o trabalhador seja aberto a inovações, transformações do mercado, tornando-o um ser mais dócil. Essa forma de educar é eficiente em fazer com que o trabalhador diminua o senso crítico sobre a sua condição de mundo e consciência de classe trabalhadora.

⁷⁰ Cf. reportagem sobre a Universidade Habib's concedida a Catho online disponível no endereço eletrônico www.youtube.com/watch?v=-VSFJ_uzw6A postado em 22/02/2013

A Universidade Corporativa na busca de *status* de ciências fez parceiras com universidades tradicionais, isto é, por receber inúmeras críticas dos próprios teóricos da gestão empresarial se a Universidade Corporativa não seria apenas uma extensão de Departamentos de Treinamentos das empresas. Contudo, Alperstedt (2001) propõe quatro fatores de diferenciação dos Departamentos de Treinamento.

A primeira é sobre a origem dos investimentos, contrário ao Departamento de Treinamento que arcava com as despesas. Nas Universidades Corporativas, tornou-se cultural o funcionário arcar com parte das despesas por meio de mensalidades. Essa cultura tornou-se prática decorrente devido às diversas ideologias, inclusive a do capital humano. O profissional não compreende que está envolvido, não percebe com criticidade essas mudanças no mundo do trabalho empresarial. Esses profissionais foram moldados a interpretarem como um investimento em sua carreira e não um gasto a mais para se adequar a empresa.

A segunda é que todas as Universidades Corporativas possuem instalações próprias e contam com instalações fora do seu espaço corporativo, criando parcerias com universidades tradicionais, com intuito de validar o conhecimento produzido.

Outra forma de legitimação é o reconhecimento do crédito e o processo de outorga diplomas. As Universidades Corporativas nos Estados Unidos, 25% delas oferecem créditos universitários e algumas outorgam diplomas. Nas palavras de Alperstedt (2001), algumas empresas já galgaram um degrau mais elevado: Outorgam elas mesmas os seus diplomas. Isso evidencia um fato negativo para as verdadeiras Universidades⁷¹, a influência do pensamento corporativo e o espírito do neoliberalismo econômico para as instituições, estas em que o compromisso está na produção do conhecimento científico universal.

E por último, a reprodução dos conhecimentos corporativos se dá por um copo docente variável sem grande exigência de titulação acadêmica. As aulas são ministradas por executivos de empresas, consultores externos e existem instituições que possuem os seus próprios profissionais que estão submetidos a um treinamento para adquirir didática de ensino.

⁷¹ Entendida como Universidade Tradicional

No *Habib's*, por exemplo, observamos no boletim que os professores também são supervisores da loja, portanto, existe uma relação de reprodução prática, segundo o depoimento expresso no Boletim *Habib's*

Olá, meu nome é [...], sou Supervisor da loja Habib's. Estou no Habib's há 13 anos e quero agradecer a todos da Universidade que tornaram possível a realização de um dos meus sonhos. O foco está na aprendizagem e eu sempre acreditei nos projetos que envolvem a educação. Só com treinamento e aprendizagem que seremos capazes de eliminarmos todos os nossos problemas. Educação Corporativa é um benefício. Eu, como instrutor fiquei muito feliz, feliz só no Habib's. Nossa gente. Nosso futuro (BOLETIM UH, 2010).

Ao analisarmos a gestão do trabalho e os valores necessários para os trabalhadores na rede *fast food* é imprescindível entender o papel relevante das Universidades Corporativas e a compreensão que se tem de educação. A educação é um serviço e por isso, financiá-lo é dever do funcionário, pois está se tratando de um investimento. Esses valores tornam-se culturais e reforçam que o Estado não fornece uma educação que atenda expressamente os interesses corporativos.

3.6 A formação dos trabalhadores do *Habib's* em Manaus: Motivação e o “espírito” da proatividade

A análise da entrevista do fundador do *Habib's*, *Antônio Alberto Saraiva pela Show Business*⁷² e sua palestra para *TV Estadão* apontam, implicitamente ou não, os valores que o trabalhador deve incorporar para executar sua tarefa, assim como os conceitos básicos na gestão do trabalho: Motivação, empreendedorismo, lucratividade e colaborador.

Embora seja um material rico a ser explorado, não foi utilizado para a pesquisa o *estudo de caso sobre o Habib's* pela revista EXAME e a revista interna *Habib's Gestores*, ambos por possuírem os direitos autorais resguardados. Também traremos a definição de colaborador como uma nova roupagem de classificar o trabalhador segundo a empresa.

⁷² Cf. Show Business Entrevista com Alberto Saraiva disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=35kqStDBsig> postado em 09/04/2012

A ideia de motivação é decorrente da psicologia adotada nas teorias da gestão empresarial. Isso porque a motivação é um fator interno tanto para empresa quanto para o funcionário, sua finalidade é impulsionar os indivíduos a fazerem algo. “De manera amplia o motivo esaquello que impulsa a uma persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión haciaun comportamento especifico” (CHIAVENATO, 2001, p.68).

Qual é a melhor forma de motivar o trabalhador? É dar-lhe a esperança e exemplos de pessoas que adquiriram sucesso dentro da empresa. No *Habib's*, tomaremos a fala do seu presidente como um discurso construído pela própria loja que trabalha aspectos motivacionais.

Nós formamos a nossa Universidade Corporativa que cuida disso, são 150 instrutores que cuidam desde a capacitação, do treinamento e da base e fazem um processo de crescimento dentro da empresa, **eu tenho um gerente hoje que é dono de loja, tem um gerente hoje que se transformou em máster franquiado, então a rede com essa universidade dá oportunidade para todas as pessoas** (ALBERTO SARAIVA, 2012, SHOW BUSINESS, GRIFO NOSSO)⁷³.

A definição de Chiavenato sobre motivação está intimamente ligada com o discurso do presidente do *Habib's*. A motivação faz com que o trabalhador passe a se espelhar em supervisores, gerentes, franqueados e empresários devido a sua crença de que o *Habib's* oferece oportunidades iguais para todas as pessoas.

A motivação é uma que por sua vez reforça um valor propagado com ela: Que o sucesso profissional é uma questão pessoal e meritocrática. Isso faz com que esse trabalhador incorpore uma crença que não é dele, e dessa forma, a motivação atua de forma eficaz em transformar do trabalhador numa pessoa proativa. Segundo a fala da supervisora do RH do *Habib's* em Manaus⁷⁴:

Qual o perfil profissional que a empresa necessita?

R – Profissionais comprometidos

14. O que é necessário para esse profissional adquirir “sucesso” dentro da empresa?

⁷³Cf. Show Business com João Doria Jr. - Entrevista com Alberto Saraiva disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=35kqStDBsjg> postado em 09/04/2012

⁷⁴ Supervisora das lojas *Habib's* em Manaus, depoimento do questionário respondido em 2014.

R – Ter comprometimento, vestir a camisa, com certeza será um profissional que é valorizado sempre , pois sempre buscamos o melhor para todos.

A ideia de “vestir a camisa da empresa”, implica no engajamento pessoal do trabalhador para o mesmo “crescer” profissionalmente, ao mesmo tempo, o discurso de que a empresa busca o melhor para todos dá certa segurança ao trabalhador a respeito do desemprego.

Um dos elementos marcantes da literatura de gestão empresarial, quando a lemos para extrair ideias-tipo do espírito do capitalismo nas duas épocas, é a preocupação permanente de mobilização e motivação do pessoal, sobretudo dos executivos. “Como dar sentido ao trabalho na empresa?”. É uma das perguntas centrais que preocupam as duas gerações, ainda que sob aspectos diferentes (BOLTANSKI, 2009, p.89).

Outra fonte motivacional que encontramos na entrevista do Habib’s é a própria história de vida do seu fundador. Das dificuldades do negócio e a tragédia de ter perdido o seu pai tornou-se um discurso motivacional mostrando que qualquer dificuldade financeira pode ser superada.

A última vez que Alberto esteve aqui, ele teve uma situação dramática, ele assumiu uma padaria que pertencia ao seu pai [...] o pai foi vítima de um assalto, foi assassinado [...] ele (Alberto) mudou a sua rotina numa situação dramática e teve que assumir a padaria que o pai tinha criado que era a fonte do sustento [...] e fez disso uma revolução porque ele transformou a padaria naquilo que é hoje, que é o Habib’s [...] segunda maior cadeia de faturamento do país (JOÃO DORIA JR., SHOW BUSINESS, 2012).

Nas palavras do próprio fundador do Habib’s:

Eu acho que essa tragédia foi a grande lição de vida porque eu não desisti e a gente não pode desistir, a gente tem que viver motivado por alguma coisa porque as pessoas que motivam sonham, e as pessoas que sonham vivem motivadas (ALBERTO SARAIVA, 2012).

3.8 A personificação do empreendedorismo: A formação do homem contemporâneo para além do ambiente do trabalho *Habib’s*

A figura do empreendedor é citado no discurso de Sérgio Moreira⁷⁵ e Joseph A. Schumpeter⁷⁶. O primeiro afirma que empreendedorismo é uma prática acessível a

⁷⁵ Presidente do SEBRAE, 2002.

⁷⁶ Economista percussor do empreendedorismo

todas as pessoas, enquanto que o segundo, afirma que o empreendedorismo é um privilégio de poucos (LOPEZ-RUIZ, 2004, p.60).

Empreendedor é a pessoa que busca criar o seu próprio negócio por acreditar na inovação, força de empenho e o desejo de não trabalhar para os outros. No Brasil, o empreendedorismo começa a dar sinais de populismo nos anos de 1990 e nos anos de 2000 a 2010 cresceu mais de 70%⁷⁷. Para o presidente do Habib's, o "espírito" empreendedor é indispensável para os negócios. "O empreendedorismo, não adianta só fazer as coisas, você precisa saber empreender, como é que eu vou fazer isso crescer?" (ALBERTO SARAIVA, 2013, PME).

Mas o que leva as pessoas a se tornarem empreendedoras? Nitidamente a realidade da redução de postos de trabalhos na industrialização e a cultura do empreendedorismo incorporada pelas empresas são os caminhos que levam o trabalhador empreender. Contudo, a motivação é importante para o empreendedorismo, pois, retomando às ideias de Schumpeter, o empreendedorismo é um negócio de risco em que as chances do sucesso são para os privilegiados.

Assim, vai constituindo-se, no Brasil, o ideário do empreendedor e do homem de sucesso, ligado ao homem rico. E observamos que essa dimensão espraia-se para comunidades e sítios na internet, que discutem o tema e buscam formar discípulos. LEITE & MELO, 2008, p.42).

Seguindo o relato da entrevista pela Show Business, o entrevistador pergunta ao presidente do *Habib's* qual a melhor opção para um empreendedor, este cita: Intuição e planejamento.

Intuição sem dúvida, porque a intuição te dá o caminho depois ela ti chama o planejamento, não adianta você planejar uma coisa que não tem intuição, que não tenha sucesso [...] lançar bolinho de bacalhau numa rede árabe, não tem sentindo nenhum! isso é intuição né? [...] quando você segue a intuição, você está acreditando em você mesmo, você está acreditando na sua ideia [...] e aí você começa a sonhar, começa a analisar, começa ver para onde vai e aí a coisa dá certo. E intuição dando certo, você tem verba, você tem dinheiro, você tem sucesso para fazer o planejamento (ALBERTO SARAIVA, 2012, SHOW BUSINESS).

Podemos entender na fala tanto do entrevistado quanto do entrevistador, pontos de vistas convergentes, isto é, de que a intuição deve fazer parte do empreendedor.

⁷⁷ Cf. a revista Master: **O Brasil é o país do empreendedorismo**. RS, edição maio/junho de 2012.

“Eu, estou plenamente de acordo, por isso que eu confio muito na minha intuição também...” (JOÃO DARÍO JR, 2012, SHOW BUSINESS). Mas o que há nas entrelinhas do discurso de ambos é o risco. O empreendedorismo é um negócio de risco, a importância da motivação é fazer com que as pessoas sonhem, acreditem e principalmente se arrisquem nos negócios. “A dica primeiro é você acreditar em você mesmo, você acreditar no seu sonho, você acreditar na sua ideia” (ALBERTO SARAIVA, 2013, PME).

O empreendedorismo não é somente um aspecto econômico, ele também é um modo de vida, uma forma de comportamento, um modo de pensar.

Empreender é, portanto, um processo subjetivo. Os economistas têm considerado a natureza irracional das percepções empreendedoras e da decisão de autoemprego. Pessoas parecem ignorar cálculos de custo-benefício quando tornam-se empreendedoras (LEITE & MELO, 2008, p.38).

Lopez-Ruiz (2004) aponta que o *ethos* dos executivos tornou-se modelo de vida para as sociedades capitalistas contemporâneas. A reestruturação produtiva trouxe com ela a desvalorização de habilidades e competências dos empregados pelo avanço da automação. O risco do desemprego aumenta, e, portanto, a prática discursiva sobre o indivíduo na empresa fortalece nos trabalhadores o dever moral de aumentar suas habilidades e competências investindo em si próprio

No 4º encontro do PME, o palestrante inicia perguntando da plateia o que é pequeno, médio ou grande empresário e afirma: “não existe pequeno, médio e grande empresário, existe a vontade de vencer [...] então o sucesso está muito mais relacionado com a própria pessoa muitas vezes do que o próprio dinheiro” (ALBERTO SARAIVA, PME, 2013). No decorrer dessa palestra, a história de vida marcada por dificuldades do presidente do *Habib's* legitima que o sucesso está no indivíduo e não nas suas condições reais de empreendedor.

No *Habib's*, a promoção de trabalhadores reconhecidos pela empresa exerce um papel prático. Estimula-os a se dedicarem para empresa e motiva-os para os negócios.

10 – Quais são os valores necessários que a empresa exige para o trabalhador exercer bem o seu trabalho?

R - Representa as ações que devem ser cumpridas, com o comprometimento de atingir os objetivos e metas do negócio (FUNCIONÁRIA DO RH HABIB'S/MANAUS, 2014).

Dentro dessa visão que os trabalhadores possuem de si mesmo, vem a imagem do colaborador, termo mais utilizado pela gestão empresarial e que vai ganhando força no espaço do trabalho no setor de serviços.

3.9 A satisfação do cliente e o bem comum: Formas de chamar a lucratividade

A lucratividade no discurso do empreendedorismo é advinda do sucesso, satisfação do cliente não deixando de lado, o “papel sócio” indispensável para ocultar os interesses de que o que importa são os lucros que um negócio pode gerar.

O Habib's é até uma parte social, quando vende uma esfirra a quarenta e nove centavos, com cinco reais você compra dez esfirras, (Habib's) está exercendo uma parte social, ela está permitindo que pessoas humildes e pessoas simples possam visitar a tua loja e levar a família gastando pouco, gastando nada, o que é gastar cinco reais? Não é nada, então também tem essa parte social, e isso é uma questão de amor ao cliente [...] são tudo coisas que se somam e que contaminam isso para o sucesso (ALBERTO SARAIVA, 2012, SHOW BUSINESS)

O *Habib's* permite que pessoas de baixa renda possam frequentar os seus restaurantes, pois no Brasil, McDonald's, Bob's entre outros *fast foods*, geralmente localizados nos shoppings e em bairros elitizados, não orienta a sua lógica de atrair clientes com estratégia de atender pessoas de baixa renda no Brasil.

A ideia do empreendedorismo precisa de “gurus”, a trajetória de vida de Alberto Saraiva e o seu sucesso deixou-o famoso na grande mídia e redes sociais. Sua reputação torna-se um exemplo a ser seguido porque como ele mesmo disse, o sucesso está no indivíduo e as condições sociais e econômicas são apenas detalhes.

Na verdade são três coisas que determinam o sucesso: primeiro a pessoa [...] segundo é o negócio, o que é que a pessoa faz, eu tenho um amigo há 31 anos, ele é ufólogo, até hoje eu não sei o que ele faz; e terceiro pra quem vai fazer alguma coisa é o ponto comercial [...]tiver muita vontade, desejo e montar num lugar errado, você tem problemas (ALBERTO SARAIVA, 2013, PME).

Palavras motivadoras, crença no indivíduo e vontade de empreender fazem parte de um cenário cada vez mais comum e de uma filosofia que se estende desde a

presidência até ao setor de base do *Habib's*: Gerentes, supervisores, cozinheiros, atendentes e garçons.

No centro desse processo, encontram-se os “gurus” da administração, os quais, por meio de seus sucessos editoriais, da internet e da grande mídia, difundem uma série de conselhos práticos e assumem a função de empreendedores morais do empreendedorismo. Conclui-se que, por meio desses conselhos e da divulgação dos casos exemplares de sucesso (assim como foi com o protestantismo, no início do capitalismo), formam-se sujeitos com disposição para atuar economicamente e de forma reconhecida como boa e justa. (LEITE & MELO, 2008, p.35).

A lucratividade é inerente ao empreendedorismo, sem ela não é possível uma empresa se expandir. Mas no discurso de Alberto Saraiva o lucro assume sinônimo de conquistar o cliente.

As pessoas tem um outro conceito na vida, como fazer pra ter mais lucro, e eu sempre passei a minha vida toda não pensando no lucro e por incrível que pareça eu a minha vida toda eu tive lucro [...] eu passei a vida toda fazendo “como vender mais barato” (ALBERTO SARAIVA, 2013, PME).

Mas conquistar clientes não é algo inovador. O modelo japonês tinha como meta atender satisfatoriamente o cliente, que por meio do seu consumo, tornou-se indispensável para obtenção dos lucros da empresa.

4. O colaborador do *Habib's* em Manaus: O falso estreitamento de laços entre empresa e empregado

O *Habib's* possui atualmente 7 lojas em Manaus, não exige do profissional experiência para trabalhar na empresa. O candidato que se dispõe a trabalhar no *Habib's* pode preencher um currículo online no site do *Habib's*, ou preencher o formulário no SINE⁷⁸.

A empresa utiliza materiais próprios para o treinamento desses profissionais. A seleção conta com aulas didáticas expositivas em slide, lousa, conteúdo e provas, e no final, esses profissionais recebem o certificado. Sobre o processo de seleção:

⁷⁸ SISTEMA NACIONAL DO EMPREGO: Instituição de cadastro geral de emprego, o SINE - Manaus é uma parceria com governo federal mas administrado pela prefeitura.

4 – Como o ocorre o processo de seleção para os candidatos a uma vaga na gerência, atendimento e cozinha?

R – Na gerência, fazemos o processo na loja os candidatos que tem o perfil fazem uma avaliação e quem passar, colocamos em treinamento (FUNCIONÁRIA DO RH HABIB´S/MANAUS, 2014).

A funcionária do RH não relatou sobre a seleção de atendimento e cozinha. O processo de seleção de cargos de liderança é distinto dos demais. A escolha desse profissional para o cargo de gerência também implica em treinamento para exercer determinada função. Se, dentro da empresa, não exista profissionais qualificados para a vaga disponível, a empresa abre um processo externo de seleção.

A ideia de colaborador partiu das empresas como uma forma mais polida de chamar os trabalhadores. O ato de colaborar propõe a ideia de que o “bom empregado” é aquele que está docilmente disposto a atuar de melhor maneira possível para os interesses da empresa

As empresas passaram a chamar todos aqueles que trabalham para ela de colaboradores, pois, de fato é uma palavra mais bonita, chamativa e ainda transmite a impressão de que há um relacionamento próximo entre as partes, de que um confia no outro, enfim, serve para elevar o moral da pessoa e também para ficar de acordo com os parâmetros estabelecidos pelo mercado (SANT´ANA, 2010).

Desde o período do fordismo-taylorista, passando pelas transformações do toyotismo até o setor de serviços alimentícios das redes *fast food* *Habib´s*, o trabalhador sempre foi a motriz do capitalismo e da lucratividade das empresas, ainda que, na industrialização, não necessite tanto de grande contingente de mão de obra. É no trabalhador a segurança da expansão das empresas e de suas riquezas, dessa maneira, muitos estudos foram focados em fazer do empregado um trabalhador cada vez mais produtivo.

O maior desafio é o atendimento, o atendimento é a grande complicação, eu não tenho problema de produção, não tenho problema de qualidade, não tenho problema de quase praticamente nada, nós temos problemas de atendimento, esse é o maior desafio, nos criamos à universidade, tem mais de cem pessoas que eu disse, o grande desafio dela é resolver esse problema porque quando você tem pessoas atendendo pessoas não é tão fácil, nós somos um *fast food*

diferentes, o cara não vai lá pega bandeja e se vira⁷⁹ (ALBERTO SARAIVA, 2013, PME).

No *Habib's*, segundo o próprio presidente, o trabalhador é um diferencial indispensável para a sua empresa, ele mesmo reconhece a importância desse profissional. Portanto, o termo colaborador tem a finalidade de estreitar “laços”, embora não tão verdadeiros entre empresa e o trabalhador.

O funcionário é aquela pessoa que foi contratada para fazer determinado serviço, e de fato o faz, porém, se limita a isso, ela não se esforça, não vai nem um pouco além, não auxilia companheiros, não quer ficar até mais tarde quando é preciso, o lema dessas pessoas geralmente é: “Fui contratado para fazer isso” (SANT’ANA, 2010).

Para o autor, o colaborador vai mais além, é a pessoa proativa que está sempre disposto a buscar formas de colaborar. Que goste de trabalhar nos sábados quando necessário, que esteja disponível no celular independente do dia e horário.

No *Habib's*, a jornada de trabalho é de oito horas, sem distinção de função: gerente, atendente, cozinheiro. Em contrapartida, esses trabalhadores teriam o reconhecimento pela empresa ao dedicarem-se ao trabalho, reconhecimento que se apresenta nas diversas formas. Segundo informações coletadas sobre o *Habib's* em Manaus

13. Existe profissional que a empresa o considera como um “talento”? E de que forma ocorre a valorização desse profissional?
R - Sim, o Garçom – lançamos premiações como viagem, prêmios em dinheiros (FUNCIONÁRIA DO RH HABIB’S/MANAUS, 2014).

As empresas também forjam nos trabalhadores implicitamente um sentimento de culpa e profissionalismo quando o trabalhador não “colabora” com ela; também são criticadas quando não estimulam os trabalhadores adotando posturas autoritárias que os restringe da autonomia e tomada de decisão;

empresas desse tipo possuem somente funcionários, pois, “tudo” aquilo que ela oferece, irá ter de volta, profissionalmente a lei da reciprocidade é essa, ninguém irá se esforçar pelo outro sabendo que não obterá um retorno/reconhecimento (SANT’ANA, 2010).

⁷⁹ Crítica aos fast foods que seguem o modelo McDonald's

4.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O reconhecimento é indispensável principalmente para o empenho do trabalhador. Investimentos das mais variadas formas: Gratificações, premiações, viagens e dinheiros para aqueles que se destacam.

O pensamento da gestão empresarial dos anos de 1990 descrito por Boltanski & Chiapello (2009) está presente na gestão do trabalho do setor de serviços. Uma concepção que orienta os trabalhadores para os interesses da empresa. O salário não é a única forma de compensar o reconhecimento dos trabalhadores. Motivar é recompensar, o salário é importante, mas as empresas reconhecem que não são os únicos meios de motivação.

A gestão do trabalho no setor de serviços reconhece assim como na reestruturação produtiva, a necessidade de engajamento, empenho e qualificação do trabalhador. Inovações e estratégias de gestão pode se tornar prejudicial na medida em que afeta a saúde dos colaboradores, a medida que os mesmos se veem cobrado demais.

Também não foi possível entrevistar demais funcionários e comparar o grau de satisfação dos mesmos em relação ao salário e reconhecimento. Este trabalho é apenas alguns caminhos tentando tecer explicações desse fenômeno emergente de gestão, desemprego e empregabilidade em Manaus. Todavia, mais estudos seriam necessários para compreender a dinâmica social do mundo trabalho no setor de serviços.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade no mundo do trabalho**. 15.ed. São Paulo: Cortez, 2011.

_____. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2009.

ALVES, Maria Aparecida; TAVARES, Maria Augusta. **A dupla face da informalidade do trabalho “autonomia” ou precarização** IN: ANTUNES, Ricardo (org.). Riqueza e miséria do trabalho no Brasil. São Paulo: Boitempo, 2006.

BRYMAN, Alan. **A disneyzação da sociedade**. São Paulo: Ideias & Letras, 2007.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede - era da informação: economia, sociedade e cultura**, volume I. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CATTANI, David; HOLZMANN, Lorena (Org). **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre: Ed. Da UFRGS, 2006.

CHINELLI, Filippina; PONTENGY Gisélia; PAIVA, Vanilda. **Qualificação e inserção alternativa no mundo do trabalho: A sociologia do trabalho para além da indústria**. Novos Estudos CEBRAP, nº 48, julho 1997, PP. 121-142.

COCCO, Giuseppe. **Trabalho e cidadania: produção e direitos na era da globalização**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2001.

CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2004.

FONTENELLE, Isleide Arruda. **O nome da Marca: McDonald's, fetichismo e cultura descartável**. São Paulo: Boitempo, 2002.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **Educação e crise do trabalho real**. 6.ed. São Paulo: Cortez, 2010.

GRAMSCI, Antonio. **Americanismo e fordismo**. IN: Cadernos do cárcere: temas de cultura, ação católica, americanismo e fordismo, volume 4. 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização brasileira, 2007.

HARVEY, David. **Condições pós-moderna: Uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. São Paulo: Loyola, 1993.

KREIN, José Dari. **Reestruturação produtiva e sindicalismo**. IN: CARLEIAL, Liana; SILVA, Márcia Perales M.; VIEIRA, Zânia Maria R.A. O avanço da terceirização no cenário de reestruturação produtiva na Zona Franca de Manaus In: Somalu: Revista de Estudos Amazônicos do Programa de Pós-Graduação em sociedade e Cultura n a Amazônia. Manaus: Edua, Ano 5.n.2, jul./dez de 2005.

MORAES, Rosângela Dutra de. **Prazer-sofrimento no trabalho com automação: estudo em empresas japonesas no Polo Industrial de Manaus**. Manaus: UFAM, 2010.

REIS, Antero Maximiliano Dias do. **McDonald's: A dura face do trabalho flexível no mundo juvenil (Florianópolis 2000-2007)**. 2009. Dissertação (Mestrado em história), Centro de Ciências Humanas e da Educação, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

RITZER, George. **La McDonaldización de la Sociedad**. Espanha: Editorial Popular, 2008.

SCHLOSSER, Eric. **Fast food Nation: What the all-american meal is doing to the world**. Estados Unidos: Penguin Books, 2007.

SCHULTZ. Theodore W. **O capital humano: Investimentos em educação e pesquisa**. Rio de Janeiro: Zahar editores, 1973.

TUMOLO, Paulo Sergio. **Reestruturação produtiva no Brasil: Um balanço crítico introdutório da produção bibliográfica**. Disponível em Educ. Soc. [online]. 2001, vol.22, n.77, pp. 71-99. ISSN 0101-7330. <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-73302001000400005>. Acesso em 18 de Maio de 2012 às 19:00

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

Respondido pela funcionária dos recursos humanos do Habib's em Manaus

1 – Qual o perfil profissional que a empresa Habib's necessita?

R= Profissional comprometidas

2 – Há preferência por profissionais com experiência?

R= Não

3 – O currículo e a experiência profissional são importantes para empresa? No caso de sim (O que chama atenção no currículo e nas experiências profissionais do candidato?)

R= No Habibs não precisa ter experiência

4 – Como o ocorre o processo de seleção para os candidatos a uma vaga na gerência, atendimento e cozinha?

R= Na gerência, fazemos o processo na loja os candidatos que tem o perfil fazem uma avaliação e quem passar, colocamos em treinamento.

R= Da mesma forma processo interno se caso não temos uma pessoa com perfil na empresa buscamos no mercado. Como o Sine.

5 – O trabalhador passa por um treinamento elaborado pela empresa?

R= Sim temos um multiplicador que em cada loja da o treinamento

6 – (Em caso de sim na questão 5) Como é o processo de treinamento desses trabalhadores? (E se possível, descrever sucintamente as etapas)

R= Temos uma universidade corporativa, e temos um multiplicador, que ele é o responsável de passar o treinamento para os colaboradores em loja, conforme suas necessidades.

7 – Quais são os materiais utilizados no treinamento? Esse material é elaborado pela empresa?

R= Slide, apostilas e provas. Todos recebem os certificados dos cursos

8 – A empresa desenvolve cursos de capacitação para profissionais já na ativa?

R= Sim, sempre

9 – Trabalhadores com ou sem experiência passam pelo mesmo processo de seleção e treinamento?

Sim, pelo mesmo processo todos os colaboradores que entram passam por um treinamento ou integração

10 – Quais são os valores necessários que a empresa exige para o trabalhador exercer bem o seu trabalho?

Representa as ações que devem ser cumpridas, com o comprometimento de atingir os objetivos e metas do negócio.

11 – Qual a jornada de trabalho dos profissionais?

Colaboradores tem em média oito horas de trabalho não faz distinção profissional

12 – Como está hierarquizado o trabalho dentro da empresa?

Chefe de cozinha, supervisor e gerente e Administrador.

13 – Existem profissionais que a empresa os considera como um “talento”? E de que forma ocorre a valorização desse profissional?

Sim, o Garçom – lançamos premiações como viagem prêmios em dinheiros

14 – O que é necessário para esse profissional adquirir “sucesso” dentro da empresa?

Ter comprometimento, vestir a camisa com certeza será um profissional que é valorizado sempre , pois sempre buscamos o melhor para todos.

15 – Há plano de carreira de cargos e salários?

Há sim

16 – Você conhece pessoas que ascenderam profissionalmente aqui na empresa? E isso ocorre com frequência ou é algo bastante demorado? (média de tempo)

Sim profissionais com 6 meses sempre é promovido para supervisor , chefe , gerente.

17 – Qual é a política de qualidade do Habib´s?

Servir bons produtos sempre.