



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
Instituto de Filosofia e Ciências Humanas

GUILHERME MONTANHOLLI

**A ACUMULAÇÃO DE CAPITAL NO SETOR DE *FAST-FOOD*: VALOR,
PROLETARIZAÇÃO E FLEXIBILIZAÇÃO DO TRABALHO NAS LOJAS DA
REDE MCDONALD'S**

CAMPINAS

2020

Guilherme Montanholti

**A ACUMULAÇÃO DE CAPITAL NO SETOR DE *FAST-FOOD*: VALOR,
PROLETARIZAÇÃO E FLEXIBILIZAÇÃO DO TRABALHO NAS LOJAS DA REDE
MCDONALD'S**

Dissertação apresentada ao Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas (IFCH – UNICAMP) como parte dos requisitos exigidos para a obtenção do título de Mestre em Sociologia.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Luiz Coltro Antunes

ESTE TRABALHO CORRESPONDE À VERSÃO FINAL DA DISSERTAÇÃO DEFENDIDA PELO ALUNO GUILHERME MONTANHOLLI, E ORIENTADA PELO PROF. DR. RICARDO LUIZ COLTRO ANTUNES

CAMPINAS

2020

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas
Biblioteca do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas
Cecília Maria Jorge Nicolau - CRB 8/3387

M762a Montanholti, Guilherme, 1989-
A acumulação de capital no setor de fast-food : valor, proletarização e flexibilização do trabalho nas lojas da rede McDonald's / Guilherme Montanholti. – Campinas, SP : [s.n.], 2020.

Orientador: Ricardo Luiz Coltro Antunes.
Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas.

1. McDonald's Corporation. 2. Trabalho. 3. Proletariado. 4. Restaurante fast-food. 5. Capitalismo. I. Antunes, Ricardo, 1953-. II. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. III. Título.

Informações para Biblioteca Digital

Título em outro idioma: Capital accumulation in the fast-food sector : value, proletarianization and flexibilization of work in the stores of the McDonald's network

Palavras-chave em inglês:

McDonald's Corporation

Work

Proletariat

Fast food restaurants

Capitalism

Área de concentração: Sociologia

Titulação: Mestre em Sociologia

Banca examinadora:

Ricardo Luiz Coltro Antunes [Orientador]

Bárbara Geraldo de Castro

Stela Cristina de Godoi

Data de defesa: 22-04-2020

Programa de Pós-Graduação: Sociologia

Identificação e informações acadêmicas do(a) aluno(a)

- ORCID do autor: 0000-0002-2239-7059

- Currículo Lattes do autor: <http://lattes.cnpq.br/2086341887682410>



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
Instituto de Filosofia e Ciências Humanas

A Comissão Julgadora dos trabalhos de Defesa de Dissertação de Mestrado, composta pelos Professores Doutores a seguir descritos, em sessão pública realizada em 22 de abril de 2020, considerou o candidato Guilherme Montanhholli aprovado.

Prof. Dr. Ricardo Luiz Coltro Antunes – Orientador (IFCH-UNICAMP)

Profa. Dra. Bárbara Geraldo de Castro – (IFCH-UNICAMP)

Profa. Dra. Stela Cristina de Godoi – (PUC-CAMPINAS)

A Ata de Defesa com as respectivas assinaturas dos membros encontra-se no SIGA/Sistema de Fluxo de Dissertações/Teses e na Secretaria do Programa de Pós-Graduação em Sociologia do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas.

CAMPINAS

2020

*Dedico aos meus pais,
Leila e Mário,
Por toda confiança, apoio,
presença e cuidado.*

Agradecimentos

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

O exercício do trabalho acadêmico e científico constitui uma atividade complexa e desafiadora, sobretudo nos marcos da presente quadra histórica. Felizmente, a presença de amigos, familiares, grupos de estudo-pesquisa, bem como a existência de agências de financiamento, tornam o processo de investigação e escrita menos árduo. Assim, de partida, agradeço à fundação CAPES em razão da bolsa concedida para a realização deste trabalho. Sem o financiamento aos diversos programas de pós-graduação, a estruturação de uma tradição de pesquisadores no país – e a própria estruturação de um projeto de país – torna-se impossível.

Agradeço aos meus pais, Mário e Leila, pelo constante esforço em proporcionar todo o apoio material e emocional, não só durante a realização deste trabalho, mas ao longo de todos os anos de minha formação na Universidade Pública. Agradeço-os, também, pelo suporte e respeito em face as minhas principais escolhas. Sem dúvida, graças a vocês, pude realizar muitos de meus grandes sonhos.

Agradeço a minha companheira Andyara, mulher que os ventos da fortuna tiveram a felicidade de me fazer cruzar o caminho. Sua presença, absolutamente, tem exercido um papel decisivo em todo amadurecimento intelectual e humano pelo qual tenho passado nos últimos anos. Não bastasse os inúmeros aprendizados, todo o carinho, e o incansável apoio, agradeço-a pelas doces surpresas que chegavam pelo aplicativo de entrega em momentos amargos da escrita.

Sou grato ao meu orientador, Prof. Dr. Ricardo Antunes. Em larga medida, foi a apreciação de sua obra que me fez despertar tanto para os estudos do trabalho quanto para a possibilidade de ocupar os bancos da pós-graduação. Ao longo do mestrado, pude descobrir que além de um grande intelectual, trata-se de um Professor atencioso, democrático e caridoso. Obrigado pelas oportunidades de aprendizado, pelos conselhos cirúrgicos e, sobretudo, por ter me animado nos momentos mais difíceis desta jornada.

Gostaria de agradecer a todos e a todas que fizeram e fazem parte do importante Grupo de Pesquisa *Mundo do Trabalho e suas Metamorfozes* do IFCH-UNICAMP. A convivência com cada um e cada uma de vocês, direta ou indiretamente, contribuiu significativamente para minha formação intelectual e profissional: Flávio Lima, Patrícia Rocha Lemos, Ricardo Festi, Iuri Tonelo, Wagner Damasceno, Fabiane Previtali, Tábata Berg, Marcela Soares, Luci Praun e Marco Gonsales. Registro aqui, também, um abraço aos colegas da pós-graduação com quem

pude desenvolver longos e instigantes debates teóricos e políticos, em especial a Alexandre Barbosa e Stênio Alves.

Sou grato a Leonardo Minelli Silveira, amigo de longa data com quem pude compartilhar uma trajetória de formação teórico-política na tradição marxista e na sociologia do trabalho – além de muitas mesas de bar, shows, jogos e conversas sobre os mais diversos aspectos da vida humana e social. Esta amizade, sem dúvidas, contribuiu para o desenvolvimento da pesquisa e continua a ser fundamental em minha formação intelectual.

Agradeço à Profa. Dr. Ludmila Abílio e ao Prof. Dr. Fábio Querido pelos comentários e sugestões apontados na banca de qualificação. Ambos me levaram a perceber que, se eu estava “apaixonado pela teoria”, “era preciso se apaixonar pelo objeto, deixando-o falar mais”. Esta criativa observação produziu importantes alterações na estrutura do texto, contribuindo para sua coesão e coerência.

Sou grato à Profa. Dr. Bárbara Castro e à Profa. Dr. Stela Godoi em função dos produtivos e generosos comentários efetuados na banca de defesa. Ambas me levaram a valorizar aspectos da pesquisa que eu não havia destacado e a refletir sobre novas questões investigativas, além de terem sugerido o desenho final da dissertação – o qual procurei seguir à risca.

A todos e à todas vocês, muito obrigado!

*“Aos que me podem ouvir eu digo: “Não
desespereis! A desgraça que tem caído sobre nós
não é mais do que o produto da cobiça em
agonia, da amargura de homens que temem o
avanço do progresso humano. Os homens que
odeiam desaparecerão, os ditadores sucumbem e
o poder que do povo arrebataram há de retornar
ao povo. E assim, enquanto morrem homens, a
liberdade nunca perecerá.*

(...)

*Não entreguem-se a esses homens artificiais!
Homens-máquina, com mentes de máquina e
corações de máquinas!
Vocês não são máquinas. Vocês não são gado,
vocês são homens!*

(...)

*Vocês, o povo, têm o poder de tornar esta vida
livre e bela
E de fazer desta vida uma aventura
maravilhosa!”*

(Charles Chaplin, The Great Dictator, 1940)

RESUMO

O objetivo da dissertação consiste em elucidar as relações de trabalho e emprego do conjunto das ocupações necessárias a reprodução do serviço de *fast-food* pelos restaurantes da rede McDonald's. De acordo com o organograma da empresa, as ocupações dividem-se, fundamentalmente, em “funcionários”, “treinadores” e “gerentes”. Assim, considerando que estes cargos se relacionam em um universo produtivo que articula padrões tayloriano-fordistas com protocolos técnico-organizacionais, contratuais e tecnológicos típicos da era da acumulação flexível, argumenta-se que os trabalhadores e as trabalhadoras do McDonald's constituem parte de um novo e amplo proletariado flexível e precarizado localizado no setor de serviços. Ademais, tendo em vista que todo processo de produção subsumido pela lógica do capital configura-se em uma unidade imediata entre o processo de trabalho e o processo de valorização, e considerando as complexas relações que a marca McDonald's mantém com milhares de franqueados e fornecedores, esboça-se a hipótese de que o circuito de acumulação da empresa comporta um componente rentista - para além da exploração constitutiva da relação capital-trabalho. A pesquisa foi realizada por intermédio de três recursos: (1) balanço bibliográfico; (2) análise de materiais diversos da empresa; (3) análise de depoimentos e entrevistas públicas com trabalhadores e membros da corporação.

Palavras-chave: *fast-food*; proletarização; setor de serviços; trabalho; acumulação; McDonald's

ABSTRACT

The research aims to elucidate the work and employment relationships of all the occupations necessary for the reproduction of the fast-food service by McDonald's chain restaurants. According to the company's organizational chart, occupations are basically divided into "crew members", "crew trainers" and "managers". Thus, considering that these positions are related in a productive universe that embodies Taylor-Fordist patterns with technical-organizational, contractual and technological protocols typical of the era of flexible accumulation, it is argued that McDonald's workers constitute a new flexible and precarious proletariat located in the service sector. Furthermore, considering that the entire production process subsumed by the logic of capital is configured in an immediate unity between the work process and the valuation process, and considering the complex relationships that the McDonald's brand maintains with thousands of franchisees and suppliers, the hypothesis is outlined that the company's accumulation circuit includes a rentier component - in addition to the constitutive exploration of the capital-labor relationship. The research was carried out with three resources: (1) bibliographic balance; (2) analysis of the company's various materials; (3) analysis of testimonies and public interviews with workers and members of the company.

Keywords: fast-food; service sector; work process; accumulation, McDonald's

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A expansão global do McDonald's.....	32
Figura 2 - Cadeia de Suprimentos da Rede McDonald's.....	41
Figura 3 - Anúncio de Vaga por contrato intermitente.....	93
Figura 4 - Cartaz do McDonald's no Dia Internacional da Mulher.....	96
Figura 5 - Layout da Cozinha.....	101
Figura 6 - Sistema de Totens de Autoatendimento.....	102
Figura 7 - Organograma dos restaurantes.....	104
Figura 8 - Linha de montagem dos lanches.....	106
Figura 9 - Equipamento que regula o tempo de procedimentos.....	110
Figura 10 - Lista de Verificação.....	121
Figura 11 - Pins de premiação e reconhecimento.....	157
Figura 12 - Estações de disputas na competição All Star.....	159
Figura 13 - Mobilização do Fight for \$15.....	173
Figura 14 - Primeira greve dos trabalhadores do McDonald's da Inglaterra.....	175
Figura 15 - Mobilização na Av. Paulista, São Paulo, 2015.....	176

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Relação entre os salários do McDonald's e os salários médios em vários países.....	126
Tabela 2 - Características da força de trabalho do setor de fast-food nos EUA.....	129
Tabela 3 - Faixas salários dos trabalhadores do fast-food (2010 – 2012).....	130

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Relação entre os salários do McDonald's e os salários médios em vários países.....	127
Gráfico 2 - Tempo de trabalho necessário para comprar um BigMac trabalhando no McDonald's de vários países.....	128
Gráfico 3 - Participação dos trabalhadores do fast-food em programas públicos de auxílio nos EUA.....	131

LISTA DE SIGLAS

CCT	Convenção Coletiva de Trabalho
CEO	Chief Executive Officer
CGP	Curso de Gerenciamento de Plantão
CNA	Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LV	Lista de Verificação
MPT	Ministério Público do Trabalho
PSI	Public Services Internacional
PSL	Prestador de Serviços Logísticos
QSLV	Qualidade, Serviço, Limpeza e Valor
RH	Recursos Humanos
SEIU	Service Employees Internacional Union
TIC's	Tecnologias de Informação e Comunicação

SÚMARIO

Introdução	17
Capítulo I – O desenvolvimento da corporação McDonald’s: do <i>food-service</i> californiano ao <i>fast-food</i> global	24
I.1.1 – O início: do drive-in dos irmãos McDonald à formação do <i>Speedee Service System</i> ...	25
I.1.2 – O grande salto de Ray Kroc: o <i>Business Format Franchising</i> e o <i>McDonald’s System</i>	30
I.1.3 – O pós-fordismo no setor de <i>fast-food</i> : a assimilação dos protocolos técnico-informacionais e organizacionais da acumulação flexível e a consolidação do McDonald’s como uma empresa-rede.....	48
Capítulo II - O McJob em tempos de Tecnologias da Informação e Comunicação: uma análise do processo de proletarização e flexibilização do trabalho na indústria do <i>fast-food</i>	62
II.2.1 – O duplo caráter do trabalho, o circuito do capital industrial e a noção ampliada de indústria.....	65
II.2.2 – O problema da proletarização: a subsunção real do trabalho ao capital e sua racionalização pretérita via protocolo tayloriano-fordista.....	76
II.2.3 – O problema da flexibilização: os dispositivos precarizantes do trabalho.....	86
II.2.4 – O universo produtivo e as ocupações no <i>fast-food</i> : o processo de trabalho nos restaurantes do McDonald’s.....	98
II.2.4.2 – McJob: os salários e os regimes de contratação na indústria do <i>fast-food</i>	125
Capítulo III - Da marca às marcas no corpo e na subjetividade: uma análise da política de gestão corporativa, do processo de engajamento e das resistências dos trabalhadores da rede McDonald’s	141
III.3.1 – O perfil dos trabalhadores, o engajamento e a rotatividade.....	141
III.3.2 – A gestão da força de trabalho do McDonald’s: incentivar, sonhar e competir.....	145
III.3.3 – Os desafios para a ação sindical e coletiva.....	161
III.3.4 – Um breve panorama das primeiras grandes mobilizações.....	167
Conclusão	177

Referências bibliográficas.....	182
--	------------

INTRODUÇÃO

O setor de *fast-food* constitui uma verdadeira indústria global. São poucos os países no mundo hoje que não possuem restaurantes neste formato de negócio, seja no Ocidente ou no Oriente. Os símbolos das grandes corporações-redes do setor remetem à uma linguagem e à uma cultura universal - uma espécie de totem da comunidade mundo. O faturamento do segmento ao longo das últimas décadas ilustra o extraordinário crescimento que esse tipo de empreendimento vivenciou ao longo do processo de mundialização do capital. De acordo com a *Franchise Help* (2018), se em 1970, nos Estados Unidos, o faturamento foi de 6 bilhões de dólares, em 2015, o negócio de *fast-food* faturou 200 bilhões de dólares somente em sua terra de origem. Em âmbito global, o faturamento do setor, em 2018, foi de 570 bilhões de dólares – quantia maior do que o PIB de 166 países (FMI, 2015). Em termos de empregabilidade, a força de trabalho alocada no setor de *fast-food*, somente nos EUA, em 2018, ultrapassava 3.8 milhões de trabalhadores e trabalhadoras (STATISTA, 2020).

Invariavelmente, um traço característico da força de trabalho localizada no *fast-food* repousa em sua baixa remuneração. Um estudo da *University of California - Berkeley*, intitulado *Fast-food, Poverty Wages – The Public cost of low-wage Jobs in the fast-food industry* (2013), revelou que 20% dos trabalhadores do setor nos EUA vivem na pobreza e que o segmento é o maior beneficiário dos programas públicos americanos – 52% das famílias que possuem trabalhadores que atuam em redes de *fast-food* participam de um ou mais programas, comparado a 25% da força de trabalho como um todo. Até mesmo um pouco mais da metade dos trabalhadores com contratos que não são de meio-período, isto é, que trabalham 40 horas ou mais em alguma rede do segmento, são contemplados por algum tipo de programa social custeado pelo Estado. O fato das grandes corporações do *fast-food* pagarem salários baixíssimos aos seus empregados, segundo o estudo, onera os cofres públicos americanos em 7 bilhões de dólares por ano. Trata-se, a nosso ver, de dinheiro público sendo utilizado para financiar o lucro privado – e a precarização do trabalho.

Dentre as corporações que atuam no setor, destaca-se a marca McDonald's, maior e mais conhecida empresa de hambúrguer do mundo¹. A rede está presente em 120 países, possui mais de 37.800 restaurantes – a cada quatro horas surge uma nova unidade - e alimenta, diariamente, mais de 70 milhões de clientes ao redor do globo (MCDONALD'S, 2018). Trata-se de um empreendimento

¹Quando consideramos todas as redes de *fast-food*, independente do principal produto que comercializam, o McDonald's figura em segundo lugar no ranking das empresas com maior número de restaurantes (36.000 unidades). Em primeiro lugar encontra-se a rede *Subway* (44.800); em terceiro a *Starbucks* (23.700); em quarto a *KFK* (19.400); e em quinto o *Burger King* (15.000).

que vende 75 hambúrgueres por segundo - 4.500 a cada minuto – tendo já ultrapassado a marca de 100 bilhões de unidades vendidas ao longo de sua história. Em razão da magnitude da rede e de sua capilaridade global, a revista *The Economist*, desde 1986, divulga o chamado *Big Mac Index*, um índice econômico pautado na teoria da paridade do poder de compra, pelo meio do qual é possível avaliar o câmbio entre os países por intermédio do preço do hambúrguer *Big Mac*.

De acordo com um estudo do Fórum Econômico Mundial (2015), o McDonald's é o segundo maior empregador privado do capitalismo contemporâneo, contando com 1.9 milhões de funcionários². Trata-se da companhia que mais emprega jovens entre 16 e 25 anos no mundo; sendo uma das empresas que mais oferecem a oportunidade do primeiro emprego no mercado de trabalho global. Estima-se que um em cada oito americanos já trabalhou na empresa em algum momento de suas vidas, sobretudo em razão da altíssima rotatividade que caracteriza o trabalho no âmbito dos restaurantes (SCHLOSSER, 2001).

O Brasil foi o 25º país do mundo e o primeiro da América Latina a conhecer os restaurantes da rede McDonald's. A primeira loja foi fundada em 13 de fevereiro de 1979, no bairro de Copacabana, na cidade do Rio de Janeiro. Dois anos depois, a rede foi ampliada para a cidade de São Paulo, instalando-se na Avenida Paulista. Em 2019, a corporação atingiu a marca de 1000 restaurantes no país, ao inaugurar uma unidade batizada de “Méqui 1000”, em um tradicional casarão localizado no mesmo endereço da capital Paulista. Atualmente, no Brasil, mais de 90% do quadro de funcionários do McDonald's, o equivalente a 35 mil trabalhadores, tem entre 16 e 25 anos. Metade destes encontram-se em sua primeira experiência de trabalho³.

Um aspecto absolutamente central na estratégia de desenvolvimento do McDonald's reside na extrema padronização de seus produtos. A empresa não foi apenas “o paradigma do fordismo no setor de serviços” (RITZER, 1993). Como veremos, a busca pela uniformidade fez com que a corporação engendrasses diversas mudanças fundamentais em várias outras indústrias, como a da carne, da batata, das embalagens e da logística. Essas transformações nas cadeias de fornecimento, possibilitadas em razão do surgimento do ciberespaço e da aplicação das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), se consubstanciam nas chamadas *Food Town's*, complexos responsáveis pela produção,

² Este número inclui os empregados contratados pelos milhares de franqueados da rede McDonald's. Considerando somente os empregados contratados diretamente pela corporação, o número seria de 420 mil. Em primeiro lugar no *ranking* global dos maiores empregadores privados encontra-se a corporação *Walmart*, com 2.1 milhões de trabalhadores e trabalhadoras.

³ Estes dados foram apresentados por Paulo Camargo, presidente da Divisão Brasil da Arcos Dourados, operadora da marca McDonald's na América Latina, na abertura do “1º Fórum acreditamos nos Jovens”, evento organizado pela própria rede de *fast-food* que ocorreu em São Paulo no dia 04 de dezembro de 2017.

armazenamento e distribuição das principais matérias primas de todos os McDonald's de uma dada macrorregião. A fim de apreender o papel-chave que este modelo de empreendimento cumpre no funcionamento da corporação, basta dizer que no caso brasileiro a *Cidade do Alimento*, localizada ao lado da Rodovia Anhanguera na região de Osasco-SP, funciona 24 horas por dia em três turnos, produzindo 45.000 pães por hora e processando 150 toneladas de carne bovina e 25 toneladas de frango por dia (EXAME, 2016).

Anualmente, a consultoria internacional *Interbrand* pública o ranking “Marcas Globais mais Valiosas”. Em 2019, a marca *McDonald's* foi avaliada em U\$: 45,3 bilhões, ocupando a 9ª posição no ranking geral⁴. Entre as marcas que atuam no segmento de alimentação rápida, a *McDonald's* é a mais valiosa, tendo mais do que o dobro do valor de mercado do 2º colocado, *Subway*. Em 2001, em uma pesquisa sobre as figuras mais populares entre as crianças estadunidenses, o mascote clássico da companhia, Ronald McDonald, ficou em 2º lugar, sendo reconhecido por 96% dos entrevistados, perdendo apenas para o Papai Noel – mas ganhando da imagem de Jesus Cristo. Esta popularidade monumental é resultado do grande esforço que a corporação direciona para investimentos de marketing e propaganda. Desde 1990, o *ranking* da *Ad Age* (2019) a respeito das 10 marcas americanas que mais investem anualmente em publicidade contém em sua lista a rede de *fast-food*.

Fato talvez menos conhecido, seja o de que a corporação McDonald's detém, entre as empresas que atuam no varejo, o maior portfólio imobiliário do mundo, avaliado em US\$: 39 bilhões. A importância disso para a estratégia da empresa pode ser apreendida na declaração de Harry J. Sonneborn, um dos mais importantes CEO's da história da corporação: “O McDonald's é uma empresa imobiliária que vende hambúrgueres para que quem alugue os nossos terrenos possam pagar por ele⁵”.

A *McDonald's Corporation* tornou-se, em 1985, a primeira companhia do denominado “setor de serviços” a ser incluída no prestigioso rol das 30 indústrias que compõe o Índice *Dow Jones*. E ao longo das últimas décadas, na esteira do processo de mundialização do capital, os famosos *arcos dourados* – símbolo da marca McDonald's – tornaram-se sinônimo de globalização, de tal maneira que o faturamento global da rede, em, 2018, foi de 25 bilhões de dólares.

⁴ A *Interbrand* elabora seu ranking por intermédio de três aspectos: (1) desempenho financeiro dos produtos ou serviços da marca; (2) papel que a marca desempenha nas decisões de compra; (3) a força competitiva da marca e sua capacidade de criar lealdade e, portanto, demanda e lucro sustentáveis no futuro. Vale apontar que *Apple*, *Google* e *Amazon* lideram a lista, sendo que as duas primeiras ocupam esta posição desde 2012.

⁵ Esta questão remete a estratégia que a corporação passou a adotar a partir da década de 1970 e está relacionado ao modelo de franquia utilizado em sua expansão global. Os aluguéis dos terrenos, juntamente com os *royalties* de vendas e de uso da marca, dentre outras taxas, constituem um componente rentista inscrito no processo de acumulação da empresa, como veremos.

Frente a estas informações, fica difícil conceber que a história da corporação se inicia em Los Angeles na década de 1930 por intermédio de um pequeno *drive-in* que vendia pães com salsichas e operava com meia dúzia de trabalhadores. Nesta época, “McDonald” era apenas o sobrenome de dois irmãos descendentes da primeira geração de imigrantes irlandeses que foram à América em busca de melhores condições de vida.

Afinal, quais são os principais fatores que explicam o extraordinário desenvolvimento da corporação McDonald’s?

Como veremos ao longo deste trabalho, do ponto de vista histórico e da literatura empresarial, uma série de questões e ações pioneiras iluminam o tremendo crescimento e sucesso da empresa. Do mesmo modo, a contribuição do sociólogo americano George Ritzer, em *The McDonaldization of Society* (1993), elucida aspectos-chave da corporação. Inspirando-se na obra de Max Weber, Ritzer postula que o paradigma para a compreensão do processo de racionalização da modernidade – à época de Weber apreendido sob o fenômeno da burocratização – deslocou-se para os restaurantes *fast-food*, tendo o McDonald’s como seu modelo mais acabado. O autor denomina esta racionalização contemporânea de *mcdonaldização da sociedade*, caracterizada pelos princípios de *eficiência, calculabilidade, previsibilidade e controle*⁶.

Sem dúvida, tanto os apontamentos historiográficos e da literatura empresarial quanto os quatro princípios elencados por Ritzer elucidam o desenvolvimento, a organização e o funcionamento da corporação McDonald’s.

Entretanto, o que é próprio de nossa pesquisa e, de certo modo, constitui o fio condutor da presente dissertação repousa na seguinte tese: o desenvolvimento da corporação McDonald’s configura um *processo de industrialização do setor de serviços*, isto é, um fenômeno no qual a lógica do *capital industrial* subsume as relações sociais de produção, concorrendo para a *vigência da lei do valor* e para a formação de um novo e amplo proletariado localizado no setor de serviços. Dito de outro modo, o pano de fundo deste trabalho consiste na tese segundo a qual os restaurantes do McDonald’s configuram uma *relação social de produção historicamente determinada* que cria valor de uso, valor e mais-valor por intermédio da *forma-mercadoria* e da *exploração coletiva do trabalho*.

⁶ Ritzer (1993) explora os efeitos negativos desse processo por intermédio do que chama de “irracionalidade da racionalidade” - seguindo, de certo modo, as pistas de Weber que, como sabemos, já era sensível às contradições e aos limites da racionalidade moderna (manifestada na economia capitalista e na administração pública). É interessante observar, como bem destaca Michael Lowy (2014), a possibilidade de apreender aproximações da visão de Weber com a leitura crítica de Marx acerca da modernidade. De acordo com Lowy, Weber “denuncia seu caráter formal e instrumental [da racionalidade moderna], e a forma como ela induz efeitos contraditórios às aspirações emancipadoras da modernidade. A busca da calculabilidade e da eficácia a todo custo levando, constata ele, à burocratização e à reificação das atividades humanas”. (LOWY, 2014, p. 35).

À luz desta tese, o complexo de transformações e inovações que caracterizam o desenvolvimento e o funcionamento dos restaurantes apresentam-se enquanto uma expressão, localizada no setor de serviços, do inerente esforço de *racionalização capitalista*, cuja maior finalidade consiste na ampliação da valorização do valor mediante transformações técnicas e organizacionais, tendo em vista um aumento da *intensidade* e da *produtividade* do trabalho.

Nesse sentido, a presente dissertação acompanha as análises e a agenda de pesquisa do Prof. Dr. Ricardo Antunes (1995; 1999; 2018), sobretudo em relação aos seguintes apontamentos que este realiza em *O Privilégio da Servidão* (2018):

Assim, a partir do monumental crescimento dos novos assalariados de serviços (como os de call-center, telemarketing, hipermercados, fast-food, hotéis, restaurantes, os assalariados do comércio e de escritório), a tese que aparece como fio condutor deste livro é a de que estamos presenciando a constituição e a expansão de um *novo proletariado de serviços*. Esse, por sua vez, passa a ter cada vez mais um papel de destaque na formação da *classe trabalhadora ampliada* que se expande em escala global e que tem sido responsável pela deflagração de várias lutas sociais, manifestações e greves. (ANTUNES, 2018, p. 55, grifos do autor).

É preciso, pois, investigar, empírica e analiticamente, como se desenvolve o “processo de produção” dentro desses ramos e setores que se expandem com o trabalho digital e informacional, quais são as suas condições de trabalho e suas efetivas relações com o processo de valorização do capital (ANTUNES, 2018, p. 52).

Com efeito, a pesquisa aqui apresentada, de certa maneira, procurou elucidar a *nova morfologia do trabalho no setor de fast-food* por intermédio do caso da corporação McDonald's.

Para tanto, utilizamos três recursos metodológicos ao longo da investigação. O primeiro diz respeito ao balanço bibliográfico da literatura nacional e internacional relacionada a história da empresa e aos processos e condições de trabalho no âmbito de seus restaurantes. A maior parte do material empírico analisado encontra-se em dissertações de mestrado que realizaram trabalho de campo com entrevistas junto aos trabalhadores do McDonald's do Brasil (GRISOLIA, 2015; ROSA, 2013; REIS, 2009; ALVES, 2006). O escopo da análise também comporta casos internacionais apreendidos ao longo do balanço da literatura estrangeira. O segundo recurso metodológico importante refere-se à análise de materiais e documentos diversos da corporação, tais como: *McDonald's – People* (2014), *McDonald's – Treinamento* (2011), *All Star – 30 anos* (2017), a revista de comunicação interna *McNews*, às chamadas “Lista de Verificação” utilizadas para treinamento, dentre outros documentos. Também foram utilizados documentos de entidades sindicais nacionais e internacionais, como o *McJobs- Low wages and low standards around the world* (2015), publicado

pela Public Services Internacional⁷, bem como reportagens da grande imprensa do Brasil e de outros países. Por fim, constituiu parte de nosso procedimento metodológico, a análise de depoimentos e entrevistas públicas com trabalhadores e membros executivos da corporação McDonald's veiculados em jornais, revistas, canais do *YouTube* e programas de televisão.

A dissertação está organizada em três capítulos.

No *Capítulo I*, acompanharemos a história de desenvolvimento da corporação McDonald's a fim de apreender os principais caracteres que constituem o universo de seu empreendimento. Por intermédio deste movimento chegaremos ao *desenho operacional geral da corporação* e aos fundamentos que orientam a estruturação do universo produtivo de seus restaurantes. No caso do *desenho operacional*, veremos que seus dois pilares repousam no *Business Format Franchising* e no denominado *McDonald's System*, ambos responsáveis pela relação que o núcleo duro da *McDonald's Corporation* mantém com milhares de franqueados e fornecedores ao redor do mundo. Esta arquitetura empresarial, argumentamos, constitui um exemplo das chamadas *empresas-rede* (ALVES, 2010; ALVES, WOLFF; 2007), típicas da era da acumulação flexível e que comportam um componente rentista em sua lógica de acumulação. Quanto aos fundamentos do universo produtivo dos restaurantes, a questão-chave repousa nos requisitos inscritos no acrônimo *QSL&V* – palavra de ordem sagrada para o McDonald's – cujo significado é *QUALIDADE, SERVIÇO, LIMPEZA & VALOR*. Estes requisitos, garantidos pelo *McDonald's System*, repousam em um universo produtivo que articula padrões tayloriano-fordistas com protocolos técnico-organizacionais, contratuais e tecnológicos típicos da era da acumulação flexível.

No *Capítulo II*, discutiremos como os fenômenos da proletarização e da flexibilização precarizante do trabalho estruturam as relações de produção na indústria do *fast-food*. Assim, adentraremos no universo dos restaurantes a fim de observar o conjunto de funções desempenhadas por “funcionários”, “treinadores” e “gerentes”, o processo de trabalho, as condições de emprego, bem como os regimes de contratação e os salários praticados pelo McDonald's ao redor do globo. A discussão a respeito do *capital industrial* constituir uma categoria que nos permite conceber uma *noção ampliada de indústria*, e a tese segundo a qual os trabalhadores e as trabalhadoras do *fast-food*

⁷ De acordo com o site da entidade, trata-se de uma organização que reúne mais de 20 milhões de trabalhadores, representando mais de 700 sindicatos em 163 países. “We are a global trade union Federation dedicated to promoting quality public services in every part of all the world. Our members, two-thirds of whom are women, work in social services, health care, municipal and community services, central government, and public utilities such as water and electricity” – <https://www.world-psi.org/en/who-we-are>

configuram parte de um *novo proletariado flexível e precarizado localizado no setor de serviços*, também é desenvolvida aqui.

No *Capítulo III*, iniciaremos abordando o perfil social da força de trabalho inscrita no segmento de *fast-food*, o problema da rotatividade do trabalho no setor, e a questão do engajamento dos trabalhadores do McDonald's, isto é, o que os levam a entrar e permanecer empregados nos restaurantes da rede. Em seguida, analisaremos a política de gestão do trabalho levado a cabo pela companhia no âmbito de suas lojas, os desafios existentes para a ação coletiva/sindical dos trabalhadores, e as primeiras grandes mobilizações protagonizados por este amplo e global proletariado do setor de serviços.

Capítulo I – O desenvolvimento da corporação McDonald’s: do *food-service* californiano ao *fast-food* global

“Na verdade, um número crescente de mercadorias incorpora características tanto de ‘bens’ como de ‘serviços’. Em *Meet the Global Factory – A Survey of Manufacturing*, publicado em *The Economist* de 20 de junho de 1998, perguntava-se retoricamente, depois de se descrever as atividades num restaurante McDonald’s: ‘Deverá chamar-se a isto um serviço ou a produção e distribuição de artigos alimentares cozidos?’. A resposta encontra-se na decisão tomada pelo presidente da Ford em 1994, quando encarregou uma comissão de estudar a organização das atividades no McDonald’s e de retirar daí os ensinamentos que se podiam aplicar na reestruturação da fabricação de automóveis.”. – (João Bernardo, *Democracia Totalitária: Teoria e prática da empresa soberana* - 2004)

A história do McDonald’s possui mais de 80 anos. John F. Love, biógrafo oficial da companhia e autor do livro *McDonald’s: Behind the Arches* (1986), narra detalhadamente em mais de 500 páginas a história da corporação de 1930 até 1986. Isleide Fontenelle, pesquisadora brasileira que mais se debruçou sobre o McDonald’s, em seu *O nome da marca: McDonald’s, fetichismo e cultura descartável* (2002), revisita detalhadamente o desenvolvimento da empresa da década de 1930 até os anos 2000. Partindo destas duas obras e apoiando-se em outros estudos (Kroc, 1987; Schlosser, 2002; Pisanelli, 2002; Zawislak, P; Marodin, G; 2003; Rodrigues, 2006; Reis, 2009;), realizaremos uma exposição *panorâmica* acerca do desenvolvimento da corporação McDonald’s tendo como eixo seu universo produtivo.

Nesta proposta, é possível dividir a história da corporação em três fases: (1) do primeiro drive-in dos irmãos McDonald’s, inaugurado em 1937, à formação do “*Speedee Service System*”, em 1948; (2) a revolução empreendida por Ray Kroc, a partir da década de 1960, por intermédio do *McDonald’s System* e o *business format franchising*; (3) a incorporação dos elementos típicos da era “pós-fordista”, a partir da década de 1990.

O objetivo desta trajetória é apreender os principais caracteres que compõe o *desenho operacional da McDonald’s Corporation*. Como veremos, a empresa que detém a marca McDonald’s, na verdade, não produz nenhuma das inúmeras matérias primas utilizadas em seus milhares de restaurantes espalhados pelo globo; além de não ser a responsável direta das operações da maioria dos restaurantes, uma vez que mais de 80% das unidades da rede encontram-se sob controle de milhares de franqueados. Ademais, acompanhar a história de desenvolvimento da

corporação também nos ajudará a apreender os fundamentos inscritos no universo produtivo de seus restaurantes, tema que aprofundaremos nos outros capítulos.

I.1.2. - O início: Do drive-in dos irmãos McDonald's à formação do “Speedee Service System”

Em 1930, como tantos outros americanos esperançosos, os irmãos Maurice (Mac) e Richard (Dick) McDonald's deixaram New Hampshire e foram para a Califórnia em busca de novas oportunidades. De início, empurraram cenários na indústria cinematográfica de Hollywood e, pouco depois, viram sua tentativa de dirigir um cinema fracassar. Em 1937, os irmãos tentaram a sorte em outro negócio que emergia na região à época: os restaurantes de tipo *drive-in*⁸.

O *drive-in* é fruto da chamada *Era Progressista*, as duas primeiras décadas do século XX Americano, caracterizada pela revolução técnica, pelo desenvolvimento industrial e pelo espírito do progresso que “inspirava todo mundo a pensar grande”. Heimann (1996) afirma que no início dos anos 1920 já havia oito milhões de carros nas rodovias americanas – um aumento de 300 por cento em relação a 1915 – e que este número crescia aceleradamente a uma taxa de três mil carros por dia, resultando em mais de um milhão por ano. Se Henry Ford, por intermédio dos protocolos técnicos e organizacionais do que veio a ser conhecido como “fordismo”, encarregou-se de produzir, pela primeira vez na história, o automóvel em massa, coube à industrialização do cinema a disseminação de um estilo de vida pautado pela liberdade sobre rodas.

Langdon (1986) conta que o primeiro *drive-in* de que se tem notícia foi aberto em Dallas, no ano de 1921, por um astuto vendedor de doces e fumo que concluiu que pessoas com carros “[...] são tão preguiçosas que não querem sair de seus automóveis para se alimentar”. Daí surgiu a ideia de se montar um serviço de atendimento às pessoas dentro de seus carros. Esse primeiro *drive-in*, cujo produto básico era sanduiche com carne de porco, chamava-se Pig Stand e, em menos de dez anos, se multiplicou em mais de sessenta lojas, franqueadas inclusive ao longo de vários Estados americanos.

Entretanto, o grande *boom* do *drive-in* teve como cenário a Califórnia; o próprio Pig Stand tinha seus melhores estabelecimentos nesse Estado, pois tudo nele favorecia sua existência: “o clima ameno, que permitia funcionamento durante todo o ano; as cidades e os subúrbios dispersos; a confiança difundida pelo automóvel; a disposição para a experimentação” (LAGDON, 1986, p. 61). Ademais, segundo Schlosser (2002), entre 1920 e 1940, a população do sul da Califórnia quase

⁸ *Drive-in* é uma palavra inglesa que significa o estabelecimento “comercial (cinema, restaurante, banco etc.) no qual se pode entrar de automóvel, permanecendo sentado neste, assistir a um filme ou ser atendido”.

triplicou; cerca de 2 milhões de pessoas, partindo de todas as partes do país, chegaram à região vindo de carro, configurando a primeira migração em grande escala realizada por automóveis. Em 1940, “havia cerca de 1 milhão de carros em Los Angeles, mais do que em 41 estados” (SCHLOSSER, 2002, p. 30).

Como bem aponta Fontenelle (2002), muito do espírito dos *drive-ins* pode ser captado pela figura dos *carhops*: os rapazes e moças das bandejas - embora as moças fossem muito mais frequentes. Essa espécie de garçoneiro utilizava uniforme luminoso, incluindo *caps* em estilo militar e calças com listras laterais – trajes que tinham muito em comum com aqueles usados pelos porteiros de cinema durante o mesmo período. A autora comenta que na Califórnia, lugar onde floresceu a indústria do cinema, o *drive-in* representava um “teatro ao ar livre”. Como parte do *show* e para proporcionar maior rapidez no serviço, as moças passaram a servir os clientes sobre patins, permitindo uma clara associação com o deslizar sobre rodas e automóveis.

Assim, a história do McDonald’s se inicia com um pequeno *drive-in*. Em 1937, Mac e Dick abrem o primeiro estabelecimento, cujo nome era *The Airdrome* e o carro-chefe de vendas a salsicha, em Arcadia, região norte de Los Angeles. Em 1940, o substituem por outro *drive-in* maior na região de San Bernardino, também na Califórnia, cujo nome do restaurante, agora sim, leva o sobrenome dos irmãos McDonald. Seguindo os padrões usuais desse tipo de serviço, caracterizado como *food-service*, os irmãos atendiam aos seus clientes do lado de fora da loja, em banquinhos ou dentro dos automóveis com a ajuda de garçoneiros. O cardápio continha 25 itens, destacando “sanduíches de carne de porco e de vaca, e costelas grelhadas numa churrasqueira...” (KROC, 1987, p. 70), além de *milk-shake*. Ainda em meados da década de 1940, o estabelecimento se tornou o lugar mais frequentado pelos adolescentes da cidade e o novo negócio estava projetando Mac e Dick para as fileiras dos novos ricos de San Bernardino.

Contudo, já em 1948, os irmãos começavam a sentir certa pressão da concorrência. Quando abriram seu *drive-in* em San Bernardino, ele era o único na cidade, mas no final da década de 1940 já existiam imitadores. Isso, por si só, não teria sido um problema se o mercado para o *drive-in* convencional tivesse continuado a expandir seu público. Acontece que nos anos 1940, servir comida aos motoristas em seus carros em função do conforto e da conveniência estava se tornando uma realidade cada vez mais distante, uma vez que a maior parte da clientela era composta por adolescentes. Para estes, que faziam parte da primeira geração de jovens americanos a ter acesso ao automóvel e cujo estilo de vida era centrado nesse bem de consumo, o conforto, a rapidez e a qualidade do serviço estavam em segundo plano. Como retratado no filme *American Graffiti* (1973),

dirigido por George Lucas, os jovens, que na maioria dos estados americanos têm permissão para dirigir aos 16 anos, frequentavam os restaurantes *drive-in* em razão de estes terem se configurado, sobretudo, como um espaço de socialização de sua faixa etária. E em razão do comportamento dessa “conturbada juventude”, o *drive-in* não era considerado um “lugar sério para se comer”, o que acabava afastando a presença das famílias.

Para além do problema da limitação da expansão do público, o conceito de *drive-in* que os irmãos ajudaram a implementar tinha sérias limitações econômicas. Se esses estabelecimentos eram identificados como uma fonte de alimentação barata – o que obrigava seus proprietários a cobrar preços baixos – os custos operacionais estavam se tornando elevados. Para além da alta rotativa das garçonetes, que acabavam em outros restaurantes ou em fábricas que se desenvolviam na Califórnia, e dos gastos para repor os pratos e talheres quebrados ou furtados pelos adolescentes de jaqueta de couro, o mercado dos restaurantes estava passando por uma transformação fundamental. Como bem explica Fontenelle:

se em 1940 a taxa relativa de salários pagos sobre o faturamento bruto era de 27% - uma relação já considerada alta por qualquer segmento de vendas a varejo -, em 1947 essa taxa passou a variar de 35% a 40%, fazendo com que o *self-service* começasse a emergir como a grande tendência viável nesse tipo de empreendimento. (FONTENELLE, 2002, p. 55).

Tendo em vista esse conjunto de variáveis, os irmãos McDonald passaram a refletir sobre uma nova maneira de operar o negócio que fosse capaz de eliminar as garçonetes e acabar com o apelo aos adolescentes, reduzindo, portanto, os custos e atraindo uma nova clientela. Ademais, após analisarem os comprovantes de vendas dos três anos anteriores e descobrirem que 80 por cento de seu negócio era gerado pela venda de hambúrgueres, eles também decidiram que seria melhor direcionar todos os esforços para os sanduíches. Assim, no outono de 1948, Mac e Dick tomaram a decisão de fechar seu *drive-in* por três meses a fim de reformular o negócio.

A reabertura do McDonald's em dezembro de 1948 demarca o *princípio de uma revolução* no setor de *food-service*. De acordo com Love (1986), os irmãos instalaram um conceito baseado em “rapidez, preços baixos e volume” e a palavra de ordem central do novo empreendimento passou a ser *velocidade*. O novo restaurante passou a operar com um mínimo de atendimento personalizado e por meio de um cardápio enxuto. O atendimento com garçonetes foi eliminado e os clientes teriam agora de descer dos seus carros para fazer e receber os pedidos – novidade que expressava uma

tendência da época, a saber, o conceito de auto-serviço⁹. Sacos, embrulhos e copos de papel tomaram o lugar da louça e dos talheres, eliminando a necessidade de máquinas de lavar pratos. A produção dos alimentos se aproximou do conceito inscrito numa linha de montagem, na medida em que novos equipamentos personalizados de cozinha foram introduzidos, assim como a especialização das tarefas produtivas. Como comenta Love (1986):

numa indústria que se orgulhava de procedimentos extremamente personalizados, os irmãos começaram a substituir técnicas de preparação de comida consumidas pelo tempo por procedimentos de linha de montagem. Eles estavam anunciando uma nova era de automação no *food-service*. Na verdade, os irmãos se enamoravam de qualquer aperfeiçoamento técnico que pudesse acelerar o trabalho e manter sua equipe de 12 homens – espremidos numa cozinha de quatro por seis metros – trabalhando como um time de campeões de ginástica. (LOVE, 1986, p. 30).

Apesar de não se tratar, a rigor, da implementação definitiva dos protocolos técnicos e organizacionais do fordismo e do taylorismo – veremos à frente o significado histórico-social desses dispositivos e sua definitiva implementação no McDonald's – a reabertura do restaurante após a reforma, em 1948, demarca o início da revolução no *food-service* rumo ao *fast-food*.

Mac e Dick perceberam que a efetivação desse novo conceito no ramo da alimentação dependia, fundamentalmente, de duas transformações no universo produtivo. Primeiro, a introdução de novas máquinas e equipamentos produzidos especificamente para a sua cozinha. Segundo, adoção de rígidos procedimentos operacionais que se traduzissem na quebra da preparação dos alimentos em tarefas simples e repetitivas, e que fosse passível de rápido aprendizado até mesmo para aqueles que pisavam em uma cozinha comercial pela primeira vez.

Cabe demarcar que nessa etapa de desenvolvimento do McDonald's, os novos instrumentos da cozinha eram produzidos pelos próprios irmãos e por um artesão local que, segundo Love (1986, p. 30), “era tudo, menos um sofisticado fornecedor de equipamentos de cozinha”.

De todo modo, tinha-se desenvolvido ali, em San Bernardino, um sistema muito diferente, feito sob medida para a América do pós-guerra, mais rápida, móvel e orientada para a conveniência e a gratificação imediata. É interessante observar que o novo McDonald's estava se atrelando às

⁹ O conceito de auto-serviço ou *self-service* apareceu pela primeira vez no Estados Unidos por volta de 1912 caracterizado pelo formato de alguns estabelecimentos de varejo da época que possibilitavam que seus clientes se servissem do estoque das lojas, como, por exemplo nas mercearias. O conceito se consolidou após a Grande Depressão de 1929, em função de sua capacidade de redução de custos com forte ênfase na redução de mão-de-obra e capacidade de ofertar melhores preços com variedade para o público (VAROTTO, 2006).

mesmas tendências que substituíam os armazéns da esquina por supermercados e que criavam os descontos no varejo não alimentício. Este conjunto de mudanças expressam o desenvolvimento do denominado *mercado de massas*. Compreendemos este processo enquanto uma expansão das *relações sociais capitalista de produção*¹⁰, impulsionadas pelo incessante movimento da acumulação (MARX, 1867). Como bem aponta Harry Braverman, em *Trabalho e Capital Monopolista – A degradação do trabalho no século XX* (1974), o século XX vivência um intenso processo de centralização e concentração do capital, configurando o que o autor denominou de *Capitalismo Monopolista*. É nos marcos desta fase do capitalismo que as grandes redes do varejo se formaram.

Os irmãos denominaram o seu novo sistema de *Speedee Service System*. Para enfatizar que a *velocidade* era o ponto fundamental de seu restaurante, criaram o primeiro mascote do McDonald's: um boneco em forma de mestre-cuca chamado *Speedee*.

A conversão do *drive-in* padrão em protótipo de uma pequena fábrica de *fast-food* foi um grande sucesso. Sem garçonetes no carro, o McDonald's perdeu o apelo dos adolescentes bagunceiros e barulhentos, atraindo um segmento muito maior, estável e fiel, a saber, as famílias – daí Love afirmar que “as famílias da classe trabalhadora finalmente tinham condições de dar a seus filhos comida de restaurante” (ibid., p. 29). As inovações no universo da cozinha reduziram os custos com força de trabalho e aumentaram a produção. Por volta da metade dos anos 1950, o restaurante com vocação fordista dos irmãos estava alcançando vendas anuais de 350.000 dólares – gerando aproximadamente um lucro de 100.000 dólares. Durante as horas de almoço e jantar, não era incomum se aglomerarem 150 clientes em volta do minúsculo ponto de venda de hambúrgueres:

volumes e lucros tão impressionantes teriam sido respeitáveis, mesmo para os grandes *drive-ins* com garçonetes e lugar para sentar, mas para uma operação com um terço do investimento de capital, um terço da mão de obra e um produto vendido por apenas 15 centavos, era uma realização espantosa. (LOVE, 1986, p. 34).

Entretanto, mesmo com todo o sucesso do empreendimento, certamente nessa época Mac e Dick jamais chegaram a imaginar que o negócio que levava seu sobrenome se tornaria, em 1985, *a primeira companhia de serviços a ser incluída no prestigioso rol das 30 indústrias que compõe o Índice Dow Jones* e a marca mais famosa do mundo no final do século XX. Para compreendermos esse salto qualitativo, é preciso assimilar o papel que a figura mais importante e famosa de toda a história do McDonald's, o pragmático Ray A. Kroc, cumpriu em seu desenvolvimento.

¹⁰ Este tópico, assim como a discussão de caráter mais teórico a respeito da inserção do setor de *fast-food* no circuito da acumulação de capital, é desenvolvido no *Capítulo II*.

I.1.2. – O grande salto de Ray Kroc: O Business Format Franchising e o McDonald’s System orientado pela “Ciência do Hambúrguer”

Os irmãos McDonald, apesar do tremendo sucesso de seu *drive-in* não convencional, estavam enfrentando um novo problema na década de 1950: todas as tentativas de franquia da dupla não estavam dando certo e seu negócio não se expandia; justamente numa época promissora, em que começavam a se desenhar os anos dourados para o florescimento de produtos de consumo de massa. A virada rumo à expansão do negócio e em direção a consolidação definitiva do *fast-food* ocorreu a partir do encontro de Mac e Dick com Ray Kroc, um vendedor de equipamentos de preparo para *milk-shake* que viria a se tornar o primeiro máster-franqueado do McDonald’s¹¹ – adquirindo, definitivamente, a empresa em 1961.

Ray Kroc nasceu em Chicago, em 1902, filho de imigrantes da antiga Bohemia. Trata-se de um sujeito pragmático, que abandonou o ensino secundário depois de seu primeiro ano e que tinha duas grandes paixões: a música e os negócios. Fontenelle (2002) conta que depois de uma incursão não muito bem-sucedida pelo mundo musical, Kroc se tornou vendedor num segmento de negócios que já indicava aquela que seria denominada “sociedade do descartável”: numa empresa fabricante de copos de papel, que logo se tornaria parte inseparável da indústria de *fast-food*. Com sua ambição para os negócios e sua fé insuspeita no livre mercado, Ray Kroc poderia ser a própria encarnação do espírito liberal. Quando na década de 1930 a trilha do liberalismo desembocou na *Grande Depressão*, Kroc, aproveitando que seus maiores clientes de copos de papel eram proprietários de fontes de soda¹², passou a lhes vender um novo aparelho para produção de *milk-shake* chamado *multimixer* – “uma nova máquina de misturar que usava um motor grande para movimentar cinco eixos independentes, um grande aprimoramento em relação aos misturadores de um só eixo, que eram padrão nas fontes de soda” (LOVE, 1986, p. 51).

Tendo em vista que os diversos estabelecimentos do ramo de serviço de alimentação também se tornaram fregueses da máquina de *milk-shake* de Kroc, este teve a oportunidade de conhecer diversos restaurantes e de analisar profundamente suas cozinhas. Ele costumava dizer que era capaz de identificar os estabelecimentos cujas operações poderiam atrair e manter o público e quais

¹¹ Master franqueado ou “subfranqueador” é o nome dado a quem adquire o direito legal de expandir os negócios de uma marca em um “determinado território, que pode até mesmo englobar todo um país, ou até mesmo vários países.”. (CHERTO, 1988, p. 71)

¹² As *fountain sodas* eram balcões destinados a vender, principalmente, bebidas gasosas. Esses balcões, que dispunham de um equipamento que servia os líquidos por meio de alavancas de bombeamento, eram extremamente comuns em estabelecimentos comerciais americanos. A título de curiosidade, essas fontes de soda foram o berço de outra grande corporação do setor da alimentação, a Coca-Cola.

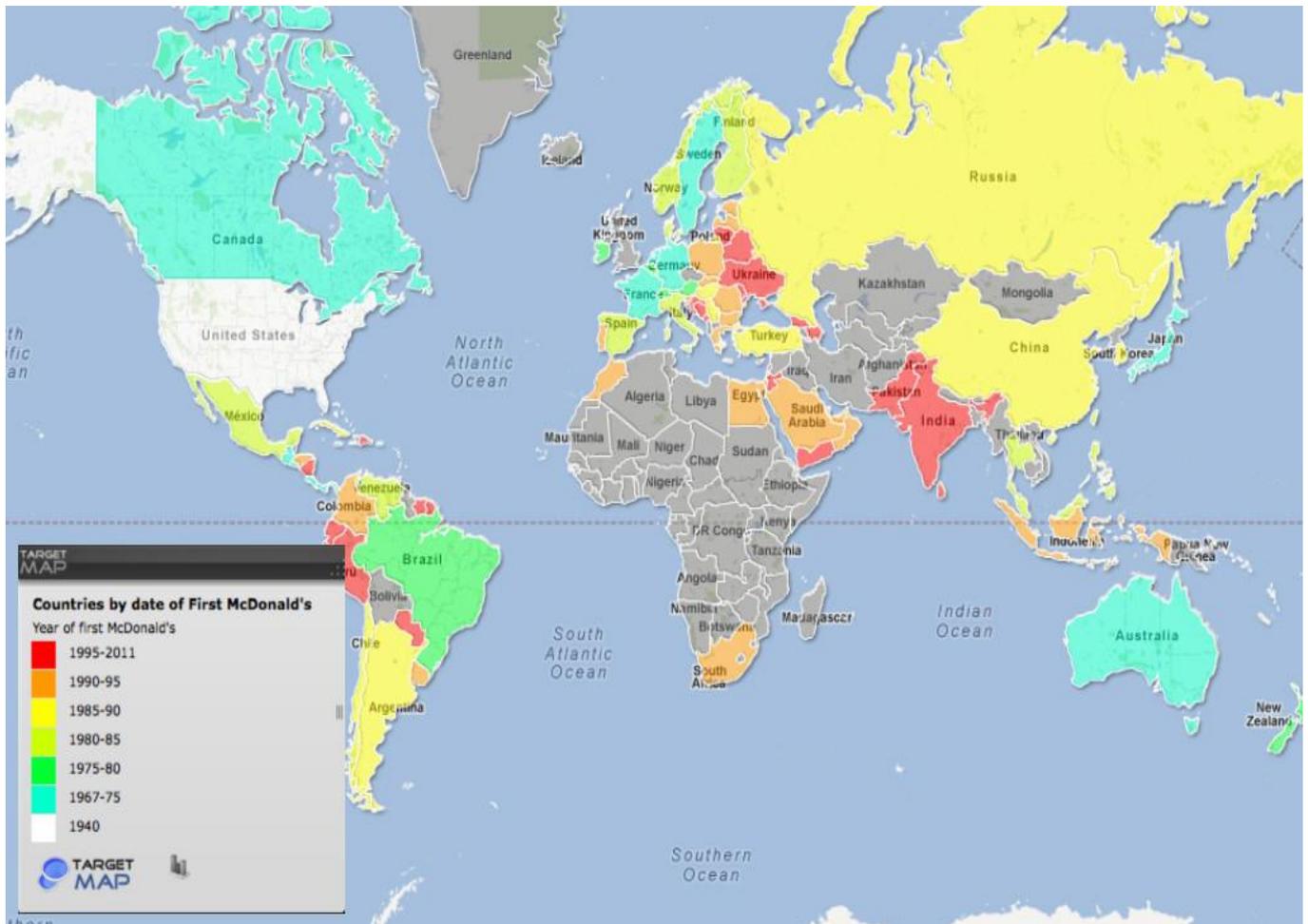
tenderiam a levar o negócio à falência. Assim, quando foi entregar – já surpreso pela quantidade – os oito *multimixers* encomendados pelos irmãos McDonald em San Bernardino, Kroc se surpreendeu novamente com a organização do serviço e com a quantidade de consumidores do pequeno *drive-in*. Ele admitiu que jamais havia visto algo igual, e que aquele negócio, multiplicado em uma série de unidades por toda a América, poderia ser uma mina de ouro para sua venda de *multimixer*. Em 1955, Ray Kroc se tornou o primeiro máster franqueado do McDonald's.

A história, de pouco tempo e muitos conflitos vividos entre os irmãos McDonald e Ray Kroc – assim como a trajetória posterior deste empreendedor – chegou até mesmo a ser retratada no cinema americano em 2016, no filme *The Founder*¹³. O fato é que em 1961, Ray Kroc comprou os direitos exclusivos da marca McDonald's e fundou a *McDonald's Corporation*. De acordo com Love (1986), desde que os irmãos venderam seus direitos por 2,7 milhões de dólares, os restaurantes McDonald's registraram um total de vendas de 77 bilhões de dólares - “Hoje [1986] os McDonald estariam ganhando mais do que 55 milhões de dólares por ano de royalties do seu sistema de fast-food.” (LOVE, 1986, p. 252). A título de comparação, recentemente, em 2018, o faturamento do McDonald's foi de 25 bilhões de dólares.

Segundo Fontenelle (2002), no início dos anos 1980 o McDonald's já contava com 6.263 restaurantes em 27 países e 6,2 bilhões de dólares em vendas. Porém, mesmo com a expansão internacional cada vez mais evidente, “até meados dos anos 80 era mesmo o mercado interno quem detinha a grande parcela do público consumidor. Em 1986, apenas 23% das vendas totais eram creditadas ao mercado internacional”. (FONTENELLE, 2002, p. 126). A figura a seguir informa a data de inauguração do primeiro McDonald's ao redor do globo:

¹³ *The Founder* (Fome de Poder, no Brasil, 2017). Apesar do filme ser uma espécie de parábola do self-made-man americano, ele retrata de modo fiel o golpe que Ray Kroc deu nos irmãos e até mesmo a estratégia rentista que o McDonald's assume na década de 1970, mediante os aluguéis de seus imóveis comerciais.

Figura 1 - A expansão global do McDonald's



Fonte: Target Map

Mas afinal, o que Ray Kroc fez para tornar o *drive-in* não convencional de Maurice e Richard McDonald na maior rede de *fast-food* de hambúrgueres do planeta?

Como toda narrativa liberal sobre um homem do mundo empresarial, paira sobre os feitos de Kroc certa áurea mistificadora, fruto de um paradigma que assimila a reificação das relações sociais (Marx, 1867) e se alimenta da ideologia do *self-made-man* americano. Love (1986) afirma que antes que o McDonald's, sob direção de Kroc, estivesse operando há três décadas, o sujeito já tinha se tornado uma lenda americana dos negócios. Ray Kroc foi imortalizado como fundador de uma nova grande indústria. Suas realizações no campo do *food-service* foram comparáveis às de John D. Rockefeller na refinação do petróleo, Andrew Carnegie na fabricação de aço e Henry Ford na montagem de automóveis.

O problema de tais lendas, como reconhece o próprio Love, “é que frequentemente perdem a essência do homem. Até distorcem a realidade, e no caso de Kroc são distorções substanciais” (ibid.: 46). Ele não inventou o *fast-food*; o “papel fundamental que Kroc veio a desempenhar no McDonald’s foi o de empreendedor, por meio da expansão dos negócios e, claro, da marca” (FONTENELLE, 2002, p. 66).

Na década de 1950 – a aurora do *fast-food* – o negócio de hambúrgueres já estava bem desenvolvido, mas era inconsistente, ou seja, sua imagem, do ponto de vista da própria realidade do negócio, nem sempre era positiva. Coube a Ray Kroc “diferenciar o McDonald’s a partir de uma imagem inteiramente ligada ao produto: qualidade da comida, serviço rápido e uniforme, limpeza” (ibid., p. 63). Em sua autobiografia (KROC, 1987), ele afirma que queria fazer do McDonald’s mais do que um nome conhecido por muitas pessoas; queria construir um sistema de restaurantes que pudesse ser reconhecido por uma comida de qualidade superior e consistente, e por métodos de preparação uniformes.

Concretamente, Ray Kroc promoveu duas grandes mudanças que revolucionaram o nascente setor de *fast-food*. A primeira delas diz respeito à natureza do sistema de franquias: o McDonald’s, sob direção de Kroc, ajudou a formatar um modelo de franquia conhecido como *business format franchising*. A segunda mudança é fruto da procura por uma melhor “sistematização operacional que pudesse fazer do serviço de alimentação rápida uma fábrica”, concretizado naquele que desde 1960 é tido como o coração do universo produtivo do McDonald’s – e, como veremos, dos *fast-foods* em geral – o denominado *McDonald’s System*.

Antes do histórico encontro com Kroc, Mac e Dick, ao longo de dois anos, tinham conseguido vender apenas quinze franquias, dez das quais se tornaram unidades operacionais do McDonald’s. Nessa época, os franqueados estavam comprando apenas as cópias do projeto da construção de azulejos vermelhos e brancos, o direito de usar os arcos dourados, um manual operacional de quinze páginas descrevendo o *Speedee Service System* e o nome McDonald’s. Ademais, cada comprador também recebia uma semana de treinamento no McDonald’s de San Bernardino; depois disso, estavam livres para operar como bem desejassem - e assim muitos fizeram, vendendo os produtos por preços diferentes e acrescentando novos itens ao cardápio.

Essa falta de controle impedia o desenvolvimento do sistema de franquia. Love (1986, p. 39) observa que “o problema, essencialmente, era que tanto os irmãos quanto seus *franchisees* olhavam para a *franchising* como um meio de ganhar dinheiro fácil”. Os novos proprietários eram investidores que colocavam terceiros para tocar o negócio, ao passo que os McDonald “viam a *franchising* como

um meio de fazer dinheiro sem construir uma organização para supervisionar a qualidade das operações de *franchising*”.

Para além dessa falta de controle em relação aos franqueados, Kroc estava convencido de que outro erro fundamental dos irmãos – assim como de outras nascentes redes de *fast-food* na década de 1950 – residia na prática de auferir grandes lucros vendendo produtos e equipamentos a um preço superfaturado a seus franqueados. Com efeito, para conquistar uniformidade e consistência, Kroc estava disposto a exigir muito mais controle sobre seus franqueados do que outros franqueadores, tal como a sacrificar lucros imediatos a favor de um negócio de longo prazo. Desse modo, o novo detentor da marca McDonald’s ajudou a popularizar o chamado *business format franchising*, modelo de franquia no qual o franqueador elabora “um sistema empresarial completo e repassa detalhadamente aos franqueados para que estes reproduzam e conduzam o negócio tal qual o modelo desenvolvido e testado, a fim de haver um padrão uniforme em toda rede”. (PISANELLI, 2002, p. 26).

Poderíamos nos questionar acerca dos motivos que levam uma multinacional como o McDonald’s a optar pelo sistema de franquia formatada enquanto estratégia de expansão internacional. Royle (2000) responde esta questão apontando quatro fatores:

It is suggested here that there are four reasons for this. First, franchising provides multinationals with much need capital for expansion. Second, it allows multinationals to share the costs and risks associated with international expansion. Third, it provides multinationals with the local knowledge of entrepreneurs. Fourth, franchise operations may be more efficient in driving down labor costs. (ROYLE, 2000, p. 35)

Entretanto, se a fórmula para a expansão da franquia estava pronta, faltava ainda uma sistematização operacional que pudesse fazer do serviço de alimentação rápida uma fábrica, capaz de ser multiplicada por toda a América. Apesar dos méritos do *Speedy Service System*, Kroc sabia que era preciso melhorá-lo. Mais do que qualquer outro competidor inicial de *fast-food*, o McDonald’s dirigido por Kroc era extremamente sério no que dizia respeito à tarefa de definir suas operações, fixar padrões de realização e acompanhar fornecedores e operadores para determinar se os padrões estavam sendo respeitados. Love enfatiza que:

de fato, é impossível avaliar a grande inovação que o McDonald’s produziu sem primeiro compreender que antes dele os *franchisers* de *food-service* simplesmente não perdiam muito tempo desenvolvendo uma organização central para supervisionar as compras, fixar padrões operacionais ou treinar os *franchisees*. A maior parte de suas energias era gasta na única

função em que o McDonald's surpreendentemente dispendia menos esforço – a venda de *franchises*. (LOVE, 1986, p. 148, grifos nosso).

Nesse sentido, em nítido contraste com outros recém-chegados ao negócio de *fast-food* em meados da década de 1950, o McDonald's dirigiu muitos de seus esforços para definir, aperfeiçoar e implementar seu sistema operacional. A resultante prática do conjunto desses esforços consiste no surgimento do chamado *McDonald's System*.

Este novo sistema operacional tem como fundamento os requisitos de *Qualidade, Serviço, Limpeza e Valor (QSL&V)* que, como afirma Love (1986, p. 184), viria a se tornar o “símbolo universal de *performance* no ramo de *fast-food*”. Na construção do *McDonald's System*, Kroc:

investiu pesadamente no aprimoramento técnico dos processos e equipamentos, e em análises minuciosas do processo de produção do hambúrguer, da batata frita e do milk-shake. Criou um centro de treinamento que, posteriormente, viria a se denominar *Hamburguer University*, que, já a partir de 1968, foi elevada à categoria de *ciência do hambúrguer*, com um corpo de conhecimento sistematizado para fornecer o diploma – de bacharel, mestre ou doutor – em *hamburgueologia* a quem se submetesse aos seus ensinamentos. (Fontenelle, 2002, p. 64)

O aprimoramento técnico dos equipamentos utilizados no restaurante, além de assegurar o padrão Qualidade (Q), já envolvia, também, as normas técnicas que definiriam o padrão Serviço (S), o qual, em primeiríssimo lugar, visava garantir um atendimento rápido. Fontenelle (2002, p. 95-96) conta que para atingir esses princípios, além da criação de diversas máquinas-equipamentos que pudessem agilizar e padronizar o atendimento, “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”.

Assim, tratava-se de assimilar os protocolos técnicos e organizacionais do binômio tayloriano-fordista (Braverman, 1987; Antunes, 1999; Dal Rosso, 2008). A incorporação destes elementos levaria o McDonald's a se tornar o paradigma do “fordismo nos serviços”. Como já dissemos, trataremos esse tema de modo aprofundado no capítulo II. Por ora, cabe destacar que o objetivo almejado com este investimento consistia, basicamente, em reduzir gastos com a força de trabalho e em aumentar a produtividade atingindo a padronização do serviço

Neste processo de inovações produtivas, tudo era feito numa base de tentativa e erro. Para os diretores de inovação do McDonald's, toda ideia merecia discussão e a maioria valia a pena tentar. Love (1986) aponta que o mais importante é que poucos métodos eram tão definitivos que não pudessem ser mudados assim que outros melhores fossem descobertos. Os avanços na produção eram

o resultado de milhares de experimentos operacionais feitos no mundo real das atividades da lanchonete. Nas palavras do próprio Fred L. Turner, diretor responsável à época que posteriormente se tornou CEO da corporação: “Nós procuramos continuamente qual o melhor modo de fazer as coisas, e depois o revisávamos, e depois revisávamos a revisão do melhor modo”. (LOVE, 1986, p. 154). É interessante observar o quanto esse modo de operar do McDonald’s expressa exatamente a lógica do *one best way* de Frederick Taylor (1911), tido como o pai da “administração científica” ou “taylorismo”.

Todavia, diferentemente do setor industrial, no *fast-food*, a eficiência da máquina deveria ser complementada com o “calor humano” de cada funcionário, já que o consumidor se tornava parte essencial dessa engrenagem ao ter de ir para a fila, fazer o pedido e aguardar em pé no caixa. Daí a ênfase em um atendimento *amigável*, advindo de um treinamento que repetia sistematicamente a necessidade de saudar o cliente sorrindo, de falar somente o indispensável (prescrito por *scripts*) e de agradecer desejando a sua volta.

Essa atenção especial para com o consumidor é finalizada com o padrão Limpeza (L), que envolve o preparo com os alimentos, o lugar reservado a comer, os banheiros, o estacionamento e até mesmo alguns metros de distância da própria loja; ademais, tendo em vista o uso intensivo dos equipamentos e da própria estrutura do prédio, a corporação investiu em projetos de equipamentos e construção que se voltasse para a funcionalidade e também para a durabilidade, a fim de evitar uma rápida deterioração do edifício. Fontenelle (2007) destaca que o investimento que Kroc fez na dimensão Limpeza – algo não muito usual à época – causou uma revolução, pois nos anos 1950 os negócios de hambúrgueres não estavam associados a um produto muito higiênico, dada a reputação duvidosa da carne que era servida nos emergentes restaurantes de comida rápida. Kroc “incorporou as bases mais profundas dessa demanda de limpeza, cuja *estética do claro e limpo*, revelaria para além de um ideal de assepsia, uma ética assentada nos valores de disciplina e ordem que também se tornaram o protótipo do tempo do progresso.” (FONTENELLE, 2007, p. 63).

Por último, em relação à dimensão Valor (V), trata-se, em primeiro lugar, de oferecer as mercadorias a um preço baixo, massificando o consumo e aumentando a rentabilidade do capital investido - uma decorrência direta da assimilação do fordismo-tayloriano, que proporciona ganhos de escala. Ademais, a dimensão Valor (V) estava ligada a “satisfação total do cliente”, isto é, a uma “experiência total” que os consumidores do McDonald’s deveriam usufruir ao utilizarem os serviços do restaurante.

Este último aspecto está relacionado ao estabelecimento das fronteiras simbólicas da empresa na época de Kroc. Fontenelle (2007) explica que estas estavam associadas à ideia de fazer do McDonald's um negócio que representasse o estilo de vida americano: a classe média em ascensão, a vida nos subúrbios, o ideal de ordem; mas, também, a vida agitada das cidades, a pressa urbana e a busca da segurança de algo previsível. Daí a autora afirmar que o McDonald's não oferecia apenas hambúrgueres, mas conforto e segurança, criando um *sentido de lugar* em meio a uma vida urbana em transformação acelerada.

A princípio, pode parecer que Ray Kroc estava fazendo a mesma coisa já realizada pelos irmãos McDonald's. Contudo, é importante se atentar ao fato de que não se trata aqui de *criar* o *fast-food*, mas sim de fornecer as *bases operacionais* para sua consolidação e expansão. Nesse empreendimento, Kroc contratou engenheiros especializados para projetarem as novas máquinas-equipamentos e o conjunto do sistema operacional. A fim de apreender a magnitude do salto empreendido por Kroc, cabe destacar que suas inovações impactaram diversos outros segmentos econômicos não circunscritos ao universo produtivo dos restaurantes:

de fato, o maior impacto do McDonald's sobre os negócios americanos está em áreas que os consumidores não veem. Em sua busca de melhorias, os especialistas em operações do McDonald's desceram até as bases da rede de abastecimento de alimentos e equipamentos. Eles mudaram a maneira de os agricultores cultivarem batatas e a maneira de as companhias processarem-nas. Eles introduziram novos métodos nas beneficiadoras de leite do país. Eles alteraram a maneira de os fazendeiros criarem gado e a maneira de a indústria da carne fabricar o produto final. Inventaram o mais eficiente equipamento para cozinhar que a indústria de *food-service* já vira. Foram pioneiros em novos métodos de embalagem e distribuição de alimentos. Na verdade, ninguém teve mais impacto na modernização do processamento e distribuição de alimentos do que o McDonald's nas últimas três décadas. (LOVE, 1986, p. 152-153).

Portanto, a criação do *McDonald's System* também passou por uma série de profundas transformações nas cadeias de fornecimento, haja em vista a necessidade de padronização das matérias-primas utilizadas na produção-montagem das mercadorias. Na verdade, àquela época, os grandes fornecedores não estavam dispostos a acatar o que o McDonald's determinava, sobretudo por se tratar de pedidos muito diferentes das demais nascentes redes de *fast-food's*, tanto no modo de produzir quanto na quantidade. Assim, antes de o McDonald's estabelecer sua presença dominante no mercado, os fornecedores de alimentos detinham poder suficiente para subjugar seus compradores locais de *food-service*, ditando o formato das encomendas e o preço a ser pago por elas. Foi o desenvolvimento do McDonald's em uma grande corporação que inverteu essa relação. Do mesmo modo que a “modernização capitalista do varejo” (MINELLI, 2019), caracterizada pela concentração

e centralização do capital no setor, proporcionou poder de barganha as grandes corporações do setor varejista, o *desenvolvimento da relação social capitalista* no setor de *fast-food*, sob a égide do McDonald's, resultou na – como capta empiricamente Love – “primeira organização de compra de alimentos verdadeiramente nacional que se conhecia na indústria de *food-service*” (LOVE, 1986, p. 168).

As determinações para a padronização que a rede desejava atingir foram obtidas com fornecedores menores, que estavam preocupados em aumentar as vendas e conseguir maior visibilidade no mercado, fato que não preocupava os maiores já consolidados. O McDonald's desenvolveu em seus fornecedores um compromisso fortíssimo de atendimento ao sistema, fazendo-os parte do *McDonald's System*. Uma vez que esses fornecedores eram pequenos e cresceram junto com a rede McDonald's, compartilhando missões, objetivos, crenças e valores, o comportamento sempre se deu de forma cooperativa. Desse modo, os fornecedores foram assumindo um compromisso definitivo com o Sistema McDonald's, conforme explícita Love (1986):

Os fornecedores da cadeia se tornaram “mcdonaldizados”, uma vez que o McDonald's começou com pequenos fornecedores e cresceu com eles (...) em muitos casos os fornecedores não se ocupavam de outras contas. Assim, tornaram-se tão dedicados à manutenção e melhoria da qualidade do Sistema como se fossem proprietários do McDonald's. (LOVE, 1987, p. 393)

Os fornecedores criaram um tipo de comprometimento com a cadeia de *fast-food* que, além do seu envolvimento com o Sistema McDonald's e a constante busca de melhoria, passaram a vigiar e regular também os outros fornecedores:

Mantinhm seus próprios *staffs* de garantia de qualidade e visitavam regularmente as lojas para determinar se os produtos eram adequadamente preparados e armazenados. Verificavam até a companhia e discutiam com os gerentes da corporação quando julgavam que a integridade do sistema da rede estava ameaçada. (LOVE, 1987, p. 394).

Desse modo, a corporação procurou construir uma certa relação de lealdade com seus fornecedores. Estes tinham como principal vantagem o fato da rede ser um comprador grande e assíduo, que garantia o escoamento de praticamente toda a capacidade produtiva. Já o McDonald's ganhava com o fato de os fornecedores sempre garantirem suas exigências e qualidades, permitindo a rede a manutenção e a expansão do seu padrão de serviço. Haveria, assim, uma fidelidade entre ambos, o que tornava os funcionários dos fornecedores funcionários também do McDonald's, já que

a única preocupação existente era atender prontamente a todas as determinações da rede e, sempre que possível, aperfeiçoar ainda mais as técnicas de produção.

George Ritzer, autor do livro *The McDonaldization of Society* (1993), também aponta este grande impacto do McDonald's por toda a cadeia produtiva. Nesta obra, o sociólogo americano, inspirando-se na obra de Max Weber, postula que o paradigma para a compreensão do processo de racionalização da modernidade – à época de Weber apreendido sob o fenômeno da burocratização – deslocou-se para os restaurantes *fast-food*, tendo o McDonald's como seu modelo mais acabado. O autor denomina essa racionalização contemporânea de *mcdonaldização da sociedade*, caracterizada por quatro princípios: (1) *Eficiência*: encontrar o método mais eficaz para cumprir uma tarefa; (2) *Calculabilidade*: o objetivo deve ser muito mais quantificável (a exemplo de vendas) do que qualitativo-subjetivo (relativo ao gosto); (3) *Previsibilidade*: os processos devem ser padronizados; (4) *Controlabilidade*: o processo de trabalho e os trabalhadores devem ser normatizados e substituídos por tecnologias não-humanas tanto quanto possível¹⁴. Ritzer aponta que a *mcdonaldização* ocorre não só nos restaurantes, mas por toda a cadeia produtiva, ao ponto de a corporação determinar não só sua produção e relações de trabalho, mas a de seus fornecedores, fabricantes e distribuidores. O autor denomina este processo de *mcdonaldização vertical*.

A relação com os fornecedores foi e continua a ser absolutamente estratégica para o McDonald's, tendo evoluído com a introdução das novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). O resultado da relação entre a corporação e os fornecedores, mediada pelas TCI's, consubstanciou-se, no final do século XX, na criação de um complexo industrial que reúne os principais fornecedores da companhia num mesmo espaço, denominado como *Food Town*. No caso do Brasil, a criação da *Cidade do Alimento* ocorreu em 1999, e se tornou responsável pela produção, armazenamento e distribuição dos principais alimentos para todos os McDonald's do país. A fábrica que congrega os principais fornecedores funciona 24h por dia, em três turnos; produz 45.000 pães por hora e processa 150 toneladas de carne bovina e 25 toneladas de frango por dia¹⁵. A principal vantagem para o McDonald's advinda desta avançada relação com os fornecedores, observam

¹⁴ Ritzer (1993) explora os efeitos negativos desse processo por intermédio do que chama de “irracionalidade da racionalidade” - seguindo, de certo modo, as pistas de Weber que, como sabemos, já era sensível às contradições e aos limites da racionalidade moderna (manifestada na economia capitalista e na administração pública). É interessante observar, como bem destaca Michael Lowy (2014), a possibilidade de apreender aproximações da visão de Weber com a leitura crítica de Marx acerca da modernidade. De acordo com Lowy (2014, p. 35), Weber “denuncia seu caráter formal e instrumental [da racionalidade moderna], e a forma como ela induz efeitos contraditórios às aspirações emancipadoras da modernidade. A busca da calculabilidade e da eficácia a todo custo levando, constata ele, à burocratização e à reificação das atividades humanas”.

¹⁵ Reportagem da revista EXAME (16/12/2015)

Zawislak e Marodin (2004, p. 8), consiste “na otimização dos processos, evidente na redução no tempo e no custo de transporte entre o Fornecedor e o Distribuidor, uma vez que estes estão localizados lado a lado.”. Além disso, posto que se trata de grandes encomendas, essa relação contribui para que a corporação reduza gastos com matérias-primas e garanta a extrema padronização de suas mercadorias.

No artigo *O relacionamento colaborativo na cadeia de suprimentos do McDonald's*, Vivaldi, Bernardi e Pires (2007) informam que os principais fornecedores do sistema McDonald's no Brasil são: Martin-Brower (Prestador de Serviços Logísticos -PSL), Junior e Unilever (molhos), OSI (carne), McCain (batata), Schreiber (queijos), Fresh Start (pão), Brasilgráfica (embalagens), Dixie (copos), Polenghi e Batavia (sorvete) e Refricon (hortifrutigranjeiros).

Os autores argumentam que a extensão da cultura McDonald's à cadeia de suprimentos pode ser apreendida visualizando-se a rotina diária dos funcionários dos fornecedores; no caso brasileiro, por exemplo, os centros de distribuição da Martin-Brower (Prestador de Serviços Logísticos - PSL), os funcionários veem mais os símbolos do McDonald's do que os da própria Martin-Brower. O símbolo tradicional do McDonald's está espalhado por toda a companhia, desde os “broches”, caixas movimentadas no armazém, cartazes de promoções nos corredores principais, logotipos nos caminhões, até brindes promocionais distribuídos nos restaurantes em cima das mesas dos gerentes, e, o mais intrigante, alguns pensamentos da filosofia de Ray Kroc estão presentes no vídeo institucional da empresa.

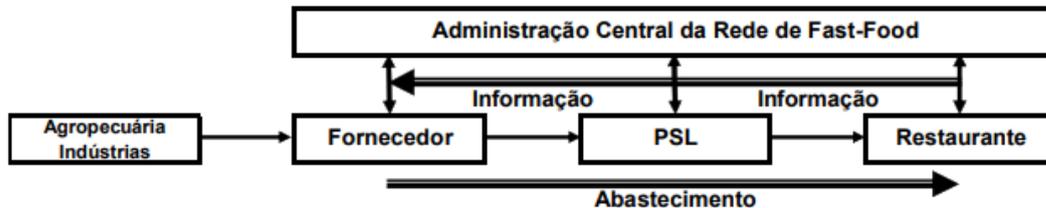
Um resumo da descrição da cadeia de suprimentos do McDonald's, citado no relatório realizado pela FGV-GVConsult (2004), nos permite apreender a diversidade dos negócios e a dimensão das relações existentes entre seus agentes para que os restaurantes da corporação possam fornecer seus serviços:

Restringindo a análise às atividades que se desenvolvem na cadeia de alimentos, ainda assim, ela revelará um grande número de atores, ações e negócios. Um Big-Mac vendido demanda diversos produtos manufaturados, ou seja, que passam por algum tipo de elaboração anterior. O pão foi produzido com algum tipo de farinha de trigo, que por sua vez é o produto do beneficiamento do trigo *in natura*, que por sua vez, é o resultado do plantio do trigo. Esse percurso reverso permite imaginar quantas relações estão envolvidas em todos os produtos produzidos na cadeia. Toda essa variedade envolve um grande número de etapas de produção, as quais seguem elos diferentes e, ao serem agrupadas, configuram uma mesma cadeia – a cadeia de alimentos (suprimentos), que começa na agropecuária, atravessa a indústria manufatureira e chega ao setor de serviços, na figura do PSL e dos restaurantes McDonald's. (FGV-GVConsult, 2004).

A figura a seguir ilustra a estrutura típica da Cadeia de Suprimento da rede McDonald's:

Figura 2 - Cadeia de Suprimentos da Rede McDonald's

Figura 1: Cadeia de Suprimentos da Rede McDonald's



Fonte: Vivaldi et al (2007).

Assim, um conjunto de empresas estão envolvidas no processo de abastecimento dos restaurantes. Estes fornecedores trabalham com o foco de não haver ruptura no fornecimento em momento algum, orientando-se pelo fato de que o cardápio do restaurante deve ser atendido plenamente e o desejo de um item pelo consumidor não atendido reflete em perda direta da venda – conceito inculcado com seriedade por todos os fornecedores.

O sistema de abastecimento dos restaurantes concentra-se no PSL (Prestador de Serviços Logísticos), que exerce importante papel no processo de integração das necessidades do McDonald's (restaurante e corporação) com os fornecedores. Este controla a demanda dos pontos de venda, as variáveis de venda ligadas à sazonalidade, recebe informações de promoção e informações da matriz, processa todos os dados e transforma em pedido aos fornecedores. Estes trabalham para atender aos pedidos, entregando-os aos centros de distribuição do PSL. (VIVALDI et al. 2007).

O PSL organiza e programa todo o processo de abastecimento dos pontos de venda. Orienta o pedido do restaurante, recebe a ordem, processa o faturamento, carrega o caminhão e abastece o ponto de venda na hora marcada. Os princípios de *eficiência*, *calculabilidade*, *previsibilidade* e *controle* apontados por Ritzer (1993) também aparecem aqui: o restaurante tem dia e hora para receber seus produtos e, com isso, pode manter e controlar o nível de estoque num patamar adequado, pois pode confiar na entrega. Esta atinge 97% de confiabilidade de horário (não atrasa mais de 30 minutos) com efetividade no acerto do pedido de 99,8%, ou seja, quase não há falta de itens na entrega.

Uma vez que o McDonald's tenha incorporado elementos do Toyotismo, como o *just-in-time*, as lojas hoje em dia operam com pequenos estoques, cabendo a este operador logístico a tarefa de

abastecer os restaurantes. Para termos ciência da frequência destes abastecimentos, vale destacar que durante a greve dos caminhoneiros de 2018, no Brasil, a grande imprensa noticiou que algumas unidades do McDonald's se encontravam sem pão para o *BigMac* em razão das paralizações nas estradas. De acordo com o jornal O Globo (2018), o restaurante da Avenida Nossa Senhora de Copacabana, na Zona Sul do Rio, já não estava mais vendendo o hambúrguer na quarta-feira, pois o último abastecimento havia sido na sexta-feira. Assim, quatro dias foram suficientes para esgotar o estoque de pães e, segundo a reportagem, resultar em um prejuízo, somente na quarta-feira nesta unidade, de R\$ 18.000.

Quem exerce a governança da cadeia, estabelecendo as responsabilidades com os agentes, negociando todas as variáveis relacionadas a preço, margens, qualidade e conflitos, é a corporação McDonald's. Quando uma empresa não atinge o alvo de lucro esperado na operação, discute-se meios para que ela consiga equilíbrio e se mantenha no sistema. Caso ocorra o inverso, isto é, um fornecedor consegue obter um resultado maior do que o negociado, o ressarcimento ao sistema tende a ocorrer, se não diretamente, mas em compensações no preço ou serviço.

Vivaldi et al. (2007) atestam para o fato de que em iniciativas como estas a gestão operacional da cadeia de suprimentos ganha profundas melhoras de performance, contribuindo com o sistema como um todo. Assim, pode-se dizer, conforme afirma Chopra (2001), que empresas na fronteira da eficiência estão continuamente melhorando seus processos e mudando tecnologias na busca de um novo nível de performance.

No caso da corporação McDonald's, no Brasil, o papel de cada agente participante da cadeia de suprimentos pode ser resumido, de acordo com Vivaldi et al. (2007, p. 40), da seguinte maneira:

- Rede McDonald's (corporação): operação dos restaurantes, estabelecimento de promoções e propagandas, seleção de fornecedores, preços e produtos, desenvolvimento de novos produtos, elaboração de planos estratégicos para o negócio, avaliação e padronização dos processos e resolução de conflitos na cadeia.
- PSL: responsável pela gestão de compras e estoques, atendimento aos restaurantes, armazenagem, distribuição e transporte, transferências a outros centros de distribuição no País, gestão financeira da cadeia, planejamento logístico, planejamento fiscal, serviço de campo e coordenação das operações de abastecimento na cadeia.
- Fornecedores: manufatura com qualidade assegurada, desenvolvimento de novos produtos e gestão da cadeia de suprimentos a montante.

Este desenho operacional, constituído por elementos da racionalização Toyotista¹⁶, só é possível em razão da interconexão informatizada do sistema – garantida pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TCI) -, na qual escritórios, restaurantes e diversas empresas estão interligados. Como bem argumenta Bernardo (2004):

A microeletrônica permite reunir nas mesmas redes de produção um número considerável de firmas muitíssimo variadas. Para uma empresa o *just in time* constitui – além de outras coisas – uma forma sofisticada de subordinar estreitamente às suas necessidades a cada fornecedor e cada subcontratante e de orquestrar a atividade de todos eles consoante o ritmo imprimido pela sua própria produção. Isto significa que além de controlarem os seus trabalhadores, os administradores da empresa principal adquirem, através das informações que obtêm e das especificações que enviam, um elevado grau de controle sobre a força de trabalho que labora nas fornecedoras e nas subcontratantes. A subcontratação implica a integração dos processos de trabalho (BERNARDO, 2004, p. 114).

Nesse sentido, não surpreende que em sua obra Fontenelle (2002) afirme que os processos no interior da empresa estão tão imbricados que não é possível decompor facilmente onde o McDonald's é produção, comércio ou serviço. Assim como a autora, argumentamos que as complexas relações da corporação com os franqueados e com as empresas fornecedoras e subcontratadas, revelam procedimentos das denominadas *empresas-rede*, que só passaram a ganhar destaque nas últimas décadas e vem se multiplicando na era da *acumulação flexível*. Essa ideia será desenvolvida no último tópico deste capítulo, onde sintetizaremos o desenho operacional geral da corporação McDonald's.

Tendo abordado o processo de padronização dos fornecedores e as características da relação do McDonald's com a cadeia de fornecedores, voltemo-nos, então, para outra dimensão importante do *McDonald's System*, a saber, a institucionalização da denominada *Ciência do Hambúrguer*.

Se na época de Mac e Dick os equipamentos e os processos produtivos eram elaborados pelos próprios irmãos isolados em seu restaurante, a tarefa de concepção-elaboração do processo produtivo – assim como a de garantir sua aplicação padronizada – torna-se, na Era Kroc, uma “ciência”. Antes de tudo, é preciso dizer, como bem aponta Fontenelle (2002), que a ciência de Kroc, na medida em que objetiva o conhecimento racional voltado para sua aplicabilidade prática-utilitária é, na melhor das hipóteses, “cientificismo”: “doutrina que se funda nos conhecimentos científicos, relegando a um segundo plano as especulações transcendentais¹⁷”: agir em vez de pensar.

¹⁶ A discussão sobre o Toyotismo e sua assimilação pela rede McDonald's será discutida no tópico seguinte, no qual abordaremos diretamente os aspectos “pós-fordistas” da corporação, incorporados a partir dos anos 1990.

¹⁷ Dicionário Michaelis.

Dito isso, a *Ciência do Hambúrguer* se traduz em duas frentes: elaboração e aplicação. Love (1986) conta que ainda no final da década de 1950, enquanto outras redes praticamente ignoravam os franqueados tão logo eles abrissem suas lanchonetes, “o McDonald’s estudava tudo que eles faziam, buscando aprender o que funcionava ou não”. Já na década de 1960, a empresa fundou um laboratório de pesquisa a fim de transformar as experiências realizadas por “tentativa e erro” em estudos mais racionais, “científicos”. Segundo Kroc, o laboratório foi criado “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” (KROC, 1987, p. 139). A elaboração das famosas batatas fritas da rede, por exemplo, ao longo da década de 1960, envolveu um investimento de 3 milhões de dólares; para atingir a padronização do sabor e a automatização do processo de preparo, o McDonald’s pesquisou a fritura das batatas do mesmo modo que as companhias farmacêuticas pesquisavam novos medicamentos.

Na verdade, como nos conta Schlosser (2002), a aplicação sistemática da ciência no processo de elaboração dos sabores – uma verdadeira indústria do sabor - constitui um elemento imprescindível da indústria do *fast-food*. O autor conta que a indústria do sabor surgiu em meados do século XIX, quando teve início a fabricação de comida processada em grande escala. Como eram necessários aditivos de sabor, as primeiras processadoras de alimentos recorreram às companhias de perfume, que tinham anos de experiência com óleos essenciais e aromas voláteis. Os grandes perfumistas da Inglaterra, França e Holanda produziram muitos dos primeiros compostos de sabor¹⁸.

No começo do século XX, a poderosa indústria química alemã assume a liderança tecnológica na produção de sabores. Ao fim da Segunda Guerra Mundial, boa parte da indústria de perfumes se mudou da Europa para os EUA, estabelecendo-se em Nova York; pouco depois, a indústria de sabores também se deslocou para o solo americano. Os aditivos manufaturados de sabor foram usados sobretudo em bolos, pães, doces e refrigerantes até meados da década de 1950, época em que a venda de alimentos processados decolou. Sendo que a invenção de cromatógrafos de gás e espectrômetros de massa - máquinas capazes de detectar gases voláteis a níveis muito baixos – aumentou enormemente o número de sabores que podiam ser sintetizados.

¹⁸ O aroma de um alimento pode ser responsável por até 90% de seu sabor. “Os cientistas acreditam que os seres humanos adquiriram paladar como forma de evitar o envenenamento. Plantas comestíveis em geral são adocicadas; as letais são amargas. O paladar então supostamente serviria para nos ajudar a diferenciar a comida que é boa para nós da que não é. (...). No entanto as papilas gustativas fornecem meios relativamente limitados de detecção, quando comparada, por exemplo, ao sistema olfativo do ser humano, capaz de perceber milhares de aromas químicos diferentes. Na verdade, o “sabor” é primordialmente o aroma dos gases que você acabou de pôr na boca” (SCHLOSSER, 2002, p. 160).

Assim, desde o final da Segunda Guerra, tem se desenvolvido nos EUA uma enorme indústria dedicada a tornar a comida processada palatável e a imprimir determinados gostos a qualquer alimento, sendo que “sem essa indústria do sabor, a de *fast-food* não existiria”. (SCHLOSSER, 2002, p. 157). O autor comenta que a indústria do sabor é altamente sigilosa e que as principais empresas do setor não divulgam as fórmulas exatas dos compostos de sabor, nem a identidade de seus clientes. O sigilo é considerado essencial para proteger a reputação de marcas adoradas. As redes de fast-food, compreensivelmente, gostariam de fazer o público acreditar que os sabores de suas comidas saem da cozinha de seus restaurantes, e não de fábricas distantes, administradas por outras empresas.

A *International Flavors & Fragrances*¹⁹, maior produtora de sabores do mundo, é também a responsável por seis dos dez perfumes mais vendidos nos Estados Unidos, como o *Polo* da *Ralph Lauren* e o *Eternity* da *Calvin Klein*. Ademais, fabrica o cheiro de produtos domésticos, como desodorantes, detergentes para máquina de lavar pratos, sabonete, xampu, lustra-móveis e cera de chão. Todos esses aromas são fabricados usando o mesmo processo básico: a manipulação de substâncias químicas voláteis para a criação de um determinado cheiro. Como aponta ironicamente Schlosser, “a ciência básica por trás de seu creme de barba é a mesma que determina o sabor de seu jantar congelado”.

Há exemplos surpreendentes a respeito da aplicação da ciência do sabor na indústria de *fast-food*:

Outras redes populares de fast-food retiram seus sabores de fontes inesperadas. O sanduíche de frango grelhado da Wendy's, por exemplo, contém extrato de carne de vaca. O hambúrguer de peito de frango grelhado BK da Burger King contém “sabor defumado natural”. Uma firma chamada Red Arrow Products Company é especializada em sabores defumados, que são acrescentados a molhos “*barbecue*” e a carnes processadas. A Red Arrow fabrica seu sabor defumado natural queimando pó de serra e capturando as substâncias químicas aromáticas liberadas na atmosfera. A fumaça é capturada em água e depois engarrafada, para que outras empresas possam vender comida que parece ter sido feita em fogueira (SCHLOSSER, 2002, p. 167).

Voltando as inovações no processo produtivo desenvolvidas pelo McDonald's, cabe destacar que a aplicação advinda de seus laboratórios passou a ser garantido por uma nova sistematização do

¹⁹ O crescimento da IFF espelha o da indústria de aromatizantes como um todo, A IFF foi fundada em 1958 com a fusão de duas empresas pequenas. Sua receita anual aumentou quinze vezes de 1970 para cá e a empresa tem agora fábricas em vinte países. (ibid., p.162).

treinamento dos franqueados e de todos os funcionários da rede. O que começou como um centro de treinamento no porão de um novo restaurante localizado no subúrbio de Chicago transformou-se, em 1968, num prédio branco e moderno voltado para o treinamento integral, onde se podia ler na entrada: *Hamburger University*. Segundo Kroc, a existência de uma Universidade daria um “toque de classe”, uma imagem de seriedade a um negócio ainda malvisto no mercado – hambúrgueres vendidos a 15 centavos. “Por volta de 1961, havia ainda um esmagador preconceito do público de que nada que custasse tão barato – muito menos algo tão trivial como um hambúrguer – podia ter qualidade. Nada frustrava tanto a Kroc quanto a imagem de baixa qualidade associada ao preço de 15 centavos”. (LOVE, 1986, p. 187).

Em 1983, o McDonald’s transferiu essa *Hamburger University* para uma instalação de 40 milhões de dólares, que passou a rivalizar com os centros de treinamento das companhias aéreas do país. Hoje a Universidade do Hambúrguer possui filiais na Alemanha, Austrália, Japão, Inglaterra, Brasil e China. Na verdade, como aponta Rial (1992), hoje em dia é nas universidades da corporação que se encontram os laboratórios que pesquisam tanto os novos itens do cardápio quanto a melhor ergometria e processo para sua produção. É esta “ciência do hambúrguer” que permite que jovens “inexperientes” reproduzam através do mundo hamburgueres tão semelhantes. Nas redes de *fast-food*, os “chefs” deslocaram-se da cozinha para os laboratórios de testes e criações, nos quais desenvolvem-se experiências “culinárias”.

Os cursos na Universidade do Hambúrguer são voltados, sobretudo, para os gerentes das lojas, ao passo que os funcionários que atuam diretamente na produção recebem treinamento nos próprios restaurantes. Para garantir a uniformidade dos padrões de produção e de atendimento ao cliente, o elevado nível de limpeza do estabelecimento, a qualidade das refeições e seu tempo de preparo, o McDonald’s sistematizou um manual operacional para seus franqueados – parte da dimensão “aplicação” da *ciência do hambúrguer*. Em 1958, após um ano de estudos diários acerca do funcionamento de todos os franqueados, o manual operacional de 38 páginas passou a ter 75 páginas; em 1961 já tinha 200 páginas. Na década de 2000, o manual, conhecido na corporação como “a Bíblia”, já possuía um número de páginas dez vezes maior e pesava quase 2 quilos! – hoje em dia, como veremos no *Capítulo III*, o treinamento dos trabalhadores do McDonald’s vem sendo informatizado, mediante o uso de tabletes e celulares.

Essa preocupação em sistematizar o treinamento em um manual operacional, já na década de 1960, passou a cumprir um papel estratégico na expansão da rede pela via das franquias. Segundo Love (1986), o manual deixava claro que existia um modo correto e um incorreto de conduzir um

McDonald e que “a corporação encararia com desprezo os *franchisees* que não aderissem aos *standards* da rede”. Esse ponto de vista, de fato, era comunicado ao longo de todo manual:

Aqui se delinea o método de sucesso”. [...] “O McDonald’s de volume elevado sempre terá uma velha galinha-mãe, cacarejando de um canto para outro, sempre insatisfeita. VOCÊ TEM QUE SER UM PERFECCIONISTA! Existem centenas e centenas de detalhes a serem observados. Não existe possibilidade de acordo. Ou (A) os detalhes são observados e o volume cresce, ou (B) você não é detalhista, não é metucioso e não tem orgulho ou amor pelo negócio, em cujo caso você está fora do páreo. Se você está na categoria ‘B’, este não é o seu negócio!. (LOVE, 1986, p. 179).

Nesse sentido, a *ciência do hambúrguer* – apoiada nos experimentos da Universidade do Hambúrguer – sempre teve de acompanhar o crescimento e a complexificação do Sistema: “à medida que se expandia e se deparava com questões novas, o McDonald’s ia enfrentando-as, catalogando-as e inserindo-as em uma fórmula que pudesse ser prescrita para todo o Sistema, a fim de que, posteriormente, elas pudessem ser enfrentadas ou evitadas” (FONTENELLE, 2002, p. 101).

Para além do treinamento metucioso, o *padrão McDonald’s* passou a ser garantido por uma forte supervisão exercida sobre as lanchonetes franqueadas. A uniformidade dos padrões de produção e de atendimento ao cliente, o nível de limpeza do estabelecimento, a qualidade de sua refeição, os tempos e temperaturas adotados no cozimento, o tempo gasto para atender os consumidores, em suma, tudo que diz respeito ao padrão de produção e serviço tornou-se objeto de supervisão, tanto pelos gerentes do restaurante franqueado quanto por membros da corporação.

Love (1986) chega até mesmo a dizer que, somando os três focos onde investiu seus esforços na melhoria do sistema – os franqueados, os fornecedores e uma base gerencial central encarregada de implementar e supervisionar as outras pontas -, o McDonald’s formou uma rede que viria a ser algo como “uma resposta americana à administração consensual dos japoneses” (LOVE, 1986, p. 190). Para Fontenelle (2007), foi com esse sistema que a companhia conseguiu adicionar vantagem competitiva ao seu negócio e, do ponto de vista da própria imagem, criar sua singularidade.

Desse modo, tendo em vista tudo o que foi dito sobre o *McDonald’s System*, afirmamos que este, cujo objetivo visa em garantir o padrão *Qualidade, Serviço, Limpeza e Valor* (QSL&V), possui três pilares: (1) um conjunto de inovações técnico-científicas e organizacionais conjugadas a detalhados estudos científicos sobre o processo de produção e o processo de trabalho (trata-se das inovações circunscritas ao universo produtivo dos restaurantes); (2) ampla transformação nas cadeias de fornecimento, caracterizada por uma profunda padronização, ligando a corporação às diversas

empresas fornecedoras; (3) garantia da aplicação do padrão na expansão das lojas mediante o uso de manuais, treinamento e supervisão.

Foi com base nesta estrutura que o McDonald's se tornou no pós-guerra o paradigma do “fordismo no setor de serviços”. E durante mais de duas décadas, do final dos anos 1960 até o início da década de 1990, a marca permaneceu atrelada a um padrão de atendimento e a um tipo de comida profundamente homogêneos, não tendo havido nenhuma mudança estrutural no *McDonald's System*. (Fontenelle, 2002; 2007).

Apesar da primeira grande crise econômica capitalista do pós-guerra ser na década de 1970, seus impactos só atingem o setor de *fast-food* no final dos anos 1980. Esse período, como sabemos, é caracterizado por uma série de inovações técnicas, tecnológicas, informacionais e organizacionais no âmbito da produção e da circulação do capital. Assim, a maneira pela qual a rede McDonald's assimilou estes protocolos da chamada era “pós-fordista” constitui a matéria do tópico a seguir.

I.1.3. - O pós-fordismo no setor de fast-food: a assimilação dos protocolos técnico-informacionais e organizacionais da acumulação flexível e a consolidação do McDonald's como uma empresa-rede

Quando falamos em “pós-fordismo” estamos nos referindo a um período histórico que se desenvolve a partir da crise do modelo *fordista-keynesiano* na década de 1970. No registro de Harvey (1989), trata-se do desenvolvimento do *regime de acumulação flexível*, cujas partes constitutivas essenciais, ao nosso ver, prescrevem o complexo de reestruturação produtiva (ANTUNES, 1999; ALVES, 2000; 2011), a mundialização do capital (CHESNAIS, 2001) e o avanço da plataforma política neoliberal (BOITO, 1999; GALVÃO, 2007; CRUZ, 2007).

Não é nosso objetivo neste tópico abordar as complexas mudanças sociais, econômicas, políticas e culturais que acompanham o desenvolvimento desta configuração histórica do capitalismo, e nem tratar das múltiplas determinações da crise dos anos 1970²⁰. O objetivo deste tópico é o mesmo dos anteriores, ou seja, acompanhar o desenvolvimento da corporação McDonald's ao longo da história, a fim de apreender os principais caracteres que constituem seu universo produtivo. Por intermédio desse movimento chegaremos ao *desenho operacional geral da corporação*, assim como aos fundamentos do universo produtivo dos restaurantes que, como já se pode imaginar,

²⁰ A questão da origem da crise é tratada tangencialmente no *Capítulo II*, no qual abordamos o problema da proletarianização e da flexibilização do trabalho.

consubstanciam padrões tayloriano-fordistas com protocolos técnicos-organizacionais típicos da era da acumulação flexível, como os de matriz toyotista.

De todo modo, é fundamental pontuar que o período “pós-fordista” se desenvolve, fundamentalmente, enquanto uma resposta do capital à rigidez típica do padrão fordista-keynesiano (HARVEY, 1989), cujo mercado se organizava, em termos de produção e consumo, de modo extremamente padronizado. Daí a tendência do capitalismo pós-1970 em se apoiar cada vez mais na flexibilização: dos processos produtivos, de trabalho, de produtos e de padrões de consumo, assim como a ênfase na competição pautada por taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional.

Nesse sentido, assim como Alves (2011, p. 16), compreendemos que, embora o novo complexo de reestruturação produtiva ou os múltiplos elementos da acumulação flexível descritos por Harvey (1989) não sejam uma ruptura essencial com a lógica da produção capitalista no século XX, estas constituem uma “nova materialidade do capital na produção, um novo espaço-tempo para a exploração da força de trabalho adequado à nova fase do capitalismo global sob o regime de acumulação financeirizado”. Isso significa que as novas tecnologias microeletrônicas conjugadas às TIC’s e aplicadas à produção no interior de novos arranjos de organização da produção capitalista, possibilitaram, no plano material, o aparecimento de níveis mais elevados de flexibilidade para o capital.

Em larga medida, o imperativo da flexibilização decorre do fato de que, a partir da crise dos anos 1970, as grandes (rígidas) corporações se viram diante de muita capacidade produtiva excedente e em meio a um cenário de crescente competição pelo mercado consumidor. Fontenelle (2002) explica que os efeitos dessa crise atingiram o setor de *fast-food* com atraso de um pouco mais de uma década, isto é, ao longo dos anos 1980 e começo dos anos 1990²¹.

No caso do McDonald’s, para além do aumento no patamar da concorrência com outras redes de *fast-food*, os clientes da corporação passaram a exigir maior flexibilidade na composição final dos seus sanduíches, tendo em vista que à época o mercado da alimentação fora de casa vivenciava um *boom* de opções, na esteira do processo de globalização – período em que se expande as “cozinhas étnicas” (*chinesa, japonesa, mexicana etc.*). Fontenelle (2007) aponta que tudo aquilo que havia feito o seu sucesso em épocas passadas - operações padronizadas que permitiam um serviço rápido e eficiente – era, agora, visto pelos consumidores como um processo extremamente burocrático que

²¹ “Durante os anos 80, os Estados Unidos tiveram um crescimento médio nas vendas ao varejo de 6,6 por cento; em 1990, o crescimento foi de 3,4 por cento; já em 1991, foi de apenas 0,7 por cento” (ibid., p. 131)

impedia até mesmo que se alterasse um item na composição dos produtos. Assim, embora o McDonald's não estivesse enfrentando um problema de rigidez na alocação de sua força de trabalho – problema típico do setor automobilístico, caracterizado por grandes aglomerações operárias da época fordista – a empresa “[...] enfrentou um problema muito sério de rigidez no seu sistema de produção em massa, estruturado em função de um consumo de massa estável” (FONTENELLE, 2002, p. 154).

Ademais, entre 1985 e 1990, os preços dos produtos McDonald's, no mercado americano, cresceram acima dos valores cobrados por todo o restante do setor de restaurantes e, também, acima do índice de preços ao consumidor (ibid., p. 130). Isso ocorreu, segundo a própria corporação, em razão de um aumento crescente dos custos de desenvolvimento (a abertura de uma loja subiu quase 30 por cento entre 1986 e 1990) e dos custos operacionais, desencadeados pelo aumento de preços de ingredientes e materiais das empresas fornecedoras.

Frente a esse cenário, a companhia realiza investimentos em processos de produção mais flexíveis dos produtos que, em um primeiro momento, resultou em melhorias técnicas, como a utilização de uma grelha dupla que permitia cozinhar os dois lados da carne ao mesmo tempo, assim como fritadeiras e torradeiras mais rápidas. Para enfrentar o problema dos elevados custos de abertura de novas franquias, a empresa promoveu uma redução do tamanho das lojas por intermédio do projeto intitulado “novo padrão do edifício do ano 2000”; de acordo com Fontenelle (2002), o redimensionamento da cozinha reduziu o custo em 30 por cento, mantendo ainda um potencial de manusear até 96 por cento do volume de atendimento de um restaurante tradicional da rede. Isso passou a permitir, de acordo com o McDonald's, uma maior exploração de nichos de mercado (como cidades pequenas) – antes inviáveis economicamente.

Entretanto, ainda de acordo com a companhia, a inovação tecnológica propriamente dita, aconteceu quando do uso de *balcões* – adotados no mercado americano a partir de 1998 – que controlam tanto o aquecimento quanto a umidade dos alimentos. Com essa inovação tornou-se possível atender a pedidos especiais sem comprometer a qualidade da comida e o tempo de espera, uma vez que os componentes dos produtos prontos passaram a estar dispostos para a montagem final apenas depois do pedido do cliente. Como explica Fontenelle (2002, p. 134), trata-se do chamado *Made for You Preparation System*, um processo baseado no modelo de *mass customization*, termo que designa a combinação de conceitos aparentemente contraditórios – um oxímoro – cujo grande objetivo é “o desenvolvimento, a produção, o *marketing* e a entrega de bens e serviços disponíveis

com variedade suficiente e personalização que levem quase qualquer um a achar exatamente o que quer”.

É importante destacar que o foco na variedade e na personalização só ganha sentido por meio de flexibilidade e resposta rápida, processo possível graças a avanços tecnológicos, informacionais e gerenciais. E dentre as diversas experiências de inovação produtiva imbuídas do espírito da flexibilização, que surgem a partir de meados da década de 1970 em determinadas regiões do mercado mundial, destaca-se o caso da japonesa Toyota²².

Apesar de sua gênese histórica estar ligada as condições do capitalismo japonês do pós Segunda Guerra, caracterizada por um mercado débil e restrito, o toyotismo, no decorrer das décadas de 1980 e 1990, adquiriu uma dimensão universal. O principal motivo, segundo Alves (2011, p. 59) reside no fato de que a forma de ser do toyotismo se adequa “às condições do capitalismo mundial dos anos 1980, caracterizado por uma crise de superprodução, que coloca novas normas de concorrência”.

O novo patamar acirrado de concorrência intercapitalista somado ao baixo crescimento econômico e ao intenso processo de ramificação/particularização do mercado consumidor – fenômeno típico do desenvolvimento da pós-modernidade (HARVEY, 1989, BAUMAN, 2001) – constituiu um imperativo para a assimilação universal de protocolos técnicos e organizacionais de matriz toyotista.

Nesse sentido, como já apontava Coriat (1999), seria um erro reduzir o toyotismo a “uma técnica de produção de estoque zero” – esse seria apenas um dos objetivos; o objetivo geral, dito pelo próprio Taiichi Ohno – engenheiro que concebeu o toyotismo na fábrica japonesa – envolve a *instauração de um sistema adaptado à produção em séries restritas de produtos diferenciados e variados*. Nas palavras do engenheiro japonês:

o sistema Toyota teve sua origem na necessidade particular em que se encontrava o Japão de produzir pequenas quantidades de numerosos modelos de produtos; em seguida evoluiu para tornar-se um verdadeiro sistema de produção. Dada sua origem, este sistema é particularmente bom na diversificação. Enquanto o sistema clássico de produção de massa planejado é relativamente refratário à mudança, o sistema Toyota, ao contrário, revela-se muito plástico; ele adapta-se bem às condições de diversificação mais difíceis. É porque ele foi concebido para isso. (Ohno, 1978, p. 49).

²² Como bem aponta Alves (2011, p. 16): “por exemplo, na década de 1980, rica em inovações capitalistas, salienta-se a especialização flexível, na Terceira Itália; ou o kalmarianismo na Suécia. Entretanto, o que possui maior capacidade de expressar as necessidades imperativas do capitalismo mundial é a experiência do toyotismo no Japão. É como se, a partir daí, o capital tivesse descoberto o segredo (ou o mistério) de um novo padrão de produção de mercadorias. No decorrer dos anos 1980, o toyotismo tende a assumir valor universal surgindo como “produção enxuta” - a *lean production* – uma nova racionalidade produtiva do capital em sua etapa de mundialização.

Antunes (1999), procurando sistematizar os principais traços que diferenciam o toyotismo do fordismo, aponta oito aspectos fundamentais ligados a criação de Ohno:

- 1) é uma produção muito vinculada à demanda, visando atender às exigências *mais individualizadas* do mercado consumidor, diferenciando-se da produção em série e de massa do taylorismo/fordismo. Por isso sua produção é variada e bastante heterogênea, ao contrário da homogeneidade fordista;
- 2) fundamenta-se no trabalho operário em equipe, com multivariabilidade de funções, rompendo com o caráter parcelar típico do fordismo;
- 3) a produção se estrutura num processo produtivo flexível, que possibilita ao operário operar *simultaneamente* várias máquinas (na Toyota, em média até 5 máquinas), alterando-se a relação *homem/máquina* na qual se baseava o taylorismo/fordismo;
- 4) temo como princípio o *just in time*, o melhor aproveitamento possível do tempo de produção;
- 5) funciona segundo o sistema de *kanban*, placas ou senhas de comando para reposição de peças e de estoque. No toyotismo, os estoques são mínimos quando comparados ao fordismo;
- 6) as empresas do complexo produtivo toyotista, inclusive as terceirizadas, tem uma estrutura horizontalizada, ao contrário da verticalidade fordista. Enquanto na fábrica fordista aproximadamente 75% da produção era realizada no seu interior, a fábrica toyotista é responsável por somente 25% da produção, tendência que vem se intensificando ainda mais. (...);
- 7) organiza os Círculos de Controle de Qualidade (CCQs), constituindo grupos de trabalhadores que são *instigados* pelo capital a discutir seu trabalho e desempenho, com vistas a melhorar a produtividade das empresas, convertendo-se num importante instrumento para o capital apropriar-se do *savoir-faire* intelectual e cognitivo do trabalho, o que o fordismo desprezava;
- 8) o toyotismo implantou o “emprego vitalício” para uma parcela dos trabalhadores das grandes empresas (cerca de 25% a 30% da população trabalhadora, onde se presenciava a *exclusão* das mulheres), além de ganhos salariais intimamente vinculados ao aumento da produtividade. (...). (ANTUNES, 1999, p. 56 – 57).

É claro que a assimilação – ou não assimilação – desses aspectos depende da articulação de uma série de variáveis dinâmicas e particulares, como questões nacionais e regionais e as características de cada setor e empresa. No próprio Japão contemporâneo o traço do “emprego vitalício” tem retrocedido (ALVES, 2011), e é difícil conceber essa prática e a dos aumentos salariais em países da periferia do capitalismo, uma vez que a questão da divisão internacional do trabalho e da luta de classes incidem diretamente sobre esse arranjo. Ademais, para pontuar apenas um exemplo no setor de *fast-food*, a existência de Círculos de Controle de Qualidade que procuram se apropriar

do *savoir-faire* dos trabalhadores não justificaria o investimento²³, tendo em vista a extrema padronização tayloriano-fordista que rege o universo produtivo dos restaurantes.

Nesse sentido, é importante destacar que o “aspecto original do toyotismo” repousa em articular a continuidade da racionalização do trabalho, intrínseca ao taylorismo e ao fordismo, com suas novas necessidades da acumulação capitalista numa etapa de crise de superprodução. Nessa perspectiva, o toyotismo estaria promovendo uma “ruptura” no interior de uma “continuidade plena” (ALVES, 2011). Justamente por isso, como observou Coriat (1999), “embora consciente das diferenças de suas contribuições específicas, Taiichi Ohno [o “criador” do toyotismo] preferiu insistir antes sobre as continuidades que sobre as rupturas” [com relação a Taylor e Ford]” (CORIAT, 1994, p. 56). Como bem argumenta Alves (2011, p. 52), “por trás da lógica ohnista de obsessão contra o desperdício está a velha obsessão fordista-taylorista de incrementar a extração de mais-valia pela eliminação dos tempos mortos”. Trata-se da busca do capital pela realização de uma produção ideal, sem tempos mortos e interrupções; é a busca pela “eficiência” por meio da obtenção de novos ganhos de intensidade e de produtividade do trabalho.

Na obra de Antunes (1999, p. 54), ainda que o autor esteja referindo-se ao padrão de acumulação flexível, regime que prescreve a incorporação de elementos da racionalização toyotista, tem-se o entendimento de que o capitalismo pós-1970 “articula um conjunto de elementos de *continuidade* e de *descontinuidade* que acabam por conformar algo relativamente distinto do padrão taylorista/fordista de acumulação”. Para além dos elementos já destacados na comparação com o fordismo, cabe ressaltar que as bases produtivas da era flexível encontram-se num “padrão produtivo organizacional e tecnologicamente avançado, resultado da introdução de técnicas de gestão da força de trabalho próprias da fase informacional, bem como da introdução ampliada dos computadores no processo produtivo e de serviços.”

A maneira pela qual o setor de *fast-food* rompeu com a forte e rígida padronização presente até o final dos anos 1990, de fato, prescreveu a utilização de uma base organizacional pautada pelo *just-in-time* conjugada a inovações da tecnologia da informação. Fontenelle (2002) ilustra muito bem esse fenômeno:

graças a um *software* especial, monitora-se cada aspecto que envolve o processo de atendimento – do pedido à entrega do produto – em tempo real: no momento em que o

²³ Antunes (1999) destaca que o toyotismo requer, “ao menos no plano discursivo, o ‘envolvimento participativo’ dos trabalhadores, em verdade uma participação manipuladora e que preserva, na essência, as condições do trabalho alienado e estranhado”. Esse aspecto, sem dúvidas, faz-se presente na gestão do trabalho no McDonald’s, como veremos no *Capítulo III*.

consumidor faz o pedido, o atendente digita-o em um terminal com os códigos que incluem modificações no sanduíche como, por exemplo, mais fatias de tomate, mostarda ou uma maior quantidade de pickles; esses itens são, por sua vez, automaticamente deletados do estoque. O pedido é, então, enviado, via terminal, para o setor de preparação. Na medida em que os preços de cada ingrediente – por exemplo, de uma fatia de tomate ou de uma porção de maionese – são previamente determinados, a soma total do pedido é calculada automaticamente, evitando demoras no processo de atendimento. (FONTENELLE, 2002, p. 155 – 156).

Em *A produção enxuta aplicada ao McDonald's* (2004), Zawislak e Marodin avaliam a organização da produção da rede McDonald's a fim de identificar quais elementos toyotista sustentam aquela que, para os autores, parece ser a principal vantagem da corporação, a saber, a flexibilidade no uso de diferentes formas de programação (puxado e empurrado) no mesmo ambiente produtivo.

Como bem demonstram os autores, a produção dos restaurantes McDonald's é organizada buscando fluxo contínuo, ou seja, produzir um produto sem paradas entre processos. Além de contínuo, o fluxo é puxado, iniciando-se no caixa quando o cliente faz seu pedido. Então, por exemplo, se um cliente pede junto ao caixa uma batata frita média, o atendente verifica se as fritas solicitadas estão prontas na prateleira, funcionando como um supermercado. A própria retirada do produto do “supermercado” funciona como um *kanban*²⁴, sinalizando ao processo anterior a necessidade de reposição do item. Caso o produto não esteja disponível, é feita uma solicitação para que a cozinha prepare o pedido.

Os estoques dos ingredientes necessários para a montagem dos lanches também utilizam o sistema *kanban*:

os níveis de insumo (por exemplo, batatinhas, saquinhos, caixinhas) são calculados para suportar uma hora de produção. De acordo com a programação estratégica e conforme o consumo e a baixa de estoque, inicia-se a reposição dos mesmos. A troca de embalagem segue este sistema, respeitando o FIFO (*first in, first out*), ou seja, produtos mais antigos são consumidos primeiros. Em suma, em tal sistema de disparo, produção e reposição, não é necessário haver programação operacional. (ZAWISLAK; MARODIN, 2004, p. 7).

Para que tudo isso funcione bem, a cadeia de fornecimento, tratada por nós no tópico anterior, tem um papel fundamental. Visando a redução do desperdício com estoque, um único pedido é feito pelo gerente da loja através da Internet para a central de distribuição. A quantidade a ser entregue é

²⁴ Em japonês, “*Kanban*” significa “cartaz”. Esse traço toyotista encontra sua inspiração nos supermercados americanos. Como aponta Corita (1999, p. 59) “*reagregação* das tarefas de programação às tarefas de fabricação, reagregação que constitui o princípio e a condição de existência do método *Kanban* (CORITAT, 1999, p. 59).

baseada no estoque atual da loja, mais a previsão de vendas para semana, sendo que o estoque máximo é de três dias.

Um aspecto interessante do universo produtivo dos restaurantes da rede McDonald's destacado pelos autores, diz respeito a possibilidade de alterar a programação da produção, isto é, se esta será "puxada" ou "empurrada", à luz das oscilações da demanda ao longo de um dia de produção. O sistema puxado refere-se ao descrito anteriormente, no qual a produção é acionada a partir do cliente, sendo essa configuração utilizada em momentos de baixa demanda do dia e visando evitar desperdícios. Já em momentos de alta demanda, como em horários de almoço e janta, utiliza-se o chamado sistema empurrado – ou produção em massa -, pois neste caso é mais vantajoso garantir maior produtividade mesmo gerando algum desperdício.

O *layout* celular da empresa, a utilização de funcionários multifuncionais, o *kanban* dos ingredientes, a gestão visual eficiente e o sistema informatizado possibilitam formas rápidas de fluxo de informação, permitindo que o ritmo da produção seja aumentado ou diminuído com agilidade em função da demanda.

Em relação a programação estratégica da produção das lojas da rede McDonald's, Zawislak e Marodin (2004) explicam que esta:

é feita através de uma programação diária de vendas, onde cada pedido é chamado de "TC". Esta previsão é dividida por hora e tem ênfase nos períodos de maior fluxo, como por exemplo almoço e jantar. Visando eliminar a produção excessiva de certa quantidade de sanduíche, avalia-se as vendas mensais de cada gênero, 2 anos antes do atual. Então são feitas previsões baseadas em estimativas de dias anteriores, condições climáticas e comportamento semanal e mensal. A programação garante toda a logística interna e preparação dos alimentos e ingredientes para a possível demanda da hora, além da realocação de pessoal, é também esta programação que serve de base para a escolha de qual processo produtivo será utilizado pela empresa. (ZAWISLAK; MARODIN, 2004, p. 8)

Como já pontuamos, em períodos de maior demanda, o processo produtivo é programado para a produção em massa. Aqui, ao invés de usar TC's, ocorre uma predefinição de quantos e quais sanduíches e produtos serão produzidos; essa mudança na programação operacional garante que as expectativas/necessidades dos clientes sejam atendidas. Os sanduíches acabados têm tempo de espera pré-definido de até 10 minutos. Os produtos não consumidos em seu prazo de validade são descartados. Por isto é necessário que a programação da produção seja o mais exata possível, e este fator mostra a preocupação da empresa em priorizar a agilidade no atendimento.

Já no caso de baixa demanda, o processo é puxado pelo cliente o que, para os autores, "caracteriza a produção enxuta". A programação estratégica é necessária para estipular os níveis de

estoques e pessoal, garantindo que todo o processo de produção esteja adequado para que no momento em que o cliente executar uma compra tudo ocorra com naturalidade, fazendo com o que o consumidor seja atendido com a maior rapidez e qualidade possíveis, *just-in-time*. Com esse arranjo, têm-se uma evidente redução de custos de desperdício de matéria-prima, produto acabado, pessoal e estoque.

Todo esse processo de alteração da programação produtiva, de redução de custos através do gerenciamento de estoques *just-in-time*, de flexibilidade no atendimento das escolhas dos consumidores, e de controle de todas as atividades desenvolvidas no restaurante, só é possível em razão da aplicação de *softwares*. Mas para além dessas funções internas:

o uso do *Composer* – o *software* já citado – permite o controle externo e interno de todas as lojas, mediante a gestão global dos seus processos de produção e atendimento, a ponto de o escritório central poder acessar, a cada minuto, uma loja em qualquer parte do mundo, fixando preços e prazos de promoções, bem como auxiliar cada loja a traçar seus períodos de pico e estruturar-se a fim de atender eficientemente sua demanda. (FONTENELLE, 2002, p. 156).

Assim, por intermédio da integralização dos aparatos de TIC's, a corporação McDonald's exerce um grande poder de influência e controle sobre os milhares de franqueados, assim como em relação a cadeia de fornecedores, como exposto no tópico anterior. Essa integração expressa uma pseudo-descentralização do poder pois, apesar de ocorrer uma divisão de responsabilidades no funcionamento do sistema, as decisões mais importantes, as definições estratégicas e a resolução de problemas complexos só ocorrem nos níveis hierárquicos mais altos, isto é, no núcleo duro da *McDonald's Corporation*, e não nas pontas dos franqueados ou fornecedores.

Acreditamos que a noção de *empresa-rede*, discutida por Alves e Wolff (2007) e Alves (2010), ajuda-nos a refletir sobre a natureza e a estruturação global da corporação McDonald's. Vejamos.

A discussão geral que Alves (2011, p. 78) desenvolve, diz respeito as configurações do capitalismo flexível e a natureza (tendencial) das formas empresariais do grande capital no tempo presente. Segundo o autor, a partir da crise estrutural dos anos 1970, “os grupos industriais ou empresas de capital concentrado criaram e se apropriaram da rede informacional (ou ciberespaço) para a consolidação de sua nova forma de ser, a ‘empresa em rede’, no espaço oligopolizado da economia capitalista mundial”. De fato, como demonstra Chesnais (1996), ao longo da década de 1980 e 1990, período histórico de desenvolvimento da nova base técnico-informacional do capital, os grandes grupos industriais passaram por um intenso processo de fusões-aquisições (feitas por

capitais estrangeiros), resultando em aumento da concentração e centralização do capital, resultando no denominado oligopólio mundial²⁵.

Neste contexto, as TIC's cumprem um papel-chave no processo de mundialização das empresas e marcas na medida em que, ainda de acordo com o autor francês, “a fusão das tecnologias de telecomunicações e de informática e o surgimento da teleinformática permitiram às grandes companhias gerenciar melhor as economias de custos de transação, obtidas pela integração, e reduzir os ‘custos burocráticos’ associados à sua internacionalização” (ibid., p. 94).

Ademais, as TIC's também tornam possível o aperfeiçoamento da gestão das numerosas “novas relações” da empresa em rede por meio das quais a grande companhia pode estabelecer um controle estrito sobre partes das operações de outra empresa, sem precisar absorvê-la pois, como aponta C. Antonelli, “as empresas-rede, por meio da telemática, tem a possibilidade de internalizar importantes externalidades, apoiando-se nas redes (*network externalities*)”; e a introdução da telemática também promoveu “uma queda dos custos médios de coordenação [...] a qual [...] tem sensíveis efeitos na dimensão das atividades organizadas de forma interna nas companhias [...], permitindo assim que empresas maiores funcionem eficazmente” (ANTONELLI, 1998, p. 89 *apud* ALVES, 2011, p. 80).

Tendo isso em vista, o modelo de *empresa em rede*, segundo Alves e Wolff (2007), é mais adequado para edificar uma estrutura organizacional enxuta e flexível – portanto mais condizente com o tipo de mercado estabelecido sob a mundialização do capital. Daí a atual tendência à terceirização e (ou) à desintegração vertical da produção, em substituição à integração vertical de departamentos dentro de uma mesma empresa. Assim, em contraposição ao modelo piramidal:

o modelo rede é definido como um conjunto de processos produtivos, referidos uns aos outros por meio de conexões estabelecidas sob a forma de uma constelação. Essa constelação toma a forma de rede por atar os múltiplos pontos desses processos através de vários feixes, que se espalham e permitem interligar várias unidades produtivas. Aqui sobressai a ideia de fluxo e processamento de informações, em detrimento de procedimentos estanques e previamente definidos, tal como se dava sob a estrutura hierarquizada, própria da forma de integração fordista. (ALVES. WOLFF, 2007, p. 520).

²⁵ O oligopólio mundial é definido como “um ‘espaço de rivalidade’, delimitado pelas relações de dependência mútua de mercado, que interligam o pequeno número de grandes grupos que, numa dada indústria (ou num conjunto de indústrias de tecnologia genérica comum), chegaram a adquirir e conservar a posição de concorrente efeito no plano mundial”, sendo que “o oligopólio é um lugar de concorrência encarniçada, mas também de colaboração entre grupos” (ibid., p. 92).

Alves (2010) explica que a consolidação deste tipo de empresa prescreve uma “nova estratégia tecno-financeira”, ligada aquilo que Dunning denominou de “multinacionais de novo estilo”, consideradas por ele como:

o sistema nervoso central de um conjunto mais amplo de atividades, interdependentes, mas gerenciadas menos formalmente, cuja função primordial consiste em fazer progredir a estratégia concorrencial global e a posição da organização que está no âmago (*core organization*). (DUNNING, 1988, p. 128 *apud* ALVES, 2011, p. 79).

E destaca que:

não é apenas, ou mesmo principalmente, pela organização mais eficiente de sua produção interna e de suas transações, ou por suas estratégias de tecnologias de produtos e de suas comercializações, que essa organização atinge seu objetivo, e sim pela natureza e forma das relações que estabelece com outras empresas. (*ibid.*, p. 129 *apud* *ibid.*, *ibid.*)

O aspecto-chave que Alves destaca deste processo e que nos ajuda a pensar a natureza da *McDonald's Corporation* diz respeito ao fato de que, com a mundialização financeira e no novo cenário de competição intercapitalista, o grupo multinacional precisa basear sua rentabilidade não apenas na produção e comercialização de seu produto, mas também naquilo que Dunning estabelece como “relações com outras empresas” – processo que adquire outro patamar em função do uso das TICs. Assim, a apropriação do ciberespaço favoreceu a instauração de uma nova forma de rentabilidade, resultando em um cenário no qual os limites entre lucro e renda são cada vez mais indistintos, como já observava Chesnais:

a multiplicação das participações minoritárias de companhias “coligadas”, das participações em cascata e, sobretudo, de numerosos acordos de terceirização e de cooperação inter-empresas, que levaram ao surgimento das chamadas “empresas-rede”, não teve como único efeito tornar muito permeáveis e indistintas as fronteiras entre as companhias. Também acarretou a incorporação, no lucro, de receitas que se resolvem em crédito sobre a atividade produtiva de outra companhia, sob a forma de punções sobre seus resultados de exploração brutos (CHENAIS, 1996, p. 101).

Assim como Alves (2011) compreendemos que isso significa que o capital concentrado nas últimas décadas possuiu (e possui) a capacidade de crescer alimentando-se de um *componente rentista* – D – D’. Sendo a denominada *empresa em rede* uma expressão desta forma de apropriação e centralização, pela grande empresa ou capital concentrado, de valores produzidos fora das suas “fronteiras de companhia”, por outras empresa menores ou mais vulneráveis.

Como pontuamos anteriormente em relação ao McDonald's, Fontenelle (2002) postula que os processos no interior da líder global de *fast-food* estão tão imbricados que não é fácil decompor onde o McDonald's é produção, comércio ou serviço. Do mesmo modo, não é simples distinguir o que da receita da *McDonald's Corporation* advém da produção dos restaurantes e o que é proveniente de taxas de franquia, *royalties* e aluguéis cobrados dos franqueados que trabalham com a marca²⁶.

Tendo isso em vista, esboçamos a hipótese de que a *McDonald's Corporation* se estrutura e opera com a natureza de uma *empresa-rede*. Em linhas gerais, o *desenho operacional geral* da empresa é o seguinte:

- Mais de 80 por cento dos 37.800 restaurantes da *McDonald's Corporation* são propriedades de franqueados. A Corporação detém o maior portfólio de imóveis comerciais do mundo, avaliados em 45 bilhões de dólares, justamente em razão de seus contratos com os franqueados tenderem a prescrever que estes os aluguem enquanto local de sua franquia. Esse mecanismo de aluguéis configura, juntamente com as taxas obrigatórias de *royalties* de vendas e de permissão do uso da marca, um dispositivo rentista na lógica de negócio da líder no setor de *fast-food*.
- Todas as matérias primas utilizadas na produção-montagem dos lanches, bebidas e sobremesas não são produzidos pelo McDonald's, mas sim pela rede de fornecedores da empresa. Como vimos, em macrorregiões estratégicas esse complexo de produção e distribuição das matérias primas se consubstancia nas chamadas *Food Town's*, que não são propriedade da corporação McDonald's, mas sofrem uma forte interferência e controle por parte da empresa.
- O papel-chave da *McDonald's Corporation* parece-nos residir em três frentes: (1) administrar e expandir a Marca - marketing e venda de novas franquias; (2) controlar rigorosamente a qualidade da matéria-prima fornecida e o processo de produção dos franqueados - treinamento e fiscalização regular; (3) desenvolver novos processos produtivos e novos produtos em seus laboratórios - novos métodos de trabalho, novas

²⁶ Fontenelle (2002, p. 149 - 150) explica que: “É importante frisar que, apesar das *vendas anuais de todas as lojas no mundo* terem sido de, aproximadamente, U\$36 bilhões em 1998, a Corporação McDonald's – detentora da marca – obteve um faturamento de U\$12,4 bilhões. Esse faturamento é composto pela receita das lojas próprias da corporação (27 por cento do total), somado às taxas pagas pelo franqueados e afiliados: *royalties*, taxas de serviço e aluguéis. A fim de mostrar a dimensão da importância dessas taxas para a Corporação McDonald's, para cada 1 dólar de faturamento de suas lojas próprias a empresa recebe quase 0.40 centavos de dólar das lojas franqueadas pelo mundo. Entretanto, o Relatório McDonad's não deixa claro a proporção de cada item (aluguel, *royalties* e taxas de serviço) na composição da receita de taxas.

máquinas, maneiras inovadoras de aplicar a ciência e a técnica na produção etc. , ou seja, *P&D* (Pesquisa e Desenvolvimento).

Se Fontenelle (2002) afirma que o desenvolvimento da marca nem sempre foi a preocupação principal do McDonald's, uma vez que esse fator torna-se central somente a partir dos anos 1970 e 1980 na esteira do processo de mundialização da corporação, argumentamos que é a arquitetura e a lógica da *empresa em rede* que sustenta esse arranjo empresarial. Dito de outro modo, se a primazia da atividade empresarial do McDonald's consiste em administrar, expandir e valorizar a marca, esse processo não seria possível sem o amplo e rígido controle de produção e qualidade que a corporação estabelece em relação as duas outras pontas estratégicas de seu negócio, isto é, os diversos franqueados e fornecedores.

A arquitetura em forma de rede torna-se clara ao concebermos a imagem de um ponto central (pensemos nos Arcos Dourados do McDonald's) ligado por milhares de fios a mais de 37.800 pontos menores (os franqueados) e a centenas de outro pontos localizados estrategicamente nessa malha (os fornecedores/o conjunto das *Food Town's* existentes pelo globo). Entretanto, a lógica da *empresa em rede*, como apontamos, prescreve um componente rentista em seu movimento de acumulação. No caso presente, o D – D' advém, sobretudo, dos dispositivos jurídico-institucionais inscritos nos contratos do sistema de franquia estabelecido pelo McDonald's, isto é, nos *royalties* de faturamento, no direito de uso da marca e nos aluguéis dos imóveis comerciais. O que dificulta discernir as camadas “produtivas” das camadas “rentistas” do faturamento da corporação envolve o fato de que a própria, para além de controlar diretamente cerca de 20% de seus restaurantes pelo mundo, dedica-se com muito afinco ao aperfeiçoamento do circuito D – M - D', isto é, ao processo de produção de riqueza que ocorre em seus restaurantes.

Nesse sentido, se o McDonald's torna-se no pós-guerra o “paradigma do fordismo no setor de serviços”, uma vez que tenha articulado a linha de montagem do binômio tayloriano-fordista à produção de hambúrgueres, ao longo dos anos 1980, na medida em que passa a incorporar os dispositivos inscritos no receituário da *acumulação flexível*, a companhia torna-se uma espécie de paradigma da empresa-rede, uma vez que o modelo de franquia formatada e a relação que a corporação estabelece com seus fornecedores constitui uma ampla e complexa rede que comporta um componente rentista em sua lógica de acumulação.

De todo modo, os elementos tayloriano-fordistas continuam a exercer um papel absolutamente estratégico na constituição e no funcionamento do negócio da corporação McDonald's, sobretudo na produção diária dos milhares de restaurantes da rede espalhados pelo globo.

Como veremos nos próximos capítulos, o universo produtivo das lojas articula estes padrões tayloriano-fordistas com protocolos técnicos, organizacionais e contratuais típicos da era da *acumulação flexível*, resultando em um processo de proletarização e de flexibilização precarizante do trabalho ao redor do planeta.

Capítulo II - O McJob em tempos de Tecnologias da Informação e da Comunicação: uma análise do processo de proletarização e flexibilização do trabalho na indústria do fast-food

“Em 2013, o trabalhador padrão do McDonald’s tinha que trabalhar 1.196 horas para receber o que o CEO da companhia recebia em uma hora”. - (Pesquisa da *NerdWallet*)

“Não tem *BigMac* sem TI” (Chief Information Officer do McDonald’s Brasil)

“É um trabalho duro, quando chego em casa meu corpo tá todo dolorido, e minhas mãos começaram a ficar cheias de marcas de queimaduras. Os meus dedos, nas pontas, tá cheio de manchas. Eu só via quando chegava em casa, é tanta correria no restaurante que eu nem sentia que estava queimado, e o cheiro de gordura, que não sai nem com banho, fica impregnado. Um dia cheguei na escola e, quando entrei na sala de aula, depois de um tempo, o pessoal começou a falar “que cheiro de gordura” ... Me toquei que era eu, nem falei nada, fiquei com um pouco de vergonha. É um trabalho difícil, a gente cansa muito.” (Funcionário do McDonald’s de um *shopping* da cidade de São Paulo)

Este capítulo foi construído tendo como principais materiais empíricos um conjunto de pesquisas, nacionais e internacionais, realizadas nos restaurantes do McDonald’s junto a seus trabalhadores e trabalhadoras, assim como diversos documentos e materiais oficiais da corporação. Para além do balanço bibliográfico e da análise de materiais, utilizamos enquanto dados empíricos entrevistas públicas com quadros corporativos da empresa como, por exemplo, o responsável de Recursos Humanos do McDonald’s Brasil, e depoimentos registrados em vídeo de funcionários e ex-funcionários dos restaurantes da rede.

Em relação a produção nacional, nos surpreendeu a falta de dissertações, teses e artigos produzidos no campo da sociologia. Nosso balanço bibliográfico encontrou dissertações de mestrado envolvendo a questão do trabalho no McDonald’s nas seguintes áreas: serviço social (JOFFER, 2007; ROSA, 2013;); história (ALVES, 2006; REIS, 2009;); ciência política (PARTON, 2009); psicologia (GRISOLIA, 2015); engenharia de produção (GORZONI, 2010). Nenhuma tese de doutorado sobre trabalho no McDonald’s ou no *fast-food* foi encontrada.

No que tange ao balanço da bibliografia estrangeira, constatamos que os estudos mais amplos e sistemáticos sobre as relações de trabalho no setor de *fast-food* são de Tony Royle e Brian Towers. A obra *Labour relations in the global fast-food industry* (2002), organizada pelos dois autores

americanos, reúne pesquisas sobre as relações de trabalho no setor realizadas em nove países. Em *Working for McDonald's in europeu – The unequal Struggle?* (2000) Royle, baseando-se em seis anos de pesquisa empírica, analisa a entrada da corporação McDonald's no continente europeu, debruçando-se sobre a questão do processo de trabalho, das condições de emprego, das características sociais da força de trabalho e das tentativas de ação coletiva dos trabalhadores.

Os trabalhos de George Ritzer, em *The McDonaldization of Society* (2000) e *McDonaldization – The Reader* (2002), também se destacam entre os estudos internacionais. Apesar da proposta de Ritzer, influenciada pelo pensamento de Max Weber, consistir em uma análise para a compreensão do processo de racionalização contemporânea, o autor realizou trabalho de campo nos restaurantes do McDonald's, sobretudo na segunda obra citada. Nesta, no capítulo “*McJobs: McDonaldization and Its relationship to the labor process*”, Ritzer aborda diversos aspectos interessantes do trabalho no âmbito dos restaurantes.

Por fim, a recente publicação *We are All Fast-food Workers Now: The Global Uprising Against Poverty Wages*, da historiadora norte-americana Annelise Orleck, publicado em língua inglesa em 2018, constitui uma importante fonte de dados e análise sobre o trabalho no setor, sobretudo em relação as recentes mobilizações dos trabalhadores.

Tratando-se do caso brasileiro, cabe destacar que a maioria das entrevistas e depoimentos apresentados em nossa dissertação foram retirados, sobretudo, das dissertações de Reis (2009), Rosa (2013) e Grisolia (2015), uma vez que todos realizaram entrevistas com roteiro semi-dirigido com os trabalhadores e trabalhadoras do McDonald's.

O campo da pesquisa de Antero Maximiliano Dias Dos Reis, *McDonald's: a dura face do trabalho flexível no mundo juvenil (Florianópolis, 2000 – 2007)* (2009), foi realizado nas lojas da rede localizadas na cidade de Florianópolis (SC), sendo o principal objetivo de sua dissertação “contribuir para a historiografia relacionada ao mundo juvenil e ao mundo do trabalho, investigando a inserção laboral destas pessoas, tendo em vista que, para a grande maioria tratava-se do primeiro emprego formal” (REIS, 2009, p. 13). O autor aponta que “para a elaboração desta pesquisa foram realizadas 16 entrevistas com ex-funcionários da cadeia de restaurantes do McDonald's (...), dentre os quais, 8 mulheres e 8 homens, todos com idade superior a 18 anos” (ibid., p. 14). As entrevistas foram realizadas por intermédio de um roteiro semiestruturado²⁷.

²⁷ Reis (2009, p. 14) conta que “tais entrevistas foram elaboradas a partir de um questionário semi-estruturado, que visava possibilitar ao entrevistador/pesquisador sair do roteiro pré-determinado. Dessa forma, buscamos ser surpreendidos pela memória dos informantes. É relevante salientar que a escolha deste tema deu-se, também, a partir de uma experiência própria, que tive enquanto trabalhador do McDonald's. Atividade esta que desenvolvi concomitantemente ao curso de

A pesquisa de Letícia Barros Palma da Rosa, *Jovens trabalhadores das redes de fast-food: experiência de trabalho e subjetividade* (2013), teve como campo dois restaurantes da rede McDonald's localizados na cidade de Juiz de Fora (MG), sendo uma unidade do Alameda Shopping e a outra do Independência Shopping. Segundo a autora, “o processo de realização das entrevistas foi iniciado no dia 30 de novembro de 2012 e encerrou-se no dia 15 de maio de 2013. Durante esse período de cinco meses e meio foram realizadas 14 entrevistas, contemplando jovens atendentes, treinadores, gerentes de plantão e gerentes de restaurante das duas lojas selecionadas” (ROSA, 2013, p. 89). Considerando 2 entrevistas piloto realizadas pela autora, sua dissertação trabalha com 16 entrevistados, sendo que “sete são do sexo feminino e nove do sexo masculino. Onze deles trabalhavam no restaurante na época da entrevista e cinco já haviam se desligado da loja. Cruzando esses dados, temos três jovens funcionárias, quatro ex-funcionárias, oito jovens funcionários e apenas um ex-funcionário” (ibid., ibid.). Em termos metodológicos, Rosa afirma que “a proposta metodológica compreendeu a técnica de saturação, ou seja, seriam realizadas tantas entrevistas quanto fossem necessárias, até que as respostas passassem a se repetir com determinada frequência” (ibid., ibid.).

No caso da dissertação de Felipe Salvador Grisolia, intitulada *Trabalho precário e modos de subjetivação: um estudo sobre jovens trabalhadores de uma empresa de fast-food* (2015), o trabalho de campo ocorreu em duas lojas da rede McDonald's localizadas na cidade do Rio de Janeiro (RJ). Como bem explica o autor, “foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 21 funcionários da Empresa. Estas visaram escutar o que o jovem tem a dizer sobre a sua situação laboral e como vivência tal situação. O caráter semiestruturado da entrevista visava abrir a possibilidade do surgimento de outras questões não previamente pensadas ou estabelecidas pelo pesquisador, que poderiam se colocar no encontro deste com o pesquisado” (GRISOLIA, 2015, p. 39). Dos 21 trabalhadores entrevistados, 13 eram homens e 8 eram mulheres, sendo que 17 desse total possuía até 21 anos de idade. Grisolia (2015, p. 38) também realizou duas entrevistas com a diretora e um assessor do Sindirefeições – RJ, sindicato que representa os trabalhadores da indústria alimentícia do Estado do Rio de Janeiro – “tais entrevistas tiveram o objetivo analisar como o sindicato vê o jovem trabalhador da Empresa e que formas de ação engendra no sentido de representar e lutar por estes trabalhadores”.

graduação em História, na Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, tal condição me possibilitou acesso aos trabalhadores juvenis que foram entrevistados. Assim, a história desta pesquisa é também um pouco da história de minha própria experiência.

Contudo, antes de entrar diretamente no universo produtivo dos restaurantes a fim de observar o processo de trabalho, as condições de emprego e o conjunto das atividades que os trabalhadores e as trabalhadoras da rede McDonald's realizam em seu dia a dia, desenvolveremos um argumento-chave de nossa dissertação: o setor de *fast-food* configura um *processo de industrialização do setor de serviços*, isto é, um fenômeno no qual a lógica do *capital industrial* subsume as relações sociais de produção, concorrendo para a *vigência da lei do valor* e para a formação de um novo e amplo proletariado.

Argumentar que os restaurantes do McDonald's configuram uma *relação social de produção historicamente determinada* que cria valor de uso, valor e mais-valor por intermédio da *formação mercadoria* e da *exploração coletiva do trabalho*, nos leva a resgatar aspectos centrais da Crítica da Economia Política levada a cabo por Marx. Assim, iniciaremos tratando do *duplo caráter do trabalho* e da *noção ampliada de indústria*. Em seguida, passaremos pelos fenômenos da *proletarização* e da *flexibilização precarizante* do trabalho a fim de iluminar como ambos estruturam as relações de produção na indústria do *fast-food*.

II.2.1 – O duplo caráter do trabalho, o circuito do capital industrial e a noção ampliada de indústria

O sentido básico da Crítica da Economia Política levada a cabo por Marx consiste em mostrar que as categorias dos economistas políticos clássicos, percebidas por estes como trans-históricas, são na verdade *específicas ao modo de produção capitalista*. Assim, a crítica marxiana visa apreender a moderna sociedade burguesa enquanto uma *relação social de produção historicamente determinada*, procurando mostrar sua gênese, suas leis de desenvolvimento e suas contradições internas²⁸.

Nesse movimento de compreensão da Economia Política e de sua crítica, Marx destacou repetidamente que a *questão central* repousa no *duplo caráter do trabalho que produz mercadorias* (BORGES NETO, 2002). No capítulo I do Livro I de *O Capital* o autor afirma que “essa natureza dupla do trabalho contido na mercadoria foi criticamente demonstrada pela primeira vez por mim. Como esse é o ponto crucial em torno do qual gira a compreensão da Economia Política, ele deve ser examinado mais de perto” (MARX, 1867, p. 119, grifo nosso). Em uma carta a Engels, escrita na época da publicação da primeira edição do mesmo livro, Marx enfatiza que “(...) o que há de melhor

²⁸Daí Belluzzo (1988) afirmar que Marx “(...) questionou, em bloco, a problemática de seus predecessores, entre os quais Ricardo é certamente o mais importante, e não se limitou a responder de maneira mais coerente às mesmas perguntas, mas formulou, ele próprio, outro conjunto de questões.” (BELLUZO, 1988, p. 37).

no meu livro é: 1 – (e é sobre isso que repousa *toda* a inteligência dos fatos) o destaque, desde o *primeiro capítulo*, do *caráter duplo do trabalho*, conforme ele se expressa em valor de uso ou em valor de troca; 2- (...)” (Marx à Engels, 24/08/1867; Marx et Engels, 1964, p. 174).

Em outra carta a Engels, Marx reafirma que “este [o duplo caráter do trabalho] é de fato o segredo de toda a concepção crítica”:

uma coisa bem simples escapou a todos os economistas sem exceção, é que se a mercadoria tem um duplo caráter de valor de uso e de valor de troca, é necessário que o trabalho representado nesta mercadoria possua este duplo caráter ele também; enquanto que a mera análise do trabalho *sans phrase*, tal como o encontramos em Smith, Ricardo, etc., se choca por toda parte fatalmente com problemas inexplicáveis. É este de fato todo o segredo da concepção crítica. (Marx a Engels, 08/01/1868; Marx et Engels, 1964, p.195).

Também em seu último escrito sobre *O Capital* – as *Notas sobre Wagner* (1881-1882) – Marx voltou a enfatizar o duplo caráter do trabalho:

Por outro lado, o *vir obscuros* não se deu conta de que, já ao fazer a análise da mercadoria, eu não me detenho na dupla modalidade sob a qual se apresenta, mas passo imediatamente a demonstrar que nesta dupla modalidade da mercadoria se manifesta o *duplo caráter do trabalho* de que aquela é produto; do trabalho *útil*, isto é, dos *modi* concretos dos distintos trabalhos que criam valores de uso e do trabalho *abstrato*, do trabalho como gasto de *força de trabalho*, qualquer que seja o modo “útil” como se gaste (...) (Marx, 1881-82, p. 50).

Mas por que Marx enfatizou em diversas ocasiões que o entendimento do duplo caráter que o trabalho adquire na sociedade capitalista é *central* para a compreensão de sua crítica da Economia Política? *Porque com o duplo caráter do trabalho Marx vai à fonte do duplo caráter da mercadoria*. E o fato de as mercadorias possuírem um duplo caráter (valor de uso e valor) decorre de determinações histórico-sociais específicas, as quais fazem com que junto do trabalho concreto exista, também, o trabalho abstrato.

Dito de outro modo, se o objetivo maior da crítica de Marx é mostrar que as categorias da economia capitalista, assimiladas pelos economistas políticos como trans-históricas e universais, não existem em outras formas de organização econômica a não ser a capitalista, é a compreensão do duplo caráter do trabalho que lhe permite fazer isso. Na verdade, como aponta Borges Neto (2002), o que as outras formas econômicas não têm é precisamente a *duplicação* das categorias econômicas: há trabalho concreto, mas não trabalho abstrato; há valor de uso, mas não valor (portanto não há a *forma-mercadoria*); há riqueza material, mas não riqueza abstrata; há divisão social do trabalho, mas não reificação a partir do fetichismo.

Com efeito, infere-se que o fundamento da *duplicação* das categorias econômicas da sociedade capitalista reside na *forma social específica* desse tipo de sociedade (Rubin, 1923). Daí resulta uma importante conclusão inscrita na teoria do valor de Marx, a saber, a de que *a forma social é determinante da riqueza material*.

À luz dessa concepção, como procuraremos demonstrar nos tópicos a seguir, a divisão tripartite entre setor primário (agricultura), secundário (indústria) e terciário (serviços e comércio), não constitui critério de produtividade ou improdutividade para a teoria marxiana do valor trabalho. Essa divisão clássica, proposta por Colin Clark em 1940 e adotada no mundo todo, pode servir para a contabilidade da estrutura ocupacional da sociedade moderna, mas não possui nenhuma ligação com os fundamentos da crítica da economia política efetuada por Marx.

As noções de bens (agrícolas ou industriais) e serviços (tangíveis ou intangíveis) classificam os valores de uso, mas pouco dizem a respeito da questão da acumulação de riqueza na sociedade capitalista. O que importa para o capital, em última análise, não é o valor de uso, mas o valor; do mesmo modo, não é o trabalho concreto, mas o trabalho abstrato – ainda que não haja valor sem valor de uso e valorização sem trabalho concreto. Não é por acaso que dentre os motivos que levaram os denominados *teóricos do imaterial* (ANTUNES, 1999) a considerarem a teoria do valor de Marx obsoleta, figura a confusão que estes fazem entre trabalho concreto e trabalho abstrato – crítica contundente que aparece, também, em Prado (2005) e Amorim (2014).

Nesse sentido, armados com a compreensão do significado do *duplo caráter do trabalho* e da primazia da *forma social* na determinação da riqueza abstrata (capitalista), argumentamos – assim como Santos (2012) - que subjaz em Marx uma *noção ampliada de indústria* e que as transformações que ocorreram no setor de *fast-food* ao longo do século XX inseriram este segmento específico do “setor terciário” no circuito de acumulação de capital.

O trabalho concreto e o trabalho abstrato

A questão do *trabalho concreto*, isto é, do trabalho produtor dos múltiplos e variados *valores de uso*, está no cerne da concepção ontológica de Marx acerca do gênero humano. Portanto, antes de tudo:

como criador de valores de uso, como trabalho útil, o trabalho é, assim, *uma condição de existência do homem, independente de todas as formas sociais*, eterna necessidade natural de mediação do metabolismo entre homem e natureza e, portanto, da vida humana. (MARX, 1867, p. 120, grifo nosso).

Na famosa passagem em que Marx afirma que “o que desde o início distingue o pior arquiteto da melhor abelha é o fato de que o primeiro tem a colmeia em sua mente antes de construí-la com a cera”, lê-se na sequência um parágrafo que demarca o caráter *dialético do trabalho enquanto atividade vital do homem*:

no final do processo de trabalho, chega-se a um resultado que já estava presente na representação do trabalhador no início do processo, portanto, um resultado que já existia idealmente. Isso não significa que ele se limite a uma alteração da forma do elemento natural; ele realiza neste último, ao mesmo tempo, seu objetivo, que ele sabe que determina, como lei, o tipo e o modo de sua atividade e ao qual ele tem de subordinar sua vontade (ibid., p. 256).

Nesse sentido, ainda nas palavras do próprio Marx, “agindo sobre a natureza externa e modificando-a por meio desse movimento [trabalho], ele [o homem] modifica, ao mesmo tempo, sua própria natureza”. (ibid., p. 255). Como bem aponta Antunes (2018), “é por meio dessa complexa processualidade que o trabalho humano-social se converte em elemento central do desenvolvimento da sociabilidade humana” (ANTUNES, 2018, p. 112). Daí toda a interessante discussão de György Lukács (1960-1970) a respeito da categoria trabalho enquanto “fonte *originária*, primária, de realização do ser social, *protoforma da atividade humana*, fundamento ontológico básico da omnilateralidade humana.” (ANTUNES, 1999, p. 165).

Todavia, com o desenvolvimento da moderna sociedade burguesa, caracterizada pela generalização da *forma-mercadoria*, pelo monopólio privado dos meios de produção sob controle da classe capitalista e pelo surgimento do proletariado impelido a vender sua força de trabalho, emerge historicamente o *trabalho abstrato*. A constituição da dimensão abstrata do trabalho prescreve estas condições históricas específicas, uma vez que estas promovem a generalização da produção para as trocas de mercadorias e a generalização da utilização do trabalho enquanto uma mercadoria específica – a força de trabalho.

A questão da generalização da *forma-mercadoria* é central para a compreensão do trabalho abstrato. Sabemos que as mercadorias são produzidas há milhares de anos e que sua produção e circulação constituem premissas históricas do capitalismo. Entretanto, as mercadorias produzidas *no* capitalismo são essencialmente *distintas* daquelas produzidas em outros tipos de sociedade. Essa diferença surge porque, na sociedade do capital, o produto social tipicamente tem a forma de mercadorias e, mais importante ainda, a força de trabalho também tem essa forma. Da generalização da forma-mercadoria, decorrem dois traços característicos que marcam o modo de produção capitalista desde o princípio:

[...] Primeiro. Ele produz seus produtos como mercadorias. O fato de ele produzir mercadorias não o distingue [...] de outros modos de produção; mas o fato de a mercadoria ser a característica dominante e determinante de seu produto certamente o faz. Isso significa, primeiro, que o próprio trabalhador aparece apenas como vendedor de mercadorias e, portanto, como um trabalhador assalariado livre – isto é, o trabalho geralmente aparece como trabalho assalariado [...]. A relação entre capital e trabalho assalariado determina todo o caráter do modo de produção [...]. A segunda coisa que marca particularmente o modo de produção capitalista é a produção de mais-valia como objetivo direto e motivo decisivo da produção. O capital produz essencialmente capital, e o faz apenas enquanto ele produz mais-valia. (SAAD, 2011, p. 67).

Desse modo, a definição fisiológica segundo a qual todo trabalho humano pode ser reduzido a um certo “dispêndio produtivo de cérebro, músculos, nervos, mãos etc. humanos” (MARX, *ibid.*, p. xxx), é insuficiente para a compreensão do trabalho abstrato. Ora, o trabalho abstrato não é uma categoria universal – como o trabalho concreto. Ele depende daquelas condições históricas específicas, responsáveis pelo engendramento da relação de classe entre o capital e o trabalho. A igualação dos diversos trabalhos humanos é fruto da generalização do processo de produção voltado para a troca. Quando essa generalização impera, o trabalho interessa apenas na medida em que se expressa como valor das mercadorias; se estas vão ser vendidas, a seu produtor pouco importa seu valor de uso, e, portanto, pouco importa o caráter concreto, útil do trabalho que as produz.

Esta questão torna-se simples na medida em que a apreendemos num contexto mais concreto das relações no capitalismo. Do ponto de vista do trabalhador, que está interessado em comprar mercadorias com seu salário, qualquer tipo de trabalho serve para adquirir qualquer tipo de valor de uso. Para o capitalista, o trabalho é apenas um meio de gerar valor. Desenvolve-se, portanto, a *indiferença* com relação ao caráter concreto do trabalho. Se vou trabalhar ou ser dono de uma indústria que produz carros, hambúrgueres ou caixões, tanto faz, desde que me seja destinado parte do valor socialmente produzido, seja sob a forma do salário (trabalho necessário), seja sob a forma da mais-valia (trabalho excedente).

Nesse sentido, o trabalho abstrato pode ser definido, de forma simples, como trabalho executado por empregados assalariados diretamente engajados na produção de mais-valia sendo, simultaneamente, o tempo de trabalho médio socialmente necessário a produção das mercadorias que portam essa mais-valia. Se o trabalho concreto expressa o reino da diversidade, na medida em que resulta em diversos valores de uso (*qualidades*), o trabalho abstrato é a não-diversidade, uma vez que se trata da expressão de diferentes *quantidades* de valor, fator que torna as mercadorias socialmente

intercambiáveis. Como bem demarca Saad (2011), a dimensão abstrata do trabalho é a essência do trabalho no capitalismo por três razões:

Primeiro, o emprego de trabalhadores assalariados para produzir mais-valia é típico de relações sociais capitalistas, e ele as define. Segundo, a difusão do capitalismo gradualmente desloca a produção não capitalista. Formas de trabalho não assalariadas tendem a ser marginalizadas, e o emprego de trabalhadores assalariados passa a depender da produção de mais-valia. Terceiro, a análise sistemática do trabalho abstrato permite a introdução de outras categorias explicativas das estruturas e relações sociais no capitalismo, que é o fio condutor de *O capital*. (SAAD, 2011, p. 24).

Assim, é somente a partir da vigência do sistema de metabolismo social do capital (MÉSZÁROS, 2002) que o caráter útil e concreto do trabalho se torna subordinado a outra condição, a de ser a *substância do valor* (exploração da força de trabalho), isto é, trabalho humano abstrato – dispêndio das energias físicas e intelectuais dos trabalhadores nos marcos de uma relação social de exploração determinada, na qual são produzidas as mercadorias e a valorização do capital.

A identificação que Marx faz do trabalho abstrato como sendo a *substância do valor* é essencial e sintetiza o que queremos destacar dessa categoria. O argumento parte de três supostos. Primeiro, como apontamos no início, o trabalho é uma condição universal para a reprodução social e econômica. Segundo, o trabalho abstrato é a forma tipicamente capitalista de trabalho, e ele predomina sobre o trabalho concreto. Terceiro, as relações de valor (mercantis) constituem a forma geral da interação humana no capitalismo, e nesse modo de produção as relações de valor intermediam a reprodução social e econômica. Novamente, Saad (2011) sintetiza muito bem a questão:

O capitalismo desenvolveu-se historicamente através da generalização das relações de valor, entre elas o monopólio dos meios de produção pela classe capitalista, a difusão da produção mercantil através do trabalho assalariado, o crescimento das trocas mercantis e a subordinação da produção pelo motivo do lucro. Essas relações de valor estabeleceram concretamente a predominância do trabalho abstrato. Reciprocamente, a difusão do trabalho abstrato reforça a mercantilização das relações humanas e a produção para o lucro. (ibid., p. 26).

Portanto, o surgimento e a predominância do trabalho abstrato são o resultado de uma *forma social específica*, a saber, a *forma-valor*, forma social característica das relações capitalistas de produção.

A problemática da produção de riqueza na sociedade moderna deve ser tratada à luz da compreensão do duplo caráter do trabalho e da primazia da forma social (capitalista) na determinação desta riqueza. Nos marcos do capitalismo, o que importa não é determinada forma de trabalho (trabalho concreto), mas sua forma social (trabalho abstrato), isto é, sua capacidade de gerar, por intermédio da exploração do trabalho assalariado, a mais-valia, base do lucro capitalista.

Compreender o duplo caráter do trabalho constitui um fundamento para o entendimento de que, do ponto de vista do processo social de produção de riqueza, a categoria *capital industrial* fornece, na verdade, uma *noção ampliada de indústria*.

O circuito do capital industrial e a noção ampliada de indústria

Marx define o capital como uma *substância social* – o valor – que encontra existência autônoma no dinheiro e se movimenta, mudando de forma, para se valorizar. Sendo assim, o capital só pode ser entendido enquanto um *movimento* e, o fato de ser substância social, significa que ele só existe a partir de determinadas relações sociais. Dessa perspectiva, o capital é, fundamentalmente, uma relação entre duas classes, os capitalistas e a classe trabalhadora, que, em última instância, determina como os bens e serviços são produzidos e distribuídos na sociedade.

Ao analisar o conceito de capital, Borges Neto (2002) destaca a necessidade de identificar uma *substância do valor*:

Pois capital é valor que se valoriza; e falar em *valorização* implica comparar valores em momentos distintos, exige *comparações intertemporais* do valor, implica portanto explicar o que se mantém nas várias metamorfoses (de dinheiro a mercadorias e de mercadorias a dinheiro) que o capital tem de realizar para poder se valorizar; só o valor como *substância* pode percorrer um ciclo em que assume várias formas (dinheiro, mercadorias, capital produtivo), conservando-se sempre na passagem de uma para a outra. (BORGES NETO, 2002, p. 41).

Portanto, compreender o capital exige a noção de *substância do valor* – de um conteúdo que pode assumir sucessivamente várias formas, que pode se objetivar de diversas maneiras. Ademais, exige que essa substância seja real, objetiva – mesmo que sua objetividade seja puramente social²⁹.

²⁹ Harvey tem destacado esse ponto em suas obras. Em seu último livro, consta: “Marx define o valor como *tempo de trabalho socialmente necessário*. O tempo de trabalho que gasto fabricando bens para os outros comprarem e usarem é uma relação social. Como tal, ela é, assim como a gravidade, uma força imaterial, mas objetiva. Não importa quanto eu disseque uma camisa, jamais encontrarei nela átomos de valor, da mesma forma como jamais poderei dessecar uma pedra e encontrar nela átomos de gravidade. Tanto a gravidade quanto o valor são relações imateriais que tem consequências materiais objetivas” (HARVEY, 2018, p. 18 – 19).

Somente dessa maneira ela pode autonomizar-se, e só assim o valor-capital pode ser acumulado *como capital propriamente*, isto é, como valor, como dinheiro – e não apenas como estoque de mercadorias.

O ciclo geral do capital apresentado por Marx no Livro I expressa esse fundamento: D-M-D'. No Livro II *d'O capital*, o autor dissecou esse ciclo em D – M...P...M' – D', onde D é o capital-dinheiro adiantado para comprar mercadorias (meios de produção e força de trabalho, M...P... o processo de produção, M' a mercadoria resultante e D' a venda da mercadoria por mais dinheiro. A diferença D – D' é a mais-valia, base do lucro industrial, comercial e de outras formas de lucro, inclusive os juros, as rendas e os aluguéis.

Esse ciclo representa a essência do capital: a valorização do valor através da produção de mercadorias por intermédio da exploração coletiva do trabalho assalariado. Durante a análise do ciclo do capital produtivo, no âmbito do Livro II, Marx afirma que este é o circuito do *capital industrial*:

As duas formas que o valor de capital assume no interior de seus estágios de circulação são a de capital-dinheiro e capital-mercadoria; sua forma própria ao estágio da produção é a de capital produtivo. O capital, que no percurso de seu ciclo total assume e abandona de novo essas formas, cumprindo em cada uma delas sua função correspondente, é o *capital industrial – industrial, aqui, no sentido de que ele abrange todo ramo de produção explorado de modo capitalista*. (MARX, 1885, p. 131, grifo nosso)

Com efeito, capital-dinheiro, capital-mercadoria e capital produtivo não são espécies diferentes de capital, mas sim *formas particulares de funcionamento do capital industrial* – sendo que as leis do capital analisadas por Marx no Livro I e II constituem as leis do capital industrial do ponto de vista de sua produção e circulação. É a forma social específica do capitalismo, a forma-valor e o duplo caráter do trabalho, que fundamentam a existência e a expansão exponencial do capital.

É imprescindível reafirmar que “o capital industrial é o único modo de existência do capital em que este último tem como função não apenas a apropriação de mais-valor ou de mais-produto, mas também sua criação” (MARX, 1885, p. 134). Em razão disso, o capital industrial determina o caráter capitalista da produção e sua existência implica a oposição entre a classe capitalista e a classe dos trabalhadores assalariados.

Também é importante destacar que o processo de consolidação do capital industrial passa diretamente pela formação da base técnica típica do modo capitalista de produção: a produção de novas máquinas. Daí a seguinte afirmação de Marx: “a grande indústria teve, portanto, de apoderar-se de seu meio característico de produção, a própria máquina, e produzir máquinas por meio de máquinas. Só assim ela criou sua base técnica adequada e se firmou sobre seus próprios pés”. (MARX, 1867, p. 564).

A partir da apreciação do conceito de capital industrial, argumentamos, assim como Santos (2012) e Antunes (2018), que o pensamento de Marx opera com uma *noção ampliada de indústria*, isto é, ao invés de se restringir à fábrica, a concepção de indústria presente em sua obra prescreve todo ramo da produção *explorado de acordo com o modo de produção capitalista*. Nos marcos desse modo de produção específico, a valorização ocorre independente da natureza concreta do trabalho e do caráter tangível ou intangível da mercadoria resultante do processo produtivo.

Esta concepção, centrada no entendimento de que *a valorização ocorre por intermédio do movimento do capital industrial*, permite a fundamentação teórica de termos desenvolvidos recentemente como agroindústria, indústria de serviços e serviços industriais. Assim, essa noção ampla explicita importantes elementos para a compreensão da produção de valor para além dos muros da “indústria” na acepção contida na divisão inspirada em Clark – “setor agrícola”, “setor industrial” e “setor de serviços e comércio”. Na verdade, o próprio Marx, à sua época, forneceu um exemplo concreto, o da indústria de transportes (ferroviário e marítimo) que é ilustrativo nesse sentido.

A indústria de transportes é apresentada por Marx enquanto um dos “ramos autônomos da indústria em que o produto do processo de produção não é um objeto novo, uma mercadoria” (MARX, 1885, p. 133), mas sim um efeito útil, no caso, o deslocamento de homens, mulheres e mercadorias ao longo do espaço-tempo. Assim, o efeito útil (valor de uso) só pode ser consumido durante o processo de produção, sendo o resultado do transporte eminentemente imaterial. Todavia, Marx afirma logo em seguida que “[...] o valor de troca desse efeito útil é determinado, como o de toda e qualquer mercadoria, pelo valor dos elementos de produção nele consumidos (força de trabalho e meios de produção) *acrescido do mais-valor criado pelo mais-trabalho dos trabalhadores ocupados na indústria dos transportes*. (MARX, 1885, p. 134, grifo nosso).

Estamos em face de uma *indústria* cuja produção é imaterial e que “se distingue pelo fato de aparecer como continuação de um processo de produção *dentro* do processo de circulação e *para* o processo de circulação (MARX, 1885, p. 231, grifo do autor) e, ainda assim, Marx a define como um ramo produtivo que, em si, produz valor de uso, valor e mais-valor. A indústria de transportes é capital na medida em que sua lógica produtiva segue o movimento do *capital industrial*.

Conclui-se, portanto, que fabricar carros, transportar pessoas ou produzir hambúrgueres – ou qualquer outro empreendimento realizado no mercado - podem ser tanto atividades produtivas ou improdutivas. Se o *capital industrial* passa a subsumir estes ramos da economia (explorando-os de modo capitalista), adquirindo na esfera da produção a forma de meios de produção e força de trabalho, ao passo que na esfera da circulação se manifesta sob a forma de dinheiro e mercadorias, para o

pensamento de Marx, estamos diante de um ramo produtivo que pode ser definido como indústria. Ora, o caso que o autor forneceu no século XIX, o da indústria de transportes, constitui um vigoroso exemplo da concepção segundo a qual *as formas sociais são determinantes da riqueza material* e da noção ampliada de indústria contida em seu pensamento.

O que o desenvolvimento do capitalismo ao longo do século XX, e, sobretudo, a partir da virada neoliberal dos anos 1980 tem feito, é expandir e generalizar a lógica da *forma-valor* e o movimento do *capital industrial* para os diversos ramos econômicos, notadamente no chamado setor de serviços. Ao nosso ver, esse é um dos principais argumentos de Antunes (2018) em seu último livro:

Visto que o setor de serviços está cada vez mais totalizado e controlado pela lógica do capital e de seu processo de *mercadorização* ou *comoditização*, ele também se torna gradualmente mais partícipe das cadeias produtivas de valor, legando cada vez mais ao passado sua forma *improdutiva* para se converter em parte integrante do processo de geração (produtiva) de valor. As crescentes intersecções entre a indústria, a agricultura e os serviços, como na agroindústria, na indústria de serviços e nos serviços indústrias, são emblemáticas do que estamos dizendo. (ANTUNES, 2018, p. 47).

Antes de avançar para a análise do setor de *fast-food* mediante o caso da corporação McDonald's, cabe resgatar outra pista interessante deixada por Marx. No âmbito do Livro II de *O Capital*, o autor destaca um ponto interessante que nos ajuda a pensar a especificidade – e até a vantagem – da acumulação de capital em determinados segmentos do setor de serviços subsumidos pelo capital industrial. Trata-se da noção de *tempo de rotação do capital*, resultado da soma entre o tempo de produção e o tempo de circulação.

Primeiramente, o tempo de produção não pode ser confundido com o período do processo de trabalho, uma vez que o primeiro abrange o segundo³⁰, sendo maior do que ele³¹. Em determinadas atividades produtivas, a paralização do processo de trabalho pode fazer parte do processo de produção. Marx exemplifica a questão com alguns casos: “é o que acontece com o trigo que é semeado; o vinho que fermenta na adega; o material de trabalho de muitas manufaturas, tais como curtumes, submetidos a processos químicos” (MARX, 1885, p. 202). Durante estes intervalos, o objeto de trabalho não recebe a interferência direta da força de trabalho, mas isso não significa que a “produção parou”. Essa condição, onde o processo de produção funciona momentaneamente à parte

³⁰ “O tempo de produção engloba naturalmente o período do processo de trabalho, mas não é englobado por ele.” (MARX, 1885, p. 201).

³¹ “O tempo de produção é maior que o tempo de trabalho” (MARX, 1885, p. 202).

do processo de trabalho, é denominada por Marx como *estado latente do capital produtivo*. Por consequência, o capital produtivo latente não gera valor:

É capital parado, embora essa pausa constitua condição do fluxo ininterrupto do processo de produção. [...]. As interrupções do tempo de trabalho, pelas quais tem de passar o objeto de trabalho durante o processo de produção, não geram valor nem mais-valia; mas beneficiam o produto, constituem parte de sua vida, um processo que tem que percorrer. (ibid., ibid.)

Por sua vez, o tempo de circulação é a junção do tempo gasto nas suas etapas em que o capital funciona nesta esfera: a primeira etapa diz respeito à transformação do dinheiro em mercadorias necessárias ao processo de produção (D - M), e a segunda etapa corresponde à realização do valor na venda, a conversão da mercadoria em dinheiro acrescido de mais-valia (M' - D').

Ora, enquanto a mercadoria já produzida não é vendida, a mais-valia não se realiza e o capital fica aprisionado sob a forma de capital-mercadoria. Apesar de necessário, o tempo gasto com a venda da mercadoria produzida impõe limites ao valor-capital que precisa ser realizado sob a forma de dinheiro, a fim de que possa entrar novamente no circuito da acumulação. Assim, *o tempo de circulação limita o tempo de produção*. E, segundo Marx, a maior parte do tempo de circulação corresponde à realização do valor da mercadoria com a venda:

Da análise da circulação simples de mercadorias (Livro I, cap. 3), já sabemos que M-D, a venda, constitui a parte mais difícil de sua metamorfose e, portanto, em condições normais, ocupa a maior parte do tempo de curso. Como dinheiro, o valor encontra-se numa forma que pode ser convertida a qualquer momento. Como mercadoria, ele deve primeiro converter-se em dinheiro para então assumir essa forma imediatamente cambiável e poder ser utilizado quando se queira. (MARX, 1885, p. 205 – 206).

Portanto, *o tempo de rotação* é o resultado da soma do tempo de circulação e do tempo de produção: expressa o tempo total que um capital gasta para realizar um ciclo completo de reprodução. Como vimos, o ciclo percorre as seguintes fases: D-M (compra de elementos necessários à produção), P (funcionamento do processo de produção), M'-D' (venda da mercadoria produzida), D-M (o reinvestimento do valor-capital).

Daí Marx afirmar que o mundo ideal para o capital seria aquele em que a mercadoria se realize no próprio ato da produção:

Quanto mais as metamorfoses da circulação do capital são apenas ideais, isto é, quanto mais o tempo de curso é = 0 ou próximo de zero, tanto mais atua o capital e tanto maior se torna

sua produtividade e autovalorização. [...]. Portanto, o tempo de curso do capital limita, em geral, seu tempo de produção e, por consequente, seu processo de valorização. (MARX, 1885, p. 204 – 205).

A natureza de boa parte do que poderíamos denominar de indústria de serviços opera dessa maneira, isto é, realizam produção e consumo no mesmo espaço-tempo³². Nossa pesquisa argumenta que a indústria do *fast-food* também se enquadra nessa lógica, na medida em que a realização do mais-valor já ocorre – na prática – junto com o processo de produção, uma vez que as mercadorias só serão produzidas mediante o pedido realizado nos restaurantes. Desse modo, é interessante observar que determinados segmentos do setor de serviços não só podem produzir valor como também podem constituir um segmento privilegiado para a acumulação, na medida em que possuem o tempo de rotação encurtado.

Independentemente do tempo de rotação, não pode existir acumulação produtiva sem proletariado. Assim, no próximo tópico, abordaremos o problema da proletarização do trabalho a fim de iluminar como este fenômeno estrutura as relações de produção na indústria do McDonald's.

II.2.2 - O problema da proletarização: a subsunção real do trabalho ao capital e sua racionalização pretérita via protocolo tayloriano-fordista

Em uma perspectiva histórica, o processo de proletarização se confunde com o próprio processo de formação do capitalismo, uma vez que “o processo histórico de separação entre produtor e meios de produção” apresenta-se enquanto condição elementar de ambos. É a história dessa expropriação, “gravada nos anais da humanidade com traços de sangue e fogo”, que Marx apresenta no capítulo 24, intitulado *A assim chamada acumulação primitiva*³³. Este processo, que torna o trabalhador livre em dois sentidos, isto é, da posse dos meios de produção e para vender sua força de trabalho, continua sua marcha por intermédio do processo de acumulação de capital na medida em

³² A indústria do *Call Center* (NOGUEIRA, 2005) e as empresas de transporte por aplicativo, por exemplo, enquadram-se nessa lógica.

³³ “A relação capitalista pressupõe a separação entre os trabalhadores e a propriedade das condições de realização do trabalho. Tão logo a produção capitalista esteja de pé, ela não apenas conserva essa separação, mas a reproduz em escala cada vez maior. O processo que cria a relação capitalista não pode ser senão o processo de separação entre o trabalhador e a propriedade das condições de realização de seu trabalho, processo que, por um lado, transforma em capital os meios sociais de subsistência e de produção e, por outro, converte os produtores diretos em trabalhadores assalariados. A assim chamada acumulação primitiva não é, por conseguinte, mais do que o processo histórico de separação entre produtor e meio de produção. Ela aparece como “primitiva” porque constitui a pré-história do capital e do modo de produção que lhe corresponde”. (MARX, 1867, p. 786)

que este reproduz a relação capitalista numa escala ampliada – ou seja, “de um lado, mais capitalistas, ou capitalistas maiores; de outro, mais assalariados” (MARX, 1867, p. 690).

Todavia, do ponto de vista teórico, a questão da proletarização não se resume à dimensão do assalariamento. Seu desenvolvimento e consolidação passam por uma série de complexas transformações no universo produtivo e seu estatuto teórico remete as polêmicas que envolvem a questão do trabalho produtivo/improdutivo e as dificuldades que a *forma capital* encontra em subsumir determinados conteúdos de trabalho.

Tendo isso em vista, a presente dissertação apreende a proletarização enquanto um fenômeno que promove a reestruturação do trabalho, tendo como ponto de partida o advento do *modo de produção especificamente capitalista* e os aspectos que sua racionalização pretérita via protocolo tayloriano-fordista imprime ao processo de trabalho.

A noção de um “modo de produção especificamente capitalista” aparece na obra de Marx durante a discussão sobre as mudanças que ocorrem ao longo do movimento que vai da manufatura à grande indústria – capítulos XI, XII, XIII e XIV do Livro I – e ao longo do denominado *Capítulo VI Inédito de O Capital*. A melhor maneira de assimilar o significado desse fenômeno é por intermédio da análise da transição da subsunção formal rumo à subsunção real do trabalho ao capital – transformação que, justamente, responde a mudança da manufatura para a grande indústria. Sendo que o termo *subsunção*, como bem explicam Antunes e Alves (2004), diz respeito à integração-sujeição do trabalho ao processo de vida do capital, que é o sujeito ativo nessa relação social.

Dito de outro modo, a transição da subsunção formal à subsunção real está ligada à inerente dominação de classe que o capital exerce sobre o trabalho e diz respeito as transformações que ocorrem no processo de produção, expressando, respectivamente, a base objetiva da mais-valia absoluta e relativa.

No caso da formal, tipo geral de subsunção de qualquer processo de trabalho ao capital, não ocorrem transformações técnicas e organizacionais na medida em que ela “só se diferencia formalmente dos modos de produção anteriores” (MARX, 1863, p. 94). Sua característica marcante é a de que, a despeito do trabalhador já fornecer mais-trabalho ao capitalista e sofrer certa especialização, ele detém uma centralidade no processo produtivo, isto é, “o ofício continua sendo a base”. A produção ainda está atrelada a um alto grau de dependência das capacidades e habilidades do trabalhador individual, pois é este que emprega os meios de produção, submetendo-os às potencialidades e limitações de sua atividade pessoal. É em razão da falta de melhores meios para

extrair o mais-trabalho que o capitalista se vê forçado a recorrer ao máximo prolongamento da jornada de trabalho, configurando a chamada mais-valia absoluta. Como explica Marx:

Com base num modo de trabalho preexistente, ou seja, num desenvolvimento dado da força produtiva do trabalho e do modo de trabalho correspondente ao desenvolvimento dessa força produtiva, só se pode produzir mais-valia recorrendo ao prolongamento do tempo de trabalho, quer dizer, sob a forma da mais-valia absoluta. A esta modalidade, como forma única de produzir mais-valia, corresponde, pois, a subsunção formal do trabalho no capital. (MARX, 1863, p. 90).

Já a subsunção real, de acordo com Marx, só surge e opera no âmbito de um “modo de produção específico, e não apenas tecnologicamente, que transforma totalmente a natureza real do processo de trabalho e as suas condições reais: o modo capitalista de produção” (MARX, 1863, p. 104). Procurando sistematizar essas transformações, Duménil e Levy (2005, p. 7-8) apontam que o trabalho é profundamente transformado em termos de: “(1) escala – torna-se amplamente elevada; (2) tecnologia - muito mais sofisticada; (3) complexidade - em virtude da elevada divisão de tarefas e em função da aplicação da ciência”. Esse conjunto de mudanças marca a fase na qual são “os meios de produção que empregam o produtor.”.

Agora, ao contrário da subsunção formal, o trabalhador não detém o controle do processo cristalizado na figura do ofício e os ritmos e processos de produção são ditados pelo capital. Em razão da aplicação sistemática da maquinaria, da ciência e de tecnologias específicas, assim como do trabalho em grande escala, torna-se possível aumentar a produção do mais-valor sem o aumento da jornada de trabalho. O capitalista atinge esse objetivo mediante o aumento da produtividade e da intensidade do trabalho, configurando a chamada mais-valia relativa³⁴. Nessa altura do desenvolvimento do capital, a indústria moderna adquire uma natureza revolucionária, indicada por Marx em uma passagem brilhante d’*O Capital*:

A indústria moderna jamais considera nem trata como definitiva a forma de existência de um processo de produção. Sua base técnica é, por isso, revolucionária, ao passo que a de todos os modos de produção anteriores era essencialmente conservadora. Por meio da maquinaria, de processos químicos e outros métodos, ela revoluciona continuamente, com a base técnica da produção, as funções dos trabalhadores e as combinações sociais do processo de trabalho. Desse modo, ela revoluciona de modo igualmente constante a divisão do trabalho no interior da sociedade e não cessa de lançar massas de capital e massas de trabalhadores de um ramo da produção a outro”. (MARX, 1867, p. 557)

³⁴ “Do mesmo modo que se pode considerar a produção da mais-valia [absoluta] como expressão material da subsunção formal do trabalho no capital, também a produção da mais-valia relativa se pode encarar como a subsunção real do trabalho ao capital”. (MARX, 1863, p. 93).

Na medida em que o meio de produção é colocado como agente ativo do processo produtivo, as atividades dos trabalhadores se fragmentam. Cada trabalho singular de nada vale se não for articulado a outros, pois não é disso que resulta o produto final, mas antes da interconexão dos diversos trabalhos vivos com o trabalho morto. Assim, o *trabalhador coletivo* sobrepuja definitivamente o individual.

Os aparentes benefícios tecnológicos da grande indústria em termos de emancipação, uma vez que são apropriados e unilateralizados *pelo e para* o capital, funcionam antes como um meio de instrumento de dominação do que de libertação de trabalhos rotineiros e impertinentes em relação ao desenvolvimento das potencialidades humanas – “mesmo a facilitação do trabalho se torna um meio de tortura, pois a máquina não livra o trabalhador do trabalho, mas seu trabalho de conteúdo”. (MARX, 1867, p. 494). Como bem sintetiza Marx:

Toda produção capitalista, por ser não apenas processo de trabalho, mas, ao mesmo tempo, processo de valorização do capital, tem em comum o fato de que não é o trabalhador quem emprega as condições de trabalho, mas, ao contrário, são estas últimas que empregam o trabalhador; porém, apenas com a maquinaria essa inversão adquire uma realidade tecnicamente tangível. Transformado num autômato, o próprio meio de trabalho se confronta, durante o processo de trabalho, com o trabalhador como capital, como trabalho morto a dominar e sugar a força de trabalho viva. (MARX, 1867, p. 495).

Segundo Braverman (1974), esse processo de dominação do trabalho morto sobre o trabalho vivo é exacerbado pela revolução técnico-científica iniciada no final do século XIX. O autor demarca uma diferença extremamente interessante entre a Revolução Industrial e a técnico-científica (Segunda Revolução Industrial), qual seja, a de que a segunda possui um “caráter consciente e proposital amplamente ausente na antiga”, tendo, portanto, como “inovação-chave” a transformação da própria ciência em capital. Assim:

em vez de inovação espontânea, indiretamente suscitada pelos progressos sociais de produção, vieram o progresso planejado de tecnologia de produção. Isto foi realizado por meio da transformação da ciência mesma numa mercadoria comprada e vendida como outros implementos e trabalhos de produção. [...] Como toda mercadoria, seu fornecimento é impulsionado pela demanda, resultando que o desenvolvimento de materiais, fontes de energia e processos tornou-se menos fortuito e mais atento às necessidades do capital. [...] a ciência é a última – e depois do trabalho a mais importante – propriedade social a converter-se num auxiliar do capital (BRAVERMAN, 1974, p. 138 – 146).

Como vimos no *Capítulo I*, a aplicação sistemática da ciência tanto na elaboração de maquinário específico e nos estudos científicos do processo de trabalho quanto na criação dos sabores artificiais, foi fundamental no processo de transformação do *food-service* em *fast-food*.

Na esteira desse processo de aplicação da maquinaria e da ciência na produção, verifica-se no interior da divisão social do trabalho uma constante separação entre trabalho manual e intelectual. De acordo com Braverman (1974), haja em vista que as atividades das “mãos e da cabeça” não podem se separar, o que acontece é uma constante dissociação da unidade “concepção e execução” do processo de trabalho. Segundo o autor americano, a despeito dessa separação ser inerente ao modo de produção capitalista (o que Marx mostra na noção de subsunção real), foi somente no final do século XIX e início do XX, apoiando-se nos trabalhos de Frederick Taylor, que tal separação pode se institucionalizar de um modo sistemático e formal, cristalizando-se na chamada “gerência científica³⁵”. Ela surge da necessidade de aplicar os métodos da ciência aos problemas complexos e crescentes do controle do trabalho nas empresas capitalistas, de tal modo que “o taylorismo pertence à cadeia de desenvolvimento dos métodos e organizações do trabalho, e não propriamente ao desenvolvimento da tecnologia” (BRAVERMAN, 1974, p. 82).

Os dois principais objetivos do taylorismo consistem em promover um incremento da produtividade mediante um aumento da *intensidade* do trabalho e em baratear a força de trabalho por intermédio de um aprofundamento da expropriação dos saberes do operário.

É importante, desde já, reter a diferença conceitual entre *intensidade* e *produtividade*. Dal Rosso (2008) explica que a questão da intensidade diz respeito exclusivamente ao sujeito que trabalha, isto é, ocorre intensificação do trabalho “quando os avanços tecnológicos – ou mesmo em sua ausência – exigem maior envolvimento e desgaste do trabalhador” (DAL ROSSO, 2008, p. 26). Daí o taylorismo constituir o exemplo mais claro de um processo de elevação do grau de intensidade sem grandes alterações na estrutura tecnológica existente. Por sua vez, o termo *produtividade* “é reservado para descrever o aumento da produção da mais-valia relativa mediante a melhoria ou transformação radical das condições infra-estruturais de produzir riqueza, aquilo que Marx chama de desenvolvimento das forças produtivas” (ibid., p. 55).

Portanto, o eixo sobre o qual gira toda a gerência taylorista encontra-se no “controle do trabalho através do controle das decisões que são tomadas no curso do trabalho” (BRAVERMAN,

³⁵Na verdade, depreende-se da obra de Braverman uma série de determinações históricas que atuaram na dialética necessidade-possibilidade do florescimento da gerência científica, cabendo destacar: 1) a emergência da fase monopolista do capital; 2) o papel da revolução-técnico-científica, que marca o caráter da Segunda Revolução Industrial (transformação da própria ciência em capital); 3) o amplo desenvolvimento do mercado (processo de mercadejamento).

1974, p. 98). Dito de outro modo, a chave da dominação da gerência científica consiste em deixar a cargo da empresa o estabelecimento de *como, quando, onde e quem* realiza cada trabalho. Advém desse norte os “três princípios da gerência científica” identificados por Braverman.

O primeiro, *princípio de dissociação do processo de trabalho das especialidades dos trabalhadores*, implica que “o processo de trabalho deve ser independente do ofício, da tradição e do conhecimento dos trabalhadores” (ibid., p. 103). Trata-se de um esvaziamento do conteúdo particular inscrito em cada trabalho concreto, tendo em vista um modelo no qual o direcionamento do trabalho é dado pela política gerencial que passa a monopolizar o saber do processo produtivo.

O segundo, *princípio da separação de concepção e execução*, traz como imperativo que a “ciência do trabalho” nunca deve ser desenvolvida pelo trabalhador, mas sempre pela gerência. Assim, o sujeito que trabalha não deve apenas perder o controle sobre os seus instrumentos de produção, mas deve perder até mesmo o controle de seu trabalho e do modo de como o executa, pois “este pertence agora àqueles que podem “arcar” com o estudo dele a fim de conhecê-lo melhor do que os próprios trabalhadores” (ibid., p. 106). Desse modo, os resultados dos estudos devem ser comunicados aos operários “apenas sob a forma de funções simplificadas, orientadas por instruções simplificadas, sendo seu dever seguir sem pensar e sem compreender os raciocínios técnicos ou dados subjacentes” (ibid., p. 107).

O terceiro, *princípio da utilização deste monopólio do conhecimento para controlar cada fase do processo de trabalho e seu modo de execução*, diz respeito ao pré-planejamento e aos cálculos prévios de todos os elementos do processo de produção. O processo de trabalho já não existe mais na cabeça do trabalhador, pois se concentra na mente da equipe especial de gerência, e cada fase/movimento do processo produtivo é elaborado e imposto de forma exterior ao sujeito que o executa. Essa imposição, que visa intensificar o trabalho, acaba se traduzindo na parcelização e no controle dos microgestos/micro-tempos de cada tarefa – processo que acabou caracterizando a via norte-americana de racionalização do trabalho (CORIAT, 1994).

Com efeito, o taylorismo se caracteriza, sobretudo, como um método sistemático “para destituir os trabalhadores do conhecimento do ofício” e para lhes impor “um modo de trabalho sem cérebro no qual sua função fica resumida à de apertador de parafusos e de movedor de alavancas” (BRAVERMAN, 1974, p. 121). Nesse sentido, a formação da gerência científica eleva a outro patamar o processo de expropriação do trabalhador em relação ao modo de produzir, tendo, portanto, um papel decisivo na consolidação da subsunção real do trabalho ao capital. Prado e Pinto (2014) enfatizam esse ponto afirmando que o taylorismo:

completa o que a introdução metódica das máquinas iniciara mediante a transformação da manufatura em grande indústria: o trabalho autônomo do artífice desaparece, e o trabalhador se torna, mais do que nunca o fora, uma peça do sistema de máquinas. A produção é organizada de uma forma burocrática e hierárquica porque seu objetivo é estabelecer um controle externo sobre os modos de trabalhar. A empresa taylorista leva ao extremo a aplicação do princípio mecânico à produção: tudo é organizado segundo a lógica da rotina e da automatização. O planejamento centralizador de todas as operações da empresa configura-se como um ideal a ser perseguido com denodo (PRADO; PINTO; 2014, p. 68).

As inovações introduzidas pelo fordismo no âmbito da produção também vão nesse sentido. Contudo, antes de entrar nessa questão, cabe demarcar que a discussão sobre o “fordismo” é desenvolvida pela literatura em duas dimensões. Na primeira, trata-se de enfatizar as inovações técnicas e organizacionais trazidas por Henry Ford (1863 – 1947), ou seja, o escopo da análise limita-se ao universo da unidade produtiva. Ao passo que na segunda os autores apreendem o fordismo enquanto um fenômeno que atua, também, na dinâmica reprodutiva geral da sociedade – seja no *Americanismo e Fordismo* de Gramsci (1934) ou na noção de “regime de acumulação” da *Escola da Regulação* (AGLIETTA, 1979; BRAGA, 2003). Em relação a perspectiva desse segundo grupo, destaca-se a noção geral segundo a qual:

O binômio taylorismo-fordismo foi muito mais que um método de organização do trabalho e da produção. Foi um movimento de reestruturação produtiva nos Estados Unidos, visando a ampliação da produção e a extensão do mercado de consumo. E como tal implicou também uma reformulação da própria sociabilidade, uma retomada de posição das forças capitalistas contra o/a trabalhador/a coletivo/a organizado/a. O taylorismo-fordismo foi, enfim, uma resposta às contradições internas do sistema capitalista, buscando gerar um contingente de trabalhadores/as facilmente substituíveis segundo suas qualificações. (ANTUNES; PINTO, 2017, p. 50).

Ainda dentro dessa perspectiva, destaca-se o entendimento de que:

o que havia de especial em Ford (e que, em última análise, distingue o fordismo do taylorismo) era sua visão, seu reconhecimento explícito de que produção de massa significava consumo de massa, um novo sistema de reprodução da força de trabalho uma nova política de controle e gerência do trabalho, uma nova estética e uma nova psicologia, em suma, um novo tipo de sociedade democrática, racionalizada, modernista e populista (HARVEY, 1989, p. 121).

No terreno das inovações introduzidas pelo fordismo no âmbito da produção, destaca-se a introdução de máquinas e ferramentas especiais voltadas para a execução de cada tarefa, assim como a famosa linha de montagem em série. Desse modo, como argumentam Antunes e Pinto (2017), Ford

consagra, incrementa e expande os métodos de Taylor, sendo o *sistema taylorista-fordista* caracterizado pela “submissão da qualificação dos/as trabalhadores/as aos ditames da subsunção real do trabalho ao capital” (ANTUNES; PINTO, 2017, p. 46). Como bem ressalta Antunes (2000) esse sistema, do ponto de vista histórico, “transformou a produção industrial capitalista, expandindo-se a princípio para toda a indústria automobilística dos EUA e depois para todo o processo industrial nos principais países capitalistas. Ocorreu também sua expansão para grande parte do setor de serviços” (ANTUNES, 2000, p. 37) – sendo o caso do setor de *fast-food*, a nosso ver, emblemático nesse sentido.

Portanto, sistematizando o que foi dito até aqui a respeito do problema da proletarização, o advento do *modo de produção especificamente capitalista (subsunção real)* seguido da racionalização tayloriano-fordista envolve: (1) a emergência do trabalhador coletivo enquanto agente real da produção num quadro caracterizado pela aplicação sistemática da maquinaria e da ciência nos processos produtivos, promovendo um aumento da escala da produção; (2) divisão entre trabalho manual e intelectual, traduzido na separação entre concepção e execução, cujo resultado para os trabalhos manuais consiste em parcialização, padronização e controle dos microgestos/micro-tempos; ao passo que o trabalho intelectual concentra-se em gerentes/engenheiros assalariados responsáveis pela concepção e/ou controle do trabalho; (3) consolidação do processo de trabalho como uma estrutura objetiva e autônoma em relação à subjetividade dos trabalhadores, submetendo-os como uma peça do sistema de máquinas.

A presente dissertação trata a problemática da proletarização do trabalho no capitalismo contemporâneo tendo como base os elementos desse quadro teórico-analítico. Não queremos com esta afirmação sugerir que em nossa pesquisa estamos verificando “se a realidade [nosso objeto] se enquadra no conceito”. A essência do método esboçado por Marx consiste em captar a matéria em seu movimento, apreendendo as múltiplas determinações que a constituem, sincrônica e diacronicamente.

Acontece que a lógica imanente do capital, apontada por Marx, implica necessariamente um conjunto de mudanças na estrutura técnica e organizacional das relações sociais de produção que se encontram sob a égide do capital industrial. A razão disso repousa no fato de que – como vimos - a *produção capitalista se configura como uma unidade entre o processo de trabalho e o processo de valorização do capital* sendo, portanto, “não apenas produção de mercadoria, mas essencialmente produção de mais-valor” (MARX, 1867, p. 578). É desse *caráter dúplice da produção* que emana o imperativo de o capital tentar remodelar de forma cada vez mais profunda o processo produtivo,

submetendo o trabalho a uma dominação crescente. As noções de subsunção formal e subsunção real, assim como a reestruturação tayloriano-fordista, expressam o desenvolvimento lógico e histórico dessa dominação.

A nosso ver, é isto que Braverman está discutindo em sua clássica obra de 1974, na medida em que aponta uma ampliação do proletariado e do trabalho produtivo³⁶ para além dos muros da “fábrica”. Bernardo (2002), décadas depois de Braverman, também sinalizou esse processo de deslocamento e ampliação do proletariado:

a ‘desindustrialização, sobre a qual tanto se fala e se escreve hoje ainda, é na verdade uma reindustrialização. E o ‘desaparecimento da classe operaria’ corresponde a uma expansão sem precedentes da classe trabalhadora, que, entretanto, se reestruturou internamente (BERNARDO, 2001, p. 105).

Daí a potente interpretação de Braverman, ao postular que:

o termo ‘classe trabalhadora’, adequadamente compreendido, jamais delineou rigorosamente um determinado conjunto de pessoas, mas foi, antes, uma *expressão para um processo social em curso*. (...) Não estamos lidando com termos estáticos de uma equação algébrica que exigem apenas quantidades a serem preenchidas, mas com um processo dinâmico cuja característica é a *transformação de setores da população* (BRAVERMAN, 1974, p. 31, grifo nosso).

Assim, para Braverman, a compreensão do proletariado não se encontra na constatação de traços sociais semelhantes entre determinados grupos, mas na compreensão da *dinâmica das relações de classe que estruturam o capital*. Dito de outro modo, o fundamental encontra-se na tendência, inerente ao capitalismo, de reestruturar a produção e o processo de trabalho com vistas à sua adequação às condições da acumulação. Trata-se da tensa relação entre a *forma-capital* e os *conteúdos*

³⁶ Assim como Antunes (2018), compreendemos que a elaboração marxiana do trabalho produtivo se ancora em alguns pontos, sendo produtivo todo trabalho que: (1) *Cria mais-valor*. Se, no *Capítulo VI (inédito)*, Marx o define como aquele que cria *diretamente* mais-valor, em *O Capital* ele suprime essa qualificação. Em nosso entendimento, isso ocorre porque o acréscimo da palavra *diretamente* é por demais restritivo, numa produção que é coletiva. (2) É pago por *capital-dinheiro*, e não por *renda*. Esta segunda forma de pagamento – por renda – é a que caracteriza, sempre de acordo com Marx, o pagamento pelo trabalho *improdutivo*, que cria valor de uso, e não valor de troca. (3) Resulta do *trabalho coletivo, social e complexo*, e não mais individual. É por isso que o autor afirma, no *Capítulo VI (inédito)*, que *não é o operário individual que se converte no agente real do processo de trabalho no seu conjunto, mas sim uma capacidade de trabalho socialmente combinada*. (4) Valoriza o capital, não importando se o resultado de seu produto é material ou imaterial. (5) Mesmo quando realiza uma mesma atividade, somente poderá ser definido como produtivo ou improdutivo em sua efetividade concreta, isto é, dependendo de sua *relação social*, da *forma social* como se insere na *criação e valorização do capital*. É por isso que, para Marx, trabalhos idênticos quanto à sua natureza podem ser produtivos ou improdutivos, dependendo de sua efetiva participação no processo de valorização do capital. (6) Tende a ser assalariado – embora nem todo trabalho assalariado seja produtivo (ANTUNES, 2018, p. 45).

do trabalho, onde a primeira subsume a segunda. A rica discussão de Antunes (1999; 2005; 2018) sobre a *nova morfologia do trabalho*, que o leva a conceber uma noção ampliada de proletariado por intermédio da categoria *classe-que-vive do trabalho*³⁷, opera na mesma lógica, sendo sua análise mais complexa na medida em que apreende, também, os diversos elementos da *reestruturação flexível* – que veremos já no próximo tópico.

Tratando-se do setor de *fast-food*, Bernardo (2002) conta uma anedota interessante a respeito da relação entre este tipo de restaurante e uma produção realizada por proletários:

Em *Meet the Global Factory – A Survey of Manufacturing*, publicado em *The Economist* de 20 de junho de 1998, perguntava-se retoricamente, depois de se descrever as atividades num restaurante McDonald's: "Deverá chamar-se a isto um serviço ou a produção e distribuição de artigos alimentares cozidos?". A resposta encontra-se na decisão tomada pelo presidente da Ford em 1994, quando encarregou uma comissão de estudar a organização das atividades no McDonald's e de retirar daí os ensinamentos que se podiam aplicar na reestruturação da fabricação de automóveis. (BERNARADO, 2004, p. 105).

O fato da grande corporação *Ford*, pioneira no processo de racionalização capitalista do trabalho, ter ido ao McDonald's a fim de aprender sobre produção e processo de trabalho, é visto por nos enquanto um indicativo da tese segundo a qual encontramos no setor de *fast-food* um novo proletariado do setor de serviços. As pesquisas de Ritzer (2002) - que durante anos realizou trabalho de campo nas lojas da rede McDonald's - também endossam essa tese; os caracteres apontados pelo sociólogo americano em relação ao que ele nomeou de *McJob* (o emprego resultante do *McDonald's System*) expressam, a nosso ver, os elementos fundamentais da proletarização. Em suas palavras, o trabalho no McDonald's:

(1) tende a envolver uma série de tarefas simples cuja ênfase reside em realiza-las da forma mais eficiente possível; (2) o tempo de cada tarefa é cuidadosamente calculado e essa ênfase quantitativa tende a diminuir a qualidade do trabalho do ponto de vista do trabalhador; assim, as tarefas são tão simplificadas que acabam tendo pouco ou nenhum significado para os trabalhadores; (3) o trabalho é previsível; os funcionários fazem e dizem essencialmente a mesma coisa, hora após hora, dia após dia; (4) utilização de muitas tecnologias a fim de controlar os trabalhadores, fazendo com que suas ações assemelhem-se a de robôs; (5) a racionalização característica dos McJobs promove uma variedade de irracionalidades, especialmente a desumanização do trabalho. (RITZER, 2002, p. 60 – 61).

³⁷ Como esclarece o autor, essa definição é explicada essencialmente “pelo assalariamento e pela venda da própria força de trabalho”, *excluindo os gestores* e abrangendo desde o trabalhador produtivo da indústria àquele de serviço, os trabalhadores sem carteira e da economia informal, o subproletariado, os terceirizados e os desempregados que compõem o exército de reserva (ANTUNES, 2009).

Contudo, antes de adentrarmos diretamente no universo produtivo das lojas a fim de observar, de fato, o conjunto de atividades que os diversos trabalhadores e trabalhadoras do *fast-food* realizam, abordaremos o problema da flexibilização do trabalho. Este movimento faz-se necessário na medida em que compreendemos que os mecanismos de *racionalização capitalista do trabalho* são *multiplicativos, não substitutivos*. O complexo do toyotismo, as novas Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC's) e os diversos dispositivos flexíveis que passam a penetrar de modo sistemático no mundo do trabalho a partir da crise dos anos de 1970, não emergem para “substituir” completamente o binômio tayloriano-fordista. Na lógica impessoal e pragmática que rege a acumulação de capital, as corporações tendem a operar um verdadeiro processo de *consustanciação* do aparato produtivo, tendo em vista o aumento da produtividade, da exploração do trabalho e da competitividade no mercado internacional. No caso do setor de *fast-food*, essa conjugação entre diferentes estratégias de racionalização do trabalho é vigorosa.

II.2.3 - O problema da flexibilização: os dispositivos precarizantes do trabalho

Nossa dissertação situa-se no campo da reflexão crítica sobre o trabalho, o que em relação a flexibilização significa, fundamentalmente, destacar dois aspectos. Primeiro, compreendemos que o processo contemporâneo de *flexibilização do trabalho* é fruto do desenvolvimento do *regime de acumulação flexível* (HARVEY, 1989), cujas partes constitutivas essenciais – é possível dizer – prescrevem o complexo de reestruturação produtiva (ANTUNES, 1999; ALVES, 2000; 2011), a mundialização do capital (CHESNAIS, 2001) e o avanço da plataforma política neoliberal (BOITO, 1999; GALVÃO, 2007; CRUZ, 2007). Segundo, assim como Druck (2007) e Marcelino (2007), entendemos que os processos de flexibilização geram impactos diversos sobre os trabalhadores que se traduzem, majoritariamente, em precarização das condições de trabalho e de emprego.

A *acumulação flexível*, fundamentalmente, caracteriza-se enquanto uma resposta do capital à rigidez presente no padrão fordista-keynesiano – regime que, grosso modo, havia ditado a dinâmica da acumulação capitalista entre a década de 1930 e o início da década de 1970, constituindo, também, as bases da crise do final dos anos 1960 (MAZZUCHELLI, 2014; HARVEY, 1989).

Abordar o conjunto complexo de determinantes que levaram a esta que foi a primeira grande crise do capitalismo desde o final da Segunda Guerra Mundial, extrapolaria o escopo da presente dissertação. Cabe aqui apenas indicar dois eixos problemáticos que impossibilitaram a permanência do ciclo expansionista que o capital vivenciou no pós-guerra – o chamado período da *Era de Ouro*. Estes dois conjuntos principais de determinações desencadearam aquilo que Meszáros (1995)

denominou de *crise estrutural do capital*, sendo eles relacionados a: (1) questão econômica: queda da taxa de lucro em razão do aumento dos salários; novo patamar de concorrência intercapitalista; esgotamento do padrão de acumulação “taylorista/fordista” em função da retração do consumo alimentado pelo desemprego estrutural; hipertrofia da esfera financeira, induzindo a alocação de capital para a atividade de especulação; (2) questão da luta de classes: intensificação das lutas sociais e trabalhistas nos anos 1960 objetivando o *controle social da produção*, isto é, os trabalhadores já não aceitavam mais “perder sua vida [no trabalho] para ganhá-la [no consumo]”; e a crise do Welfare State impulsionada pela crise fiscal do Estado.

Assim, além do esgotamento econômico do ciclo de acumulação no início dos anos 1970 (manifestação contingente da crise estrutural), as manifestações sociais e dos trabalhadores ocorridas ao final dos anos 1960 e início dos 1970 solapavam pela base o domínio do capital, aflorando a possibilidade de uma hegemonia (ou contra hegemonia) oriunda do mundo do trabalho. Como bem argumenta Antunes: “a confluência e as múltiplas determinações de reciprocidade entre esses dois elementos centrais (o estancamento econômico e a intensificação das lutas de classes) tivera, portanto, papel central na crise dos fins dos anos 1960 e início dos 1970”. (ANTUNES, 1999, p. 44).

Se o regime de *acumulação flexível* se desenvolve opondo-se à rigidez do fordismo-keynesianismo, Harvey explica que:

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, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional. (HARVEY, 1989, p. 140).

Tendo isso em vista, se a palavra de ordem do regime de acumulação em desenvolvimento é *flexibilizar*, concebemos que quando se fala em “flexibilidade do trabalho” – sobretudo no Brasil – o que está em jogo, na verdade, é um processo de “precarização das condições de emprego (fim ou enfraquecimento das proteções sociais ao trabalho)” e de “precarização do trabalho (condições que, independentemente do estatuto do trabalhador, geram sofrimento: intensificação do ritmo de trabalho, pressões por cumprimento de metas, etc.)” (MARCELINO, 2007, p. 58-59). Ademais, a precarização do trabalho e do emprego constitui parte de um mesmo movimento que, em última instância, é o da intensificação da exploração da força de trabalho.

Antunes (1999), discutindo o processo de organização do trabalho na era flexível, enfatiza e ilustra esse ponto argumentando que a finalidade essencial desta reestruturação consiste em promover:

a intensificação das condições de exploração da força de trabalho, reduzindo muito ou eliminando tanto o trabalho improdutivo, que não cria valor, quanto suas formas assemelhadas, especialmente nas atividades de manutenção, acompanhamento, inspeção de qualidade, funções que passaram a ser diretamente incorporadas ao trabalhador produtivo. Reengenharia, *lean production*, *team work*, eliminação de postos de trabalho, aumento da produtividade, qualidade total, fazem parte do ideário (e da prática) cotidiana da “fábrica moderna”. (ANTUNES, 1999, p. 54-55)

As pesquisas de Dal Rosso (2017) também destacam os elementos negativos da flexibilização do trabalho no capitalismo pós-1970 para os trabalhadores:

(...) ancorada nas inovações tecnológicas informacionais, a organização neoliberal do trabalho lançou mão de formas de distribuição flexível dos horários, modalidades pelas quais podia responder a flutuações do mercado, à redução de custos com capitais constantes investidos. Para os trabalhadores, a flexibilidade trouxe consigo, na maioria dos casos, desregulamentação, precarização e desigualdades. (ROSSO, 2017, p. 110)

Na verdade, como bem sistematizam Druck e Thébaud-Mony (2007), uma série de recursos compõe o arsenal do capital na busca pela flexibilização – cujos impactos e resultados culminam na precarização. A partir de um balanço da sociologia do trabalho brasileira e francesa, as autoras apontam que os estudos dividem esses dispositivos em dois: (1) *flexibilidade quantitativa/externa*; (2) *flexibilidade qualitativa/funcional/interna*.

Basicamente, a *flexibilidade quantitativa* diz respeito a: “contratos por tempo parcial e tempo determinado e subcontratação de serviços de terceiros (nas mais diversas formas, como consultorias, cooperativas, autônomos etc.)” (ibid., p. 30). Dentre suas finalidades figuram a redução de gastos com a força de trabalho mediante redução dos salários e facilitação das demissões, bem como o efeito político no sentido da promoção da divisão entre os trabalhadores tendo em vista – também - as dificuldades que impõe a ação sindical.

Ao passo que a *flexibilidade qualitativa ou funcional*, ligada à dimensão do processo produtivo, aplica-se sob várias formas, a saber:

na remuneração, com os salários flexíveis (parte fixa e outra variável a depender das metas/objetivos cumpridos, dos prêmios de produtividade, assiduidade, etc.); no posto de trabalho, através da multifuncionalidade ou polivalência; nos conteúdos do trabalho, redefinidos pelas práticas gerenciais e pelas novas tecnologias, que inauguram procedimentos e comportamentos em intervalos de tempo cada vez mais curtos; nas formas de gestão e organização inspiradas no toyotismo (onde a lógica do *just-in-time* contamina todo o processo de trabalho: hora certa, tempo certo, quantidade certa e, portanto, erro zero, implicando num controle rigoroso sobre o trabalho, é a “administração por stress”). (ibid., p. 30).

Substancialmente, o efeito desses dispositivos no processo de trabalho traduz-se na promoção do aumento da intensificação da exploração do trabalho, culminando em riscos maiores de acidentes e adoecimento por parte dos trabalhadores. Desse modo, é interessante observar que parte central do objetivo dos protocolos da reestruturação flexível, assemelham-se ao objetivo dos protocolos da reestruturação tayloriano-fordista, ou seja, ambos procuram – cada um à sua maneira – aumentar o grau de intensidade do trabalho. Afinal, como bem argumenta Dal Rosso “os fatores da intensidade do trabalho são multiplicativos, não substitutivos” (DAL ROSSO, 2008, p. 68)

Não à toa, as autoras apontam que no debate brasileiro a precarização do trabalho é apreendida enquanto a implicação mais forte da flexibilização, resultando em análises marcadas pelas seguintes noções: fragmentação, segmentação dos trabalhadores, heterogeneidade, a individualização, a fragilização dos coletivos, a informalização do trabalho, a fragilização e crise dos sindicatos e, a mais importante delas, a ideia de *perda* – de direitos de todo tipo - e a da degradação das condições de saúde e de trabalho.

Como indicado no início desta sessão, a gênese desse processo amplo de flexibilização reside no conjunto de respostas do capital frente a sua primeira grande crise no pós-guerra. Ao final dos anos 1960 e início dos anos 1970, uma série de fatos conduziram à perda da hegemonia do keynesianismo, que articulava as relações entre Estados e economia, e do fordismo, que conduzia as relações de trabalho. Entre esses fatos, destacam-se a forte crise da economia estadunidense no início da década de 1970, a elevada inflação, o descontrole das contas públicas, a crise do petróleo, a revolta estudantil de 1968 e anos posteriores, greves e movimentos sindicais, a derrota na Guerra do Vietnã e o novo caldo cultural de protestos (HARVEY; 1999, BRENNER; 2006, MAZZUCHELLI, 2013).

Neste contexto, a flexibilização toma lugar nos Estados Unidos na década de 1970 e há consenso de que a partir de então se firmou como princípio e prática significativa da organização das atividades laborais. Uma maneira interessante de captar a importância estratégica que as empresas conferem aos mecanismos de flexibilização consiste em analisar o documento *Flexibilidade no local de trabalho em uma economia global (1995)*, apresentado por Dal Rosso em *O ardil da flexibilidade - os trabalhadores e a teoria do valor (2017)*. Esse documento foi produzido como elemento preparatório para a reunião de empresários, consultores e gestores de negócios; ele explicita, com franqueza incomum, as vantagens da introdução da flexibilidade nos locais de trabalho para as empresas. É significativo reter que no dia 21 de outubro de 2008, esse relatório de dezessete páginas

estava à venda na *Amazon books* por U\$: 483,01 (sic!)! Embora esteja esgotado, o documento é muito procurado e vendido a peso de ouro, como atesta seu valor de 12 anos atrás.

O documento inicia-se com sentenças gerais sobre o futuro das corporações, afirmando que a “flexibilidade é um atributo determinante para empresas que desejam sobreviver aos anos 1990 e ao século XXI”. A todo momento, afirma que as empresas que não incorporarem essa qualidade não irão sobreviver³⁸. A tônica da argumentação repousa numa longa lista dos benefícios que os negócios terão mediante a incorporação da flexibilização, tais como: “ganhos de produtividade; melhoria da satisfação do cliente; redução do absenteísmo e da rotatividade; estímulo à moral do empregado; método de remuneração para sobreviventes do downsizing (corte de empregos) e ferramenta de recrutamento”.

O manual de negócios aponta três modalidades de flexibilidade, sendo todas partes dos dispositivos que expomos nas noções de *flexibilidade quantitativa e qualitativa*. Se o documento concede que os interesses dos empregados devem ser levados em conta no processo de decisão, é explícito em afirmar que não são as suas aspirações, e sim os objetivos dos negócios, que determinam primeiramente a ação das empresas para implementar a flexibilidade no local de trabalho. Em suma, a aplicação desse receituário flexível proporcionará ganhos para as empresas tanto do ponto de vista da esfera da produção quanto da circulação do capital, adequando-as a competição intercapitalista do cenário pós-1970. Daí o autor afirmar que, à luz desse documento, desaparecem as preocupações com os efeitos positivos ou negativos sobre os trabalhadores, fazendo com que “a flexibilidade apresente-se como aquilo que efetivamente é, a saber, um mecanismo de adequação dos trabalhadores às necessidades empresarias, donde procede a expressão “trabalhadores flexíveis” (ROSSO, 2017, p. 44).

Dal Rosso (2017) apresenta um argumento interessante acerca da relação entre a teoria marxiana do valor e os dispositivos da flexibilização do trabalho – algo, como veremos, central na estruturação do setor de *fast-food*. Resgatando a fórmula da taxa de exploração apresentada por Marx – mais-valor/capital variável (mv/v) – o autor indaga “que modificação acontece nos valores dessa fórmula quando os horários de trabalho passam de rígidos para flexíveis?”:

O trabalho flexível incide sobre v , que é o denominador, reduzindo o montante de capital variável investido e , com isso, propiciando elevação da taxa de exploração. Entre as maneiras possíveis pelas quais o trabalho flexível incide sobre o capital variável e reduz seu gasto, está a distribuição mais exata do trabalho conforme as necessidades do mercado. Tal caso dá

³⁸ De acordo com Dal Rosso (2017, p. 40): “Argumento também utilizado na reunião de São Francisco, Califórnia, em 2015, e cuja perspectiva se referia ao futuro do trabalho até 2025, como exposto na apresentação”.

origem a um sistema de adequação às exigências das empresas generalizado na sociedade. (ROSSO, 2017 p. 109).

A possibilidade de maior flexibilidade na alocação da força de trabalho nos setores de comércio e serviços, sobretudo em finais de semana ou horários de pico, constitui uma antiga demanda dos capitalistas do setor terciário. No caso brasileiro, essa demanda foi contemplada mediante o artigo 443 da Lei 13.467/2017 – a reforma trabalhista aprovada no governo Temer – que instituiu o dispositivo do *contrato intermitente*, também conhecido como *contrato de zero hora*.

No dossiê *Contribuição crítica à Reforma Trabalhista* (2017), organizado a partir do “GT Reforma trabalhista” do CESIT/IE/UNICAMP, os autores apresentam uma reflexão acerca dos fundamentos políticos-ideológicos e econômicos que orientaram a Reforma Trabalhista³⁹ e lançam um olhar crítico sobre as principais medidas aprovadas. O dispositivo do *contrato intermitente* enquadra-se naquilo que os pesquisadores denominaram de “formas de contratação mais precárias e atípicas”, que também inclui os contratos de *terceirização*, *parcial*, *autônomo*, *temporário* e a *negociação da dispensa*.

Por intermédio desses mecanismos a reforma promove os meios para que as empresas ajustem a demanda do trabalho à lógica empresarial, reduzindo aqueles custos que garantem estabilidade e segurança ao trabalhador. Ademais, “ao mesmo tempo em que legaliza a desresponsabilização das empresas sobre os trabalhadores que contrata, a reforma estimula e legaliza a transformação do trabalhador em um empreendedor de si próprio, responsável por garantir e gerenciar sua sobrevivência” em um mundo do trabalho que lhe retirará a já frágil rede de proteção social existente. (Contribuição Crítica à Reforma Trabalhista, 2017, p. 31). Assim, a Lei 13.467/2017 concorre para o surgimento de uma nova figura do trabalho – síntese da flexibilização e da precarização – a do *trabalhador just in time*.

³⁹ Um aspecto interessante do dossiê reside em apontar o quanto as propostas acatadas pelo Congresso foram, na verdade, formuladas por entidades patronais: “Cumpra-se notar que vários dos argumentos que subsidiam tanto a versão original do projeto de lei, de autoria do Executivo, quanto seu substitutivo, de autoria do relator deputado Rogério Marinho (PSDB/RN), podem ser encontrados nas formulações de *entidades patronais* como, por exemplo, nos textos da CNI (101 *Propostas para Modernização Trabalhista*, 2012; *Agenda Legislativa da Indústria*, 2014; *Caminhos da Modernização Trabalhista*, 2016) e da CNA (*Proposta da Bancada de Empregadores*, 2016; *Balanço 2016 e Perspectivas 2017*). Essas formulações foram em boa parte incorporadas pelo programa lançado pelo PMDB em 2015, *Uma ponte para o Futuro*, e pelas emendas apresentadas ao PL 6.787/2016 na Câmara dos Deputados, em grande maioria acolhidas pelo relator e, agora, consolidadas na nova lei. (Contribuição Crítica à Reforma Trabalhista, p. 05).

A modalidade de *contrato intermitente* garante que o trabalhador permaneça subordinado à contratante, ao mesmo tempo em que esta tem o direito de utilizar de seu trabalho de acordo com sua necessidade. Segundo o parágrafo terceiro do artigo 443:

“Considera-se como intermitente o contrato de trabalho no qual a prestação de serviços, com subordinação, não é contínua, ocorrendo alternância de períodos de prestação de serviços e de inatividade, determinados em horas, dias ou meses, independentemente do tipo de atividade do empregado e do empregador”

Com efeito, esse contrato passa a permitir a prestação de serviços de forma descontínua, podendo alterar períodos – em dia e hora – e com isso atender às demandas específicas de determinados setores, com o respectivo pagamento proporcional ao número de horas trabalhadas, sendo que a redação do texto deixa evidente que não há nenhuma restrição à adoção do trabalho intermitente. Os autores do dossiê crítico, para além de pontuarem que essa forma de contratação subordina o trabalho a necessidades eventuais do empregador, destacam que:

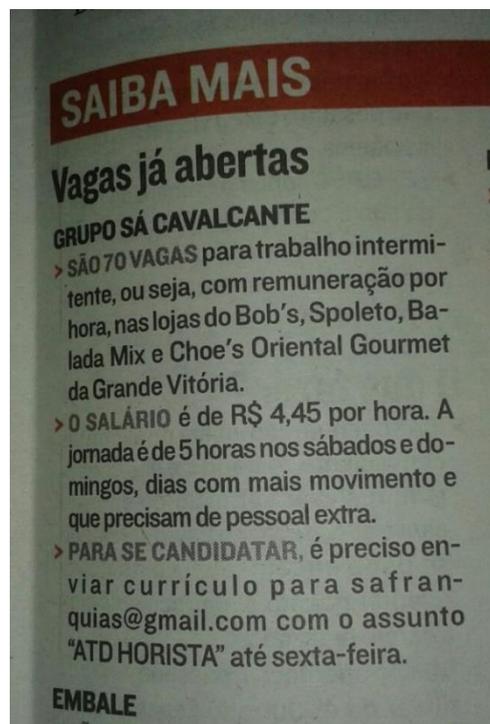
O trabalhador e a trabalhadora não têm jornada pré-definida: ficam disponíveis 24h por dia e vinculados a um contratante que poderá dispor de seu trabalho a qualquer momento, pagando apenas pelas horas trabalhadas. O contratante deve lhe avisar da atividade laboral com 3 dias de antecedência, cabendo ao trabalhador aceitar ou não a oferta no prazo de até um dia. Não há nenhuma previsibilidade em relação ao número de horas contratadas, nem à remuneração a ser recebida, o que produz incerteza para o trabalhador. (...). A remuneração do trabalho intermitente não precisa corresponder ao mínimo mensal estabelecido pelo salário mínimo, já que a remuneração é proporcional às horas de efetivo trabalho. O trabalhador torna-se responsável por gerenciar sua sobrevivência na instabilidade. (ibid. p. 33 – 34).

Se não bastasse tudo isso, caso o trabalhador confirme presença e não compareça, este deve pagar uma multa de 50% ao empregador, sendo o contratante eximido de fazer o mesmo em caso de cancelamento prévio do contrato. Ora, como bem apontam os pesquisadores, o trabalho intermitente tende a ser um dispositivo extremamente eficiente na promoção da instabilidade e no rebaixamento de remuneração do trabalhador em diversos setores. Ademais:

Poderá promover intensificação do trabalho, ou seja, aumento da carga de trabalho e redução de horas pagas. O contrato intermitente se torna um veículo para que trabalhadores antes regidos pela CLT em tempo integral se tornem “trabalhadores *just in time*”, trabalhando e recebendo estritamente de acordo com as necessidades da empresa. Trata-se de legalizar o estabelecimento de uma nova lógica de subordinação, gestão e controle da força de trabalho, que pode se generalizar por diversos setores da economia. (ibid., p. 34).

Antes mesmo da “modernização das leis trabalhistas” entrar em vigor, isto é, a partir de 11 de novembro de 2017, surgiram anúncios de vagas no setor de *fast-food* sob a modalidade intermitente. O grupo Sá Cavalcante, que opera franquias das redes *Bob’s*, *Spoletto*, e *Choe’s Oriental Gourmet*, gerou revolta nas redes sociais ao divulgar a oportunidade de 70 vagas na nova modalidade nos seguintes termos: jornada de 5 horas aos sábados e domingos, “dias com mais movimento e que precisam de pessoal extra”, sendo o salário de R\$:4,45 por hora.

Figura 3 - Anúncio de Vaga por contrato intermitente



Fonte: CUT – RS

Cabe pontuar que a rede *Bob’s* anunciou em comunicado oficial não ter sido informada a respeito desse anúncio e que a rede *Spoletto* afirmou que desautoriza a medida. De todo modo, o anúncio dessas vagas expressa a vontade dos grandes grupos capitalistas e a lógica instituída pela reforma trabalhista. A rigor, aliás, a vaga não só é legal como paga um pouco acima do mínimo, que seria de R\$:4,26 por hora (de acordo com o salário mínimo de 2017 – R\$: 937,00). Aceitando este contrato de trabalho, os funcionários receberiam cerca de 180 reais trabalhando 10h somente ao longo dos quatro finais de semana.

Veremos a relação da corporação McDonald's com o trabalho intermitente e outras modalidades de contratação flexível em um tópico específico da presente dissertação. Na verdade, a relação da empresa no Brasil com formas flexíveis de contratação é muito mais complexa, já tendo gerado diversos processos trabalhistas, denúncias do Ministério Público do Trabalho e condenações milionárias por parte do Tribunal Superior do Trabalho.

Retomando a problemática geral do processo de flexibilização do trabalho, é importante destacar que sua compreensão se torna mais consistente na medida em que apreendemos a dimensão das relações de gênero inscritas nesse processo. Passemos, então, a esta questão.

Reestruturação produtiva e gênero: a flexibilização sexual

Hirata (2007) destaca o papel da divisão sexual do trabalho e das relações de gênero no processo de flexibilização, argumentando que:

a divisão sexual do trabalho é pré-condição para a flexibilidade do trabalho [...] A flexibilidade no volume do emprego e no tempo de trabalho é garantida pelas mulheres [...] A flexibilidade interna (polivalência, rotação de tarefas, integração e trabalho em equipe) concerne fundamentalmente à mão de obra masculina [...] A flexibilidade externa é obtida principalmente pelo recurso à mão de obra feminina em empregos precários, trabalho de tempo parcial, trabalhos em horários atípicos horários flexíveis [...]. (HIRATA, 2007, p. 93-104)

A noção socialmente aceita de que a função principal das mulheres é desempenhar o trabalho reprodutivo, para além de restringir seu acesso ao emprego assalariado e sua mobilidade profissional, atua para que a flexibilização quantitativa avance apoiando-se na contratação de mulheres. Dal Rosso (2017) mostra que se a divisão do trabalho social é estruturada, no Brasil de 2010, sobre a ação de 49 milhões de homens (58%) e 36 milhões de mulheres (42%), há uma predominância feminina entre as pessoas que trabalham em jornadas curtas, a saber, de 39 horas semanais ou menos. Em 2010, mulheres eram 34,4%, enquanto homens eram 19,7%, ou seja, a participação das mulheres no trabalho social ocorre fortemente em regimes de jornada flexível

Ademais, a maioria dessas mulheres, em jornadas flexíveis ou não, em razão do imperativo das relações atuais de gênero, acumulam duas tarefas: no mercado de trabalho e no domicílio. Dados da PNAD de 2015 indicam que enquanto 86% das mulheres se ocupam dos afazeres domésticos e gastam 24 horas semanais nestas tarefas, apenas 45% dos homens se dedicam a essas atividades e ocupam 9,7 horas por semana nas mesmas. O caráter sexuado do processo de flexibilidade é apontado, também, pelos autores do livro *Duração da jornada de trabalho em todo o mundo* (2009):

para os homens, há, em muitos países, um padrão de jornadas de trabalho longas (49 horas por semana ou mais) [...] para as mulheres, vemos um padrão de duração do trabalho essencialmente contrário ao dos homens: grande proporção das mulheres empregadas cumprindo jornadas em tempo parcial. (LEE; MCCANN; MESSENGER *apud* DAL ROSSO, 2017, p. 234).

Também é possível atestar a correlação entre *flexibilidade quantitativa* e relações de gênero mediante análise da estrutura ocupacional. No caso do Brasil, Pochmann (2012) afirma que somente o setor terciário (comércio e serviços) tem aumentado seu peso no total da ocupação nacional desde a década de 1980⁴⁰, constituindo o setor da economia que mais emprega homens e mulheres. Sabe-se que a maioria dos postos de trabalho flexíveis e precários se encontram ocupados por mulheres no comércio e nos serviços. Os casos das corporações Wal-Mart e McDonald's são ilustrativos nesse sentido. De acordo com um estudo do Fórum Econômico Mundial realizado em 2015, as duas empresas constituem as maiores empregadoras privadas do capitalismo contemporâneo: Wal-Mart (2.1 milhões) e McDonald's (1.9 milhões). Em ambos os casos, a maior parte da sua força de trabalho, sobretudo nos cargos mais flexíveis, é composta por mulheres. (NETTO; LUZ, 2011; ROYLE; TOWERS, 2002).

No caso brasileiro, a força de trabalho do McDonald's é composta por quase 60% de mulheres. Uma campanha realizada pela corporação no dia 08 de março – Dia internacional da Mulher – de 2018 causou polêmica nas redes sociais e revela a intensidade da flexibilização no desenho operacional do *fast-food*. Na data que demarca a luta internacional das mulheres, o McDonald's no Brasil fez com que 20 lojas da rede operassem apenas com mulheres em todos os postos de trabalho⁴¹.

⁴⁰ Segundo Pochmann: “Entre 1980 e 2008 o setor terciário aumentou seu peso relativo em 30,6%, respondendo atualmente por dois terços de toda a produção nacional, enquanto os setores primários e secundários perderam 44,9% e 27,7%, respectivamente, de suas participações relativas no PIB”. (2012, p. 16-17). Particularmente em relação a década de 2000, o setor terciário gerou 2,3 vezes mais empregos do que o setor secundário, ao passo que, na década de 1970, o setor terciário gerava somente 30% mais postos de trabalho do que o setor secundário da economia nacional.

⁴¹ Essa campanha ocorreu nos Estados do Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais, Paraná, Mato Grosso, Rio Grande do Sul, Goiás, Alagoas, Rio Grande do Norte, Maranhão, Amazonas e Sergipe.

Figura 4 - Cartaz do McDonald's no Dia Internacional da Mulher



Fonte: Veja São Paulo, 2018

Essa campanha gerou questionamentos entre milhares de internautas – “Folga para os homens no dia das mulheres? "Se tá ruim pra gente, imagina para as mulheres que trabalham no McDonald's?", "parece piada" e "que ideia ruim" foram alguns dos comentários feitos (O GLOBO, 2018b). Frente a polêmica, a empresa pediu desculpas em nota oficial e esclareceu que “não houve folga para os rapazes que trabalham nesses restaurantes. Todos trabalharam normalmente conforme suas escalas. Houve apenas uma troca de locais de trabalho entre eles, para que esses 20 restaurantes pudessem reunir apenas mulheres na operação. Lamentamos que alguns clientes tenham concluído a mensagem de maneira equivocada”.

Este episódio ilustra a extrema capacidade de flexibilização na alocação da força de trabalho presente no setor de *fast-food*. Para que a “homenagem” da empresa fosse concretizada, mais de 100 trabalhadores tiveram seus locais de trabalho alterados, sem grandes impactos na dinâmica produtiva, uma vez que a lógica da produção permanece a mesma, seja em um restaurante do Rio de Janeiro ou de Recife – ou até mesmo no Japão ou na Rússia.

O caráter sexuado da reestruturação flexível não se faz presente somente nos dispositivos ligados aos modos de contratação e alocação da força de trabalho. Uma vez que o “sistema de

produção flexível” é caracterizado pela “ênfase na solução de problemas, nas respostas rápidas, com frequência altamente especializadas, e na adaptabilidade e habilidades e propósitos especiais (Harvey, 1999), sua implementação depende da mediação de novas máquinas-tecnologias, das TIC’s e de novos paradigmas de organização e gestão do trabalho. Daí advém o receituário da reestruturação produtiva, marcado pelas noções de: polivalência, círculos de controle de qualidade (CCQ), comprometimento com soluções de problemas, redução de desperdícios e custos, disciplina, capacidade de desempenhar diferentes tarefas, de trabalhar em equipe, de realizar um trabalho limpo e cuidadoso, de evitar acidentes etc.

Ora, a reflexão feminista ilumina a complexidade inscrita na implementação deste receituário na medida em que revela que cada ponto de seu programa é informado pelas relações de gênero. Araújo (2007) demonstra que, ainda que sendo um processo amplo e heterogêneo, a reestruturação produtiva carrega um nítido viés de gênero, uma vez que seus efeitos negativos e excludentes atingem de forma particular as mulheres. Discutindo a relação entre a reestruturação produtiva e a divisão sexual do trabalho à luz de pesquisas empíricas realizadas em diversos setores (metalúrgico, autopeças, eletrodomésticos de linha branca, confecção, químico), a autora argumenta que “o novo paradigma produtivo reforça diferenças entre homens e mulheres, já existentes no mercado de trabalho, através de múltiplas formas de exclusão” (ARAÚJO, 2007, p. 3) . Para além da (nova) informalidade (ARAÚJO, 2012) e das modalidades de trabalho flexível-precário, tanto a implementação de novas máquinas e tecnologias quanto de novas formas de gestão da força de trabalho tem intensificado/reconfigurado as desigualdades de gênero.

Dentro do espaço produtivo, “geralmente as atividades de concepção ou aquelas baseadas em *capital intensivo* (com máquinas mais avançadas) são preenchidas pelo trabalho masculino, enquanto aquelas dotadas de menor qualificação, mais elementares e muitas vezes fundadas em *trabalho intensivo*, são destinadas às mulheres trabalhadoras.” (ANTUNES 1999, p. 105). As diversas pesquisas que Araújo (2007) trabalha apontam exatamente isso, ou seja, revelam que as mulheres estavam concentradas nos postos menos qualificados e taylorizados - “em linhas de montagens, em funções nas quais predominam os movimentos repetitivos ou o trabalho com peças pequenas que exigem movimentos delicados, agilidade das mãos e acuidade visual”. O estudo de caso realizado em uma empresa têxtil de Americana, na qual historicamente empregava-se majoritariamente mulheres,

é paradigmático para apreender a relação entre incrementação do capital constante/modernização e exclusão das mulheres⁴².

Se as novas formas de gestão do trabalho objetivam assegurar melhoria de qualidade, aumentar os níveis de produtividade, a polivalência e o envolvimento da força de trabalho com a produção, sua implementação é informada, também, pelos padrões de gênero. Hirata (1995) aponta que quanto aos sistemas de gestão participativa as mulheres são menos associadas às atividades de grupo, menos solicitadas para dar sugestões de melhoria no plano técnico e, sobretudo, frequentemente excluídas dos processos de tomadas de decisões.

Desse modo, para a maioria das mulheres que vivem da venda da sua força de trabalho, o processo de reestruturação flexível - ainda que tenha permitido maior inserção no mercado - promoveu a manutenção e/ou aprofundamento da segregação e exclusão. As situações mudaram e novas condições surgiram, mas os estereótipos de gênero acompanhados dos princípios da separação e hierarquização inscritos na divisão sexual do trabalho, pouco se alteraram. Na verdade, o movimento da flexibilização tem utilizado as diferenças de gênero como mecanismo para aprofundar a exploração de trabalhadores e trabalhadoras.

Tendo demarcado a dimensão das relações de gênero no processo da *reestruturação produtiva flexível* adentremos, finalmente, diretamente no universo produtivo dos restaurantes da rede McDonald's a fim de elucidar a maneira pela qual taylorismo-fordismo-toyotismo e os dispositivos do receituário da acumulação flexível se articulam na promoção da proletarização e da flexibilização precarizante do trabalho.

II.2.4 - O universo produtivo e as ocupações no fast-food: o processo de trabalho nos restaurantes do McDonald's

A síntese que apresentamos anteriormente sobre os caracteres da *subsunção real* seguido da *racionalização tayloriano-fordista* fazem-se presente no universo produtivo das lojas da rede McDonald's. Como discutido no primeiro capítulo, o ponto de virada do *food-service* rumo ao *fast-*

⁴² Amorim e Araújo (1999) contam que: “Entre 1997 e 1998 a empresa adquiriu uma máquina computadorizada de engomar fios e 120 teares de base microeletrônica, com capacidade de dar 1000 (mil) batidas por minuto. Cada um desses teares substitui 5 teares antigos e sua operação exigiu quatro meses de treinamento dos trabalhadores. A introdução da nova tecnologia significou a substituição de 30 trabalhadoras no setor de tecelagem, que operavam os velhos teares, por 4 operadores. As mulheres que permaneceram na empresa foram mantidas nos postos de trabalho não modernizados, na operação de máquinas antigas, que exigem atenção redobrada e intervenções manuais frequentes, num ambiente mais insalubre devido ao acúmulo de pó e lá dos fios.

food repousa na constituição do chamado *McDonald's System*, um complexo sistema cujo objetivo visa em garantir o padrão QSL&V – pedra angular do conceito de *fast-food*.

Recordando, demarcamos que o *McDonald's System* possui três pilares: (1) um conjunto de inovações técnico-científicas e organizacionais conjugadas a detalhados estudos científicos sobre o processo de produção e o processo de trabalho (trata-se das inovações circunscritas ao universo produtivo dos restaurantes); (2) ampla transformação nas cadeias de fornecimento, caracterizada por uma profunda padronização; (3) garantia da aplicação do padrão na expansão das lojas mediante o uso de manuais, treinamento e supervisão dos franqueados.

O desenvolvimento do primeiro pilar prescreve o imperativo do uso sistemático das máquinas, da tecnologia, da ciência e da gerência científica, promovendo a constituição de um processo de trabalho socialmente combinado, cindido por uma clara divisão técnica e subordinado a uma estrutura produtiva objetiva.

Do mesmo modo que em uma montadora contemporânea de veículos influenciada pela lógica do complexo toyotista, que recebe todas as peças e partes do automóvel de uma rede de empresas terceirizadas, os restaurantes do McDonald's apenas montam os lanches, uma vez que todos os principais ingredientes são fornecidos, já semi-preparados, cortados e embalados, pela sua rede oficial de fornecedores – como pudemos observar no *Capítulo I*.

Para compreendermos como ocorre o processo produtivo e as relações de trabalho nos restaurantes da rede é preciso primeiro abordar o *layout*⁴³ das lojas, a posições dos equipamentos, e o que se produz em cada área, assim como as funções prescritas para cada cargo presente no organograma⁴⁴ dos restaurantes.

De modo geral, o *layout* que predomina nas lojas da rede possui o seguinte desenho: na área de vendas está localizado o Balcão, onde trabalham os funcionários que operam o caixa e lidam diretamente com o público. Cada atendente do caixa tem um colega de “apoio” para servir os produtos, uma vez que quem trabalha com dinheiro não pode lidar com os alimentos. À esquerda da entrada, localiza-se a estação da “Fritura Final”, onde se preparam as batatas fritas. Em períodos de alto movimento, dois funcionários trabalham nessa área, um lidando com a máquina de fritura e o

⁴³ O *Layout* corresponde ao arranjo das estações de trabalho nos espaços existentes da empresa. Além da preocupação de como melhor adaptar os trabalhadores ao ambiente físico a partir da natureza de sua atividade, diz respeito também a distribuição das máquinas, equipamentos e matérias primas. No caso do McDonad's, o tipo de *Layout* é em linha, denominado por produto, onde todas as máquinas e os processos necessários são agrupados juntos e sem sequência – os ingredientes que entram na produção sempre seguem o mesmo caminho.

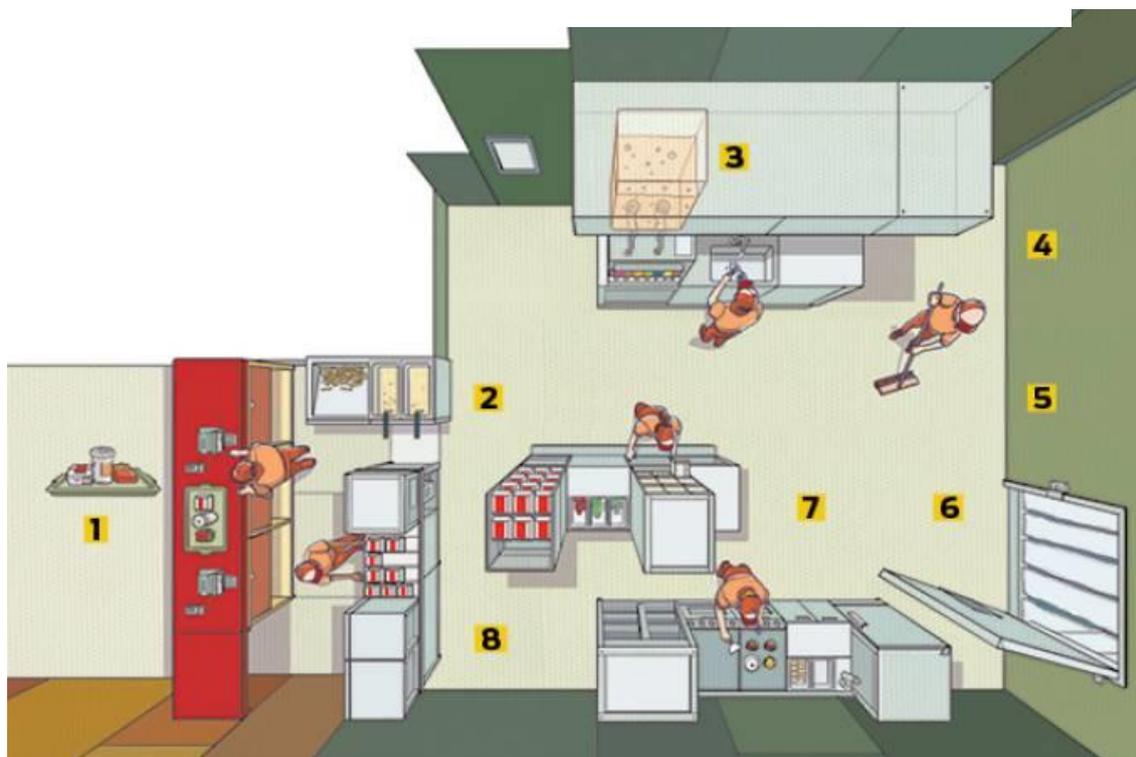
⁴⁴ Organograma é um gráfico que representa a estrutura oficial de uma organização, apontando os diferentes cargos necessários a seu funcionamento, assim como sua hierarquia e relação.

outro empacotando as batatas. Do lado direito, encontra-se a máquina de extração de *milk-shakes* e a torre de refrigerantes. Um trabalhador pode operar estas duas máquinas; contudo, se houver um grande volume de vendas, é necessário que outro atendente venha ajudá-lo no Sistema de Bebidas. Atrás do balcão de atendimento, temos a estufa de sanduíches, que separa o serviço de atendimento aos clientes do setor de produção. Este, caracterizado por maquinários e equipamentos avançados cheio de cronômetros e luzes, funcionam exatamente como uma linha de montagem. Logo atrás desta “cozinha”, situa-se a área de Preparação dos Alimentos, conhecida como *back-room*, local onde também se encontram os depósitos de alimentos secos e das embalagens; quem atua nesta área tem a função de cortar, organizar e repor os alimentos que são utilizados nas montagens dos lanches, tarefa que o leva a entrar diversas vezes nas câmaras que conservam os alimentos congelados – situadas ao fundo da loja.

A figura a seguir representa o *layout* do processo desde o pedido do cliente no balcão até a sua entrega, sendo que cada número representa:

1. O cliente faz o pedido para o atendente no balcão da frente. Esse pedido é repassado para o funcionário que irá montar o lanche por um sistema eletrônico que imprime uma ordem de pedido;
2. Equipamentos de fritar as batatas;
3. Equipamentos de refrigerantes;
4. Área livre;
5. Porta para o estoque;
6. Equipamentos para preparar os hambúrgueres;
7. Linha de montagem do lanche;
8. Local de montagem do lanche;

Figura 5 - Layout da Cozinha



Fonte: Revisa Super Interessante, 2018

Em julho de 2017, na cidade de São Paulo, o McDonald's inaugurou a primeira unidade denominada pela própria rede como "loja do futuro", na rua Henrique Schaumann, endereço de um dos mais tradicionais restaurantes da empresa. Segundo Roberto Cnypek, vice-presidente de Marketing do McDonald's, em entrevista para a imprensa⁴⁵:

Reinaugurar esse restaurante que é um restaurante que tem 32 anos, é um marco bem importante para a gente, principalmente porque ele mostra a entrada de uma visão estratégica distinta dentro do nosso negócio. A ideia de todo conceito que permeia esse restaurante é que a gente realmente possa trazer para o consumidor conveniência, melhorar um recurso que hoje todos estamos atrás que é tempo. Então para isso nós fizemos um grande aporte não só de tecnologia, mas principalmente na maneira de lidar com os nossos consumidores. Acho que esse é o grande... a grande vantagem de consumo que nos trazemos em nosso negócio.

Para além das mudanças na arquitetura-designer do prédio e do aporte de diversas tecnologias, como tabletes com acesso à internet, uma mesa interativa com jogos acionado por sensores de movimento e projeção, e uma parede de realidade aumentada, a grande novidade conceitual reside na

⁴⁵ A reportagem "Conheço o restaurante conceito do McDonald's", de 7 de agosto de 2017, encontra-se no YouTube no seguinte link <https://www.youtube.com/watch?v=wJsfKNx-Ew>.

implementação de totens de autoatendimento, no *dual point* (sistema de entrega dos pedidos por senha) e serviço de mesa. Conceitos já utilizados nas lojas da rede nos EUA e Europa, chegam ao Brasil a fim de dinamizar e proporcionar maior personalização ao serviço de *fast-food*. Os totens permitem uma grande variedade de escolha na montagem dos lanches e, após o pagamento, o cliente recebe uma senha com seu pedido, podendo retirá-lo no balcão ou aguardar sua entrega na mesa – o cliente leva consigo para a mesa uma plaquinha numérica a fim de que os funcionários da rede o identifiquem.

Figura 6 - Sistema de Totens de Autoatendimento



Robert explica que para educar os consumidores nessa nova abordagem, as funcionárias passaram também a exercer a função de “anfitriãs”, recebendo os clientes ao lado dos totens e orientando-os em caso de dúvidas. Contudo, o vice-presidente de marketing do McDonald’s comenta que:

“há muitos consumidores que não querem isso, que querem continuar indo ao caixa e atuando diretamente com o funcionário. Isso vai continuar acontecendo nesses restaurantes e ainda para melhorar essa experiência no caixa, a gente está colocando algo inovador que é um *menu board* digital que traz informações dinâmicas, traz muito mais imagens, ou seja, traz o nosso *portfólio* de produtos de uma forma muito mais clara, acessível e disponível para as pessoas interagirem”.

Apesar dos totens de autoatendimento já existirem há alguns anos nos EUA, a corporação McDonald’s anunciou em 2018 um grande investimento nesse aparato tecnológico. De acordo com Steve Easterbrook, CEO da rede, “a empresa adicionará 1.000 totens de autoatendimento a cada trimestre nos próximos dois anos”. O diretor executivo afirmou que “quando as pessoas têm mais poder e todas as opções aparecem em sua tela sem que haja aquela pressão de escolher rápido um pedido, elas selecionam mais e, portanto, gastam mais. Esse tempo de escolha mais demorado está fazendo com que o gasto médio seja maior, em comparação com o método tradicional de atendimento⁴⁶”.

Outro fator que influenciou a opção do McDonald’s pelo investimento em totens de autoatendimento está relacionado as novas tendências digitais de consumo. De acordo com uma pesquisa da *Market Force Information*, de abril de 2018, obtida pelo site *eMarketer*, os usuários de internet dos EUA têm aumentado sua demanda pelo uso de tecnologia para otimizar pedidos em restaurantes. Em 2015, a pesquisa mostrou que 30% dos entrevistados disseram ter usado pedidos habilitados por alguma tecnologia nos últimos 90 dias. Hoje, esse número chega a 62%. Ademais, um terço dos usuários de internet dos EUA disseram preferir usar quiosques, aplicativos ou tablets para fazer seus próprios pedidos, em vez de fazer pedidos no balcão. Uma preferência pelo ordenamento tradicional era mantida pela maioria de todas as faixas etárias e – não é surpresa – essa preferência era mais forte para os consumidores mais velhos.

⁴⁶ Reportagem da “Novarejo” publicada em 8 de julho de 2018 - <https://www.consumidormoderno.com.br/2018/06/08/mcdonalds-auto-atendimento/>

Avancemos, então, para o organograma dos restaurantes. As pesquisas de Royle e Towers (2002, p. 52) constataram em diversos países que um restaurante padrão do McDonald's se organiza da seguinte maneira:

Figura 7 - Organograma dos restaurantes

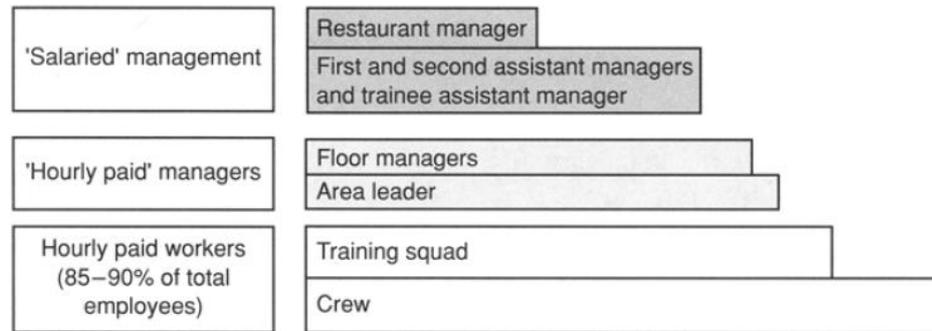


Figure 4.1 Job titles and hierarchy in the restaurants

Fonte: Royle; Towers, 2002

A própria estrutura das funções, caracterizada por 85% a 90% de trabalhadores nas ocupações de “funcionário” e “treinador”, atestam a natureza da proletarização do trabalho no negócio de *fast-food*. Afinal, quais funções exercem estes dois cargos majoritários? De acordo com um documento do McDonad's (2014) que descreve as funções de todos os cargos:

Crew Members are the backbone of our restaurants. They're the people who serve our customers, help prepare food in the kitchens and generally create a welcoming environment. For most people, they're the face of McDonald's. So friendliness, a cool head and a can-do attitude are vital. (...) Responsibilities: Crew Members are responsible for three key areas: customer service, food preparation and cleanliness. Our restaurants are fast-moving places, so you'll probably end up doing a variety of things each day. Key Skills: You'll need to have a knack with people and be able to thrive in a busy environment. Customer service skills and a positive attitude are essential. (McDonald's, 2014, p. 08).

Assim, aqueles que ocupam o cargo “funcionário”, realizam na verdade todas as principais atividades de execução para o funcionamento do restaurante, sendo de sua atribuição: o atendimento direito ao cliente no caixa, a preparação na cozinha de todos os pedidos, sejam estes hambúrgueres, batatas fritas, sobremesas ou bebidas, e a limpeza completa de todas as instâncias do restaurante, trocando as sacolas de lixo, recolhendo bandejas, limpando o chão e as mesas com esfregões e panos. O mesmo trabalhador pode realizar todas essas funções em um único dia de trabalho, sendo

prerrogativa do gerente alocar os funcionários em determinada “área” em função das necessidades do restaurante em determinado momento.

Apesar dos funcionários realizarem diversas funções, trata-se de uma verdadeira polivalência destituída de conteúdo. O fato de o sistema produtivo prezar pelo não desperdício do tempo e dos recursos humanos faz com que não exista (virtualmente) nenhum momento de ociosidade dos funcionários e possibilita a realocação dos trabalhadores de acordo com a demanda, otimizando a utilização da força de trabalho disponível. Vemos aqui a influência do toyotismo e da lógica do *just-in-time*, elemento que confere certa flexibilidade ao universo produtivo dos restaurantes, como aponta Leal (2003)

A realização de tarefas de suporte durante os períodos de baixa demanda permite que os funcionários concentrem-se nas tarefas essenciais durante os períodos de maior movimento. Esta estratégia requer treinamento multifuncional dos empregados para permitir o desenvolvimento de tarefas não relacionadas ao atendimento de clientes. (...) Empregados multifuncionais podem executar tarefas em diversas operações, criando uma capacidade flexível para atender picos localizados de demanda (LEAL, 2003, p. 43).

Nesse sentido, o imperativo da negação do desperdício justifica a ininterrupção do trabalho e a ampliação da exploração dos funcionários. Na verdade, como bem argumenta Alves (2011), a defesa intransigente do não desperdício carrega em si, para além dos traços do toyotismo, a velha defesa tayloriano-fordista da ampliação da extração da mais-valia por intermédio da eliminação dos tempos mortos de trabalho.

A despeito deste aspecto flexível, a organização dos restaurantes *fast-food* é caracterizada por uma grande rigidez, fator que confere as empresas do setor um poder extraordinário sobre seus funcionários. Como bem coloca Leidner (1993), quando a gerência determina exatamente como deve ser feita cada tarefa, impondo suas próprias regras sobre ritmo, produção, qualidade e técnica, ela torna os funcionários cada vez mais intercambiáveis. O funcionamento correto do restaurante depende muito pouco dos talentos ou habilidades de seus funcionários, uma vez que estas virtudes já se encontram embutidas no sistema operacional, no maquinário sofisticado e nos equipamentos exclusivos. Os trabalhadores possuem cada passo de seu trabalho detalhadamente programado por terceiros e todas essas funções seguem um ritmo seriado e fordizado, cujos detalhes nos manuais fazem-nos lembrar dos estudos descritos por Braverman acerca do trabalho no escritório (1974, p. 259 – 299).

Figura 8 - Linha de montagem dos lanches



Fonte: Revista EXAME, 2016

Por exemplo, um manual de treinamento do McDonald's indica os seguintes procedimentos para o preparo do lanche “quarteirão”:

- (1) Ative as carnes de acordo com o pôster de colocação, da direita para a esquerda e da frente para o fundo da chapa, abaixando imediatamente o *platen*, acionando o *timer* do computador;
- (2) Ao soar o sinal sonoro de 5' da chapa, segure em uma das mãos o saleiro e na outra a espátula;
- (3) Após o total levantamento do *platen*, salgue levemente as carnes da direita para a esquerda e da frente para o fundo da chapa, uma única vez no centro de cada carne, com movimento tipo martelada;
- (4) Remova as carnes duas a duas da direita para a esquerda e da frente para o fundo da chapa, inclinando-as levemente para drenar o excesso de sucos, centralizando as carnes sobre os pães condimentados, ao mesmo tempo em que avalia as suas características. (Manual de treinamento do McDonald's *apud* RODRIGUES, 2006, p. 113).

A intensidade da padronização e da divisão do trabalho é extrema. Segundo reportagem do G1 (2017) realizada no maior McDonald's do Brasil, localizado na rua Henrique Schaumann, no bairro de Pinheiros-SP, até chegar a mão do cliente, o Big Mac passa por 7 funcionários diferentes: (1) atendente que recebe o pedido; (2) o que retira o hambúrguer do super congelador; (3) o que guarda a carne em um congelador menor; (4) o que prepara o hambúrguer na chapa e coloca na estufa; (5) o que tosta o pão, monta o lanche e envia pela esteira; (6) recebe o lanche na esteira e monta o pedido na bandeja; (7) entrega para o cliente.

Em horários de grande volume de vendas, em qualquer unidade do McDonald's, até três funcionários podem ser utilizados em uma linha de montagem para a confecção de um simples hambúrguer, como bem relata um jovem trabalhador entrevistado por Grisolia (2015):

Ele pega o pão e coloca numa 'pistadeira' e vai passar por alguns segundos, de 17 a 21, depois que o pão descer, ele vai passar o pão pra pessoa da condimentação, que vai colocar todos os condimentos no sanduíche.(...) Duas no máximo três [pessoas realizando esta operação]. Porque aí outra pessoa também coloca as carnes. (Eduardo, 18 anos, treinador). (GRISOLIA, 2015, p. 89).

Os efeitos da gerência científica tayloriana chegam a permear, ainda no caso destes trabalhadores, até mesmo a dimensão mais “intelectual” de seu trabalho, como na relação interativa com o cliente. O depoimento de outro trabalhador atesta o alcance universal da racionalização capitalista no setor de *fast-food*:

Tudo é muito 'mecanizado' na empresa, desde os procedimentos na cozinha até o atendimento. Me expressei mal quando disse 'mecanizado'... digamos que seja 'robótico'. Tipo, os mesmos cumprimentos, mesmas falas, mesmas sugestões... como se fossemos máquinas operando o caixa! (Vitor, 26 anos, ex-funcionário). (ibid., p. 90).

Corrêa e Caon (2003) explicam que a efetividade dessa “robotização” decorre do fato das redes de *fast-food* utilizarem scripts em seu treinamento, isto é, uma série de instruções bastante específicas sobre a forma de como se deve agir em cada operação determinada. De acordo com eles:

em cadeias de *fast food*, por exemplo, funcionários são treinados com *scripts* que detalhadamente os instruem como: 1. saudar o cliente; 2. solicitar seu pedido (incluindo sugestões para itens adicionais); 3. montar o pedido (por exemplo, *drinks* frios antes da comida quente); 4. colocar os vários itens na bandeja; 5. receber o dinheiro e dar o troco; 6. agradecer e desejar a volta do cliente (CORRÊA e CAON, 2003, p. 231 – 232).

Desse modo, a expropriação dos saberes do operário e a rotinização de suas tarefas atingem até mesmo sua dimensão comunicativa, limitando e controlando exteriormente suas falas, gestos e ações interativas. Ritzer (1998), que também discutiu o uso de scripts no McDonald's, argumenta no mesmo sentido que “habilidades verbais e interativas estão sendo tiradas dos trabalhadores e transferidas para scripts da mesma forma que as habilidades manuais foram tiradas e transferidas a diversas tecnologias”. (RITZER, 1998, p. 64). Assim, o universo e a lógica produtiva dos restaurantes *fast-food* transformam o “funcionário” em um verdadeiro “apêndice da máquina”, isto é, uma

condição muito semelhante à de um proletário na acepção *stricto sensu* apreendida por Marx há mais de 150 anos.

Neste processo de formatação do trabalhador, para além do uso da técnica de *scripts*, os autores apontam a utilização da chamada *simulações de situações*, na qual os funcionários são colocados em episódios hipotéticos e orientados a como agir em face destes. Dessa forma, por intermédio do treinamento, a empresa procura controlar até mesmo a maneira como os trabalhadores devem responder em situações inusitadas:

O uso de treinamento com *simulação de situações* (com o conhecimento do funcionário ou do tipo “cliente misterioso”) é uma importante ferramenta para treinar o funcionário, não só aplicar bem o *script*, mas também saber como agir em situações de exceção (por exemplo, como agir quando um cliente no *fast-food* derruba sua bandeja acidentalmente assim que a pega no balcão?) (ROSA, 2013. p. 232).

É interessante destacar que a política do “cliente misterioso” é utilizada pelo McDonald’s do Brasil, como bem constatou Rosa (2013) em seu trabalho de campo realizado em dois restaurantes da rede em Juiz de Fora, Minas gerais. Em entrevista concedida a autora, um funcionário relata em determinado momento:

Inclusive, na loja, nós temos um cliente que chama cliente Misterioso. Mensalmente ele vem na loja para avaliar. Ninguém conhece ele, nem o gerente. Ele tem que comprar uma Mc Oferta média, com batata e refrigerante médio, sendo principalmente o Bic Mac, entendeu? E dá uma nota de R\$ 20,00. Aí é o Misterioso. Aí ele vai avaliar no Drive o tempo, o tempo de montagem dos pedidos e dentro da loja. Ele passa primeiro no Drive e depois na loja. E vai avaliar se o “recepçionamento” é bom, entendeu, se a anotação de pedido é rápida, troco, tudo direitinho, sanduíche quente, ele avalia... inclusive a loja tem tirado 100 - (JOVEM 02). (ROSA, 2013, p. 60).

Este mesmo funcionário afirmou que, apesar da visita do “cliente misterioso” ser mensal, como todos nunca sabem o dia da avaliação, é necessário que “todos os funcionários caprichem no atendimento todos os dias”. Outro jovem trabalhador da mesma unidade explica a Rosa (2013) que: “O Misterioso tem que ser o melhor lanche possível. Quentinho, gostoso... que a pessoa não chega lá, não possa reclamar de nada. Nem que a Coca-Cola *tá* quente, nem da batata que *tá* murcha ou que *tá* salgada” - (JOVEM 01). (ibid., p 60).

Nesse sentido, a prática do “cliente misterioso”⁴⁷ atua também enquanto um dispositivo de disciplinamento da força de trabalho no âmbito dos restaurantes, uma vez que incita a cobrança constante e permanente do desempenho e da eficiência dos trabalhadores. Essa lógica de gestão, como bem discute Alves e Antunes (2000), é típico do complexo toyotista, onde impera uma espécie de “panoptismo” gerencial.

Em relação a limpeza dos restaurantes, é importante lembrar a obsessão do sistema QSL&V pela limpeza e higienização, apontada por nós no primeiro capítulo - Love (1986) conta como o McDonald’s estabeleceu um padrão de higiene e limpeza altíssimo, que é almejado por todas as empresas de *fast-food*. O aspecto de “limpo” e “higienizado” não é um detalhe no setor, mas sim um dos pilares desse ramo de negócio. Com efeito, sua efetivação não escapa da racionalização taylorista, outro jovem trabalhador explica que: “É. Tem que limpar o chão em forma de oito com o esfregão. A cada dois metros passa, um metro lava, dois metros vira o esfregão, tudo tem um procedimento. (...). O lema lá é limpar o que tiver limpo” (Rodrigo, 17 anos, atendente *in* Grisolia, 2015, p. 90). Para realizar este interminável trabalho de limpeza, os funcionários utilizam panos molhados e descartáveis para limpar as mesas, bandejas, cadeiras, vidraças e lixeiras.

Tendo em vista o papel estratégico que a dimensão “limpo e higienizado” ocupa no negócio de *fast-food*, em momentos de baixa movimentação nos restaurantes, funcionários alocados na produção dos alimentos tendem a ser convocados a limpeza. Alves (2006) captou este movimento em um depoimento de um trabalhador:

Nós fazemos tudo dentro da loja, quando o movimento diminui pode ficar menos gente nas estações de trabalho e as outras vão ajudar o pessoal que está escalado para limpeza. Essa é a hora de pegar no pesado, limpamos estufa de sanduíches, de tortas, a superfície das chapas, a mesa de condimentação, o chão e os rodapés da estação de produção, e damos um brilho no inox. (“Funcionário do McDonald’s, em entrevista para esta pesquisa”.) – (ALVES, 2006, p. 76).

⁴⁷ Pesquisando sobre a prática do “cliente misterioso” no McDonald’s, encontramos em 18 de julho de 2019 uma propaganda de uma empresa portuguesa que contrata pessoas para este trabalho pontual. De acordo com o anúncio: “se você tem mais de 18 anos e gosta de *fast-food*, poderá ser um cliente mistério da McDonald's. Para os empregados que o atenderem tratar-se-á apenas de mais um cliente, mas no entanto o cliente mistério estará a medir os tempos de atendimento, a recolher nomes, a verificar quantas pessoas se encontravam na fila, quantas caixas estavam abertas, a simpatia do atendimento, a limpeza das instalações, o aspecto e sabor do hamburger, ... entre outros detalhes que depois serão reportados online numa página própria e apenas acessível através de password. Além de ter direito ao valor do menu, a remuneração adicional por tarefa pode variar entre os 4 e os 25 euros. Os pagamentos são efetuados mensalmente através de transferência bancária não sendo necessário passar qualquer recibo. Cada cliente mistério poderá visitar até 6 restaurantes mensalmente e nunca poderá visitar o mesmo restaurante duas vezes seguidas.

Ademais, todos os funcionários devem lavar as mãos e os antebraços a cada 1 hora com água quente e álcool gel – antes o McDonald's utilizava luvas, porém, depois que uma pesquisa revelou a maior eficácia deste método, a empresa mudou o procedimento. Para assegurar que ninguém se esqueça, todos os restaurantes possuem um sistema eletrônico de alarmes que apita convocando todos à sanitização das mãos.

Figura 9 - Equipamento que regula o tempo de procedimentos



Fonte: Revista EXAME, 2016

O fato do universo produtivo do *fast-food* se estruturar em maquinários refinados, estudos científicos sobre o processo de trabalho e equipamentos automatizados e exclusivos que juntos orientam cada detalhe da produção, não significa que a rotina dos trabalhadores e trabalhadoras seja fácil. Muito pelo contrário.

Para termos dimensão do grau da intensidade e da dureza do trabalho repetitivo nos restaurantes do McDonald's, cabe destacar que na unidade Shopping Itaquera em São Paulo, uma das dez maiores do mundo em termos de vendas, mais de 1.500 pessoas são atendidas das 12h às 14h, pico que se repete das 18h30 a 21h (EXAME, 2014). De acordo com a mesma reportagem da revista Exame (2014), que passou um dia acompanhando o trabalho na unidade, cerca de 6.000 clientes são atendidos por dia, totalizando um consumo mensal de 69.000 Big Mac's, 15.000 McColossos e 29 toneladas de batatas. Para atingir estes números surpreendentes, o veículo afirma que “uma espécie

de tática de guerra é seguida à risca, com uma missão clara: entregar os lanches em até 1 minuto. Apesar de não ter realizado pesquisa nesta unidade do McDonald's, Rosa (2013) encontrou afirmações dos trabalhadores a respeito da pressão exercida sob o ritmo de trabalho que vão neste sentido:

Em entrevista com uma jovem que trabalhou na rede McDonald's, constata-se a pressão exercida em relação ao ritmo de trabalho por meio de diferentes afirmações feitas por ela ao longo do processo: “Lá a gente não fica parado”; “Não pode sentar”; “É porque todos lá, tudo é à base de relógio. Tudo apita ao mesmo tempo, tudo acontece ao mesmo tempo” (JOVEM 01). – (ROSA, 2013, p. 52).

Para além desse ritmo de trabalho alucinado e da pressão constante para mantê-lo – pressão que advém dos outros funcionários, dos gerentes e dos próprios clientes que estão aguardando na fila – os jovens trabalhadores do *fast-food* necessitam de máxima atenção, pois lidam, por exemplo, com temperaturas altíssimas (nas chapas, tostadeiras e fritadeiras) e, também, com temperaturas abaixo de zero (18 graus negativos, na câmara de alimentos congelados). A utilização de equipamentos e objetos cortantes, produtos químicos para limpeza e o manuseamento de grandes cifras em dinheiro nos caixas, também exigem grande concentração ao longo do trabalho.

O balanço da bibliografia aponta que o desgaste dos trabalhadores é grande, revelando um trabalho extremamente volumoso, estafante e cansativo. Os aspectos árduos do trabalho aparecem, em maior ou menor grau, em todas as dissertações com trabalho de campo analisadas (ALVES, 2006; REIS, 2009; ROSA, 2013; GRISOLIA, 2015) – assim como alguns aspectos positivos, na perspectiva dos trabalhadores. Em um dos depoimentos registrados por Alves, um jovem funcionário de uma unidade do McDonald's em São Paulo relata que:

É um trabalho duro, quando chego em casa meu corpo tá todo dolorido, e minhas mãos começaram a ficar cheias de marcas de queimaduras. Os meus dedos, nas pontas, tá cheio de manchas. Eu só via quando chegava em casa, é tanta correria no restaurante que eu nem sentia que estava queimado, e o cheiro de gordura, que não sai nem com banho, fica impregnado. Um dia cheguei na escola e, quando entrei na sala de aula, depois de um tempo, o pessoal começou a falar “que cheiro de gordura” ... Me toquei que era eu, nem falei nada, fiquei com um pouco de vergonha. É um trabalho difícil, a gente cansa muito. (Funcionário de um restaurante, localizado em um *shopping* de São Paulo, em entrevista para esta pesquisa.) – (ALVES, 2006, p. 72).

A experiência narrada pelo trabalhador nos fez lembrar da etnografia da antropóloga social Carmem Rial (1997), que trabalhou três meses em um *fast-food* de Paris e cujo doutorado versa sobre os restaurantes de comida rápida:

Escrever sobre os *fast-foods* foi inicialmente uma tentativa de entender a lógica de um trabalho manual duro, como jamais tinha experienciado antes, que deixava marcas no meu corpo (pequenas manchas de queimadura na pele, cheiro de gordura persistente que resistia aos banhos, muitas dores musculares) e uma permanente sensação de estar sendo humilhada. Um trabalho que se mostrava desde o início assustador dada a imposição de um ritmo e de uma cadência histérica. – (RIAL, 1997, p. 04).

Na dissertação de Reis (2009), cujo trabalho de campo ocorreu junto aos trabalhadores do McDonald's na cidade de Florianópolis, há outro forte depoimento a respeito do ritmo e dos aspectos árduos do trabalho no âmbito dos restaurantes de *fast-food*. A jovem Cristina⁴⁸, de 21 anos, relata que:

O relacionamento é aquela coisa meio mecânica, passam o que tu tem que fazer e o que é cobrado de ti com o teu colega. É o procedimento padrão, não se deve falar nada que não seja sobre o trabalho. O treinamento então é o 'ok obrigado' e o 'retifica', porque a cozinha é muito barulhenta, assim a comunicação padrão serve para que o lanche saia no tempo certo. Em alto movimento, o ritmo é forte, é veloz, tem que ter agilidade, o barulho das máquinas da cozinha é misturado ao som das vozes, é um falando com o outro ao mesmo tempo. A pessoa da produção tem que manter o chamado de lanches para manter os níveis da estufa. As pessoas falam alto e ainda tem mais o barulho dos clientes no balcão e no salão, às vezes rola um *stress*. O ambiente é muito estressante, a gente está ali trabalhando com coordenação e agilidade, não pode errar, não pode perder um lanche. Quando acontece de errar em um lanche especial, dá muita gritaria, o gerente já vem gritando com o funcionário, tem gente que chora, que sai meio tonta de não conseguir dormir, de ter pesadelo com a adrenalina muito alta. – (Cristina, 21 anos de idade. Entrevista realizada nos dias 13 e 14 de março de 2006.) – (REIS, 2009, p. 48).

Um ponto interessante da pesquisa de Rosa (2013) em relação às impressões gerais dos trabalhadores do McDonald's em relação ao trabalho, reside no destaque que a autora confere as contradições nas percepções. Segundo a autora, “devido a ideologias imputadas pela rede a seus funcionários, em algumas ocasiões eles refletem suas próprias impressões e, em outros momentos, reproduzem o ideário propagado pela rede. É o caso da Jovem 04” (ROSA, 2013, p. 105):

Eu que acho que foi [uma experiência boa] porque eu amadureci demais, assim, porque como a cobrança é muito grande, é muito, muito trabalho, né, muita exigência, eu cresci pessoalmente, assim, sabe, eu amadureci bastante. Não sei se faria de novo, assim, talvez eu faria pelas amizades que eu fiz, mas por tudo que, né, eu passei assim de... porque era muito estressante. Não sei se eu faria de novo, não sei se eu trabalharia de novo o tempo todo que eu trabalhei (JOVEM 04).

⁴⁸ Reis (2009) explica que todos os nomes dos entrevistados foram trocados por nomes fictícios. Cristina, 21 anos de idade, natural do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, entrevista realizada nos dias 13 e 14 de março de 2006.

A jovem trabalhou 3 anos e 10 meses no restaurante. Em outro momento afirma:

Como foi meu primeiro emprego, assim, eu acho que eu aprendi bastante assim a lidar... porque eu sempre fui muito tímida, aí lá a gente tem que lidar com o público, então isso me ajudou nos meus outros empregos... questão de lidar com pressão, porque lá é assim, ou você aprende ou você aprende e... então assim, não deixa de ter, eu não perdi meu tempo lá, sabe, eu acho apesar de todas as coisas ruins, eu tive algumas coisas boas e é isso que eu levo, sabe. (JOVEM 04) – (ibid., ibid..).

Quando a pesquisadora pergunta se a trabalhadora indicaria a empresa para alguém, esta responde: “Não. Meu pai falou uma vez: vou arrumar lá pro seu irmão. Falei não, pelo amor de Deus. Foi uma época em que ele ficou desempregado e eu falei não, isso não. Ele não merece isso não (JOVEM 04)”. Ainda sobre as percepções gerais do trabalho na rede, a ex-funcionária diz:

Eu acho que as condições de trabalho não são tão legais, porque exige-se muito do funcionário e a carga horária é muito grande, o intervalo para descanso muitas vezes não era respeitado, então as condições são bem puxadas, assim, sabe? Acho que deveria ter mais, igual isso que você falou, sabe, uma maior fiscalização do Ministério Público do Trabalho, dos órgãos competentes, sabe, pra poder, sei lá, ver se melhora um pouco a condição sabe? E eles alienam muito, muito, muito, muito. Muito, muito. Você enquanto tá lá, pensa que assim, poxa, *to* trabalhando na melhor empresa do mundo sabe? Eles fazem uma... *nó*, uma lavagem mesmo, sabe? (JOVEM 04). – (ibid., p. 106).

Entretanto, como também revela o trabalho de campo de Rosa (2013), a exigência grande dos trabalhadores é encarada, em alguns casos, como algo positivo pelos jovens. Os relatos a seguir demonstram essa noção. “Todo mundo sabe, de uma certa forma, que no McDonald’s é bem puxado. Todo mundo acha que quem trabalhou lá é ótimo pra pegar no tranco. (JOVEM 05). “Eles falam que o McDonald’s te ensina a não ter medo de trabalhar, de muita coisa pra fazer, porque você se habitua assim, né, a fazer tanta coisa e aí você não tem mais medo de tanto trabalho, entendeu?” (JOVEM 04). (ibid., p. 106).

Questionada se a experiência no restaurante colaborou para sua inserção em outros empregos, uma jovem afirma: “ajudou, meio que já estava preparada. Você sai daí e já aprende a fazer tudo. E por ali ser muito puxado te dá mais ânimo. Você já vai com vontade de trabalhar. Porque no McDonald’s ou você aprende a ter vontade ou você sai, porque não dá pra ficar à toa não. (JOVEM 06).

A mesma trabalhadora entrevistada conta que “todo mundo fala que lá é muito pesado. Falam: aguentou trabalhar no McDonald’s esse tempo?” Questionada se indicaria algum amigo ela responde que “sim se ele quisesse aprender a trabalhar. Mas se ele quisesse crescer não. Se falar ‘ah eu quero

começar a trabalhar nessa empresa para evoluir’ não vai conseguir, se quiser aprender a trabalhar pode ir pra lá” (JOVEM 06) (ibid., p. 106). Ademais, ela afirma: “também gostei porque me ensinou muita coisa. Aprendi a não ter preguiça, pegar pra fazer e fazer direito, isso foi bom (...) [dá] chance para menores de idade; te ensina a cuidar do ambiente do serviço (o que você suja você limpa), tratar bem as pessoas”. (JOVEM 06) (ibid. p. 107).

A pesquisa de Rosa (2013) aponta que o aspecto positivo destacado pelo maior número de jovens trabalhadores diz respeito a questão da amizade desenvolvida no trabalho – “quando indagados sobre o que percebiam como bom na rede, a primeira coisa (e em alguns casos, a única) a ser citada pelos jovens são as amizades feitas no trabalho.” (ibid., 102). A Jovem 04, por exemplo, quando indagada sobre o que ela via de bom no trabalho, responde:

As amizades. Todos da mesma idade e todo mundo sofria junto. Era barra. Criava um vínculo muito forte. As amizades mais antigas são dessa época, tem até hoje, meus melhores amigos. Ninguém aguentou. Todo mundo fala que eu sou guerreira. Eu que fiquei mais tempo lá, sabe. Mas assim, não sei também por que eu fiquei tanto tempo lá, sabe. Porque eles vão, como fala, questão também de promoção, sabe, eles vão ‘vou te promover, vou te promover’, aí a gente vai protelando. Mas aí chegou uma fase que falei, não aguento mais não, aí sai (JOVEM 04).

A Jovem 05, quando indagada sobre a mesma questão acerca dos pontos positivos, responde:

Amizade, *break*. A parte do *break* era boa. Não só por comida, mas pra você descansar. Sentado. Porque você fica em pé o dia inteiro. (...) Sentar no McDonald’s é uma coisa incrível. E lá era muito quente (...) Era tudo muito quente, não conseguia respirar direito. E a hora não passava. Aquele forno em você e a hora não passava. Era gente mandando você fazer isso, gente mandando você fazer aquilo. A hora não passava e você tendo que fazer tudo ao mesmo tempo. A cabeça ficava meio doída. Aí quando você ia almoçar era... Deus *tava* ali (JOVEM 05). (ibid., p. 103).

É interessante observar que no desenvolvimento da resposta sobre algo positivo, as duas trabalhadoras acabam apontando questões negativas relacionadas ao trabalho.

A percepção dos funcionários em relação a questão da polivalência é outro ponto que aparece no campo de Rosa (2013). Apesar da rotatividade das funções ser considerada como algo positivo por diversos jovens entrevistados, que alegam que dessa forma o trabalho “não fica enjoativo” e eles “aprendem mais” – discurso veiculado pela empresa – alguns deles possuem percepções negativas a respeito. Nas palavras da Jovem 06 “o trabalho era bem pesado. Fazia tudo. Limpeza, fazia sorvete, fazia lanche, atendia, era caixa, fazia de tudo. (...) No mesmo dia mudava de função. Abria, limpava, atendia, depois no fechamento desmontava as máquinas, limpava também”. Considerando esse como

um ponto negativo do trabalho, continua: “Muito pesado, uma função que devia ser de outra pessoa. A gente mexia com coisa de comer, aí a gente ia lá e já limpava o chão, passava pano nas coisas, eu achava que *tava* meio errado. (...) Se pudesse escolher ficaria fixa numa função (no caixa)” (JOVEM 06) (ibid., p. 104).

Para a Jovem 13, a rotatividade de funções é algo positivo, pois assim “um cobre o outro”, mas ao mesmo tempo diz que “se pudesse ficaria só na cozinha”. A trabalhadora também diz algo que expressa um aspecto da gestão do trabalho sob os moldes toyotista, ao afirmar que “é bom a gente saber [todas as funções] porque aí também tem o procedimento, né. Se as pessoas estão fazendo errado a gente tem que corrigir. Tem que saber certinho pra passar pras outras pessoas não fazerem errado” (ibid., p. 104). O traço do toyotismo reside no entendimento e na prática, por parte dos trabalhadores, de que é tarefa de todos fiscalizar e corrigir os colegas de trabalho. Para além da diluição do sentimento de pertencimento de classe, tal prática torna a supervisão por parte da gerência aparentemente mais amena, ao mesmo tempo em que enseja um controle constante do trabalho.

O trabalho de Reis (2006) captou algo interessante a respeito da relação entre a concepção de rotatividade das funções da empresa e sua efetivação concreta. Apesar dessa prática ser prescrita para todos os restaurantes do McDonald’s e ser parte inerente e fundamental do treinamento dos funcionários, entrevistas com os trabalhadores revelaram que as trocas de funções nem sempre ocorriam. Na verdade, geralmente os funcionários ficavam fixos nas áreas em que mais se destacavam, pois devido ao grande número de vendas, os gerentes optavam por não arriscar com trocas constantes a fim de não prejudicar o atendimento aos consumidores. A este respeito, eis o que diz uma trabalhadora da unidade de Santa Catarina:

O trabalho no Mc não era pra ser repetitivo e rotineiro, era pra ter uma constante rotatividade entre as áreas. Mas geralmente, acabava caindo em rotina, porque em alta temporada o movimento era grande. Por exemplo, se tu te destacasse no caixa, tu ficaria lá o verão inteiro, tu não ia mais sair de lá. Ia chegar e ficar lá até o final do plantão. Era ruim para quem estava trabalhando na chapa e ficava lá o tempo todo, todos os dias, naquele calor insuportável. (Cristina, 21 anos *in* REIS, 2009, p. 51).

Voltando ao organograma dos restaurantes, acima do cargo “funcionário”, encontra-se a ocupação de “treinador”. Segundo o documento do McDonald’s (2014, p. 12):

Our Crew Trainers do far more than just show new starters the ropes or check their work. They provide inspiration to our Crew Members and Apprentices, helping them become the best they can be. If you’re highly motivated and great at coaching people, this could be your first step towards a management role. (...) Responsibilities: Crew Trainers look after a team

of Crew Members and Apprentices, helping them pick up the skills needed to work in every part of the restaurant. It's a role where you lead by example, which means spending a lot of time on the restaurant floor. You'll need to be a dab hand at making a Big Mac, and an expert at making customers smile. Key Skills: Working at McDonald's is about being organized and enthusiastic. Brilliant people skills are really important too, as is an eye for detail.

Deixando a retórica corporativa de lado e olhando para o dia a dia de um “treinador” do McDonald's sobressai que, na prática, este cargo realiza todas as tarefas de um “funcionário” – atendimento, produção e limpeza – acrescido da função de treinar os novos trabalhadores, prática que ocorre no próprio local de trabalho e ao longo da jornada de ambos. Ser promovido a treinador resulta em um ganho simbólico (mudança no uniforme), material (aumento salarial) e de prestígio (o treinador atua como supervisor direto do funcionário que está treinando). Contudo, isso não significa uma mudança significativa na dinâmica do dia a dia de trabalho, uma vez que as funções básicas que antes exercia no cargo de funcionário ainda constituem suas prerrogativas.

Em relação ao uniforme, é interessante observar que tanto as vestimentas dos cargos de “funcionário” quanto de “treinador” possuem uma aparência mais jovial ante os uniformes destinados aos “gerentes”. No caso dos primeiros, o uniforme é composto por: calça jeans sem bolsos, cinto listrado com as cores da empresa (amarelo e vermelho), camiseta cinza com listras finas da cor da empresa, sapato preto de plástico, uma rede na cabeça para evitar que os fios de cabelo caiam sobre a comida e um boné por cima desta rede. A diferença existente entre os uniformes dos funcionários e dos treinadores reside neste último item, o boné. Enquanto os primeiros possuem um boné bege com o famoso logo da marca, os segundos portam um boné azul com a palavra “treinador” escrita na lateral. Já os gerentes utilizam um uniforme com aspecto mais sério, adulto. Este é composto por: calça social, cinto preto, camisas sociais brancas e rede na cabeça – não utilizam nenhum boné.

Assim, os uniformes do McDonald's também reproduzem uma hierarquia entre gerações, afinal, como nos lembra Bourdieu (1983), a divisão por filiação geracional não é fruto da natureza, mas o resultado de certas relações e jogos de poder. Signos como a experiência e a responsabilidade são usados pela estrutura hierárquica dos restaurantes, que investe tais signos em algumas figuras de autoridade, que incorporam o papel de adulto. Aos que se encontram no degrau inferior da estrutura ocupacional, cabe a utilização de roupas que denotam a sua jovialidade e, portanto, a sua inexperiência. Essas características endossam a legitimidade de uma ordem onde cabe a alguns poucos mandar/supervisionar e a outros obedecer.

De todo modo, a bibliografia deixa claro que os funcionários das unidades do McDonald's competem entre si pela promoção ao cargo de “Treinador”. De acordo com um documento interno de

treinamento fornecido a todos os trabalhadores da empresa (McDonald's, 2011, p.14), “os treinadores devem ser selecionados a partir de funcionários que serão excelentes modelos exemplares”, sendo que “o treinador exerce quatro papéis importantes – um perito nos procedimentos e responsabilidades da estação; um modelo exemplar para outros funcionários; um professor que treina os funcionários nos procedimentos corretos; e um Treinador coach que incentiva e orienta os funcionários”. Ademais, afirma que é responsabilidade do Treinador as seguintes tarefas: (1) esforçar-se para garantir satisfação aos clientes; (2) tomar iniciativa e posse; (3) seguir os padrões sistematicamente; (4) demonstrar e promover o trabalho em equipe; (5) comunicar e oferecer feedback regularmente.

O treinamento no McDonald's, segundo o documento:

é feito de pessoa a pessoa: nós chamamos isto de treinamento ‘ombro a ombro’. Este é o melhor e mais efetivo tipo de treinamento. Nosso treinamento deve incluir aquela técnica especial que ajuda os indivíduos a apresentarem o que eles tem de melhor, de forma que toda equipe apresente um bom desempenho. (McDonald's, 2011, p. 01).

Na parte “filosofia de treinamento”, consta que:

a principal finalidade de todo treinamento no McDonald's é produzir um nível excelente de QSL, um agressivo crescimento das vendas e um conseqüente aumento da lucratividade. Para atingir esses objetivos, nós acreditamos que os nossos programas devem desenvolver tanto as pessoas quanto o sistema. (McDonald's, 2011, p. 02).

Outro aspecto interessante das orientações gerais de treinamento reside na afirmação segundo a qual “treinar é responsabilidade de todos, o tempo todo. É um processo contínuo. Ele acontece em todos os níveis do sistema. É o que nos faz crescer e aprimorar. A eficiência do treinamento depende os esforços tanto do indivíduo quanto do sistema” (ibid., p. 2).

Evidentemente, toda essa preocupação e sistematicidade para com o treinamento e a execução perfeita dos procedimentos decorre do imperativo da padronização do serviço e dos produtos ofertados pelas lojas da rede. Para o McDonald's, o treinamento não consiste simplesmente na tarefa de ensinar os procedimentos e habilidades necessárias para trabalhar em uma determinada área do restaurante – apesar desta ser a função primordial dos funcionários. O treinamento diz respeito a formatação e manutenção de um “perfil” de habilidades e competências que se traduz, nas palavras da revista interna McNews⁴⁹, em possuir “Ritmo McDonald's”, isto é. “capacidade de se identificar com o ambiente do restaurante, o que inclui desde ajustar-se ao ritmo do dia a dia até energizar-se e

⁴⁹ Veículo de comunicação interna da empresa, abordaremos suas características e papel no tópico sobre a gestão da força de trabalho.

estimular-se com o ambiente de trabalho". De acordo com a revista, a competência "Ritmo McDonald's" possui quatro níveis:

Qualificado: - sabe trabalhar sob pressão, com pouco tempo e muito movimento; - tem multifuncionalidade: troca de área e tenta manter a qualidade do trabalho. *Avançado*: - busca constantemente se envolver em atividades; - sabe trabalhar sob pressão, com pouco tempo e muito movimento. *Especialista*: - trabalha de bom humor, sorrindo, brincando, demonstrando gostar do que faz; - expressa orgulho e satisfação por fazer parte da família McDonald's; - vibra com o ritmo do restaurante. *Líder*: - estimula outros funcionários a entrar no Ritmo McDonald's (McNews – Número 135, 2010, p. 02).

Essa escala valorativa das virtudes de um "bom profissional" acaba por expressar diversos aspectos da indústria do *fast-food*, como a velocidade e a intensidade do taylorismo-fordismo, a polivalência, a proatividade e sentimento de pertencimento à "família-empresa" típicas do discurso toyotista/neoliberal, assim como a necessidade de sempre estar feliz e sorrindo para agradar os clientes. Frente a essas características do "Ritmo McDonald's", não surpreende que Alves (2006), em seu trabalho de campo, captou a fala de um gerente do restaurante segundo qual "para trabalhar aqui é preciso ter ketchup nas veias!".

Essa ênfase no comportamento e desempenho dos funcionários decorre do fato de que estes constituem os "sujeitos da linha de frente" do empreendimento, pois são através deles que os clientes entram em contato direto com a empresa. Daí a perspectiva segundo a qual treinar o funcionário é uma tarefa coletiva, na qual "todos" devem cobrar os procedimentos padrões de "todos" a "todo" momento. Desse modo, na prática, a vigilância em relação à limpeza, procedimentos e produtividade acaba sendo realizada por treinadores, gerentes, consultores e até mesmo pelos próprios colegas que exercem a mesma função. Todos são treinados sob a égide de um ideário que compreende que os funcionários representam a "imagem" da empresa e, portanto, devem ser supervisionados para que não persistam "vícios pessoais" que possam alterar o padrão universal inscrito na marca McDonald's.

Para além disso, o treinamento também constitui uma avaliação obrigatória para a progressão profissional dentro do restaurante, como bem explicam os funcionários entrevistados por Grisolia (2015, p. 92):

"Você fica três vezes em todas as áreas, aí se você for bem em todas as áreas eles te chamam para ser treinador. (Úrsula, atendente).

Quando você entra, você fica três dias pra ser avaliado, aí você vai e é avaliado, por exemplo, na chapa, depois de três dias, ele vai te avaliar. Aí vê na LV⁵⁰ e você tem que tirar mais de 90%, se você tirar mais de 90%, você vai pra outra área. (Pedro, 18 anos, atendente).

É, eles te dão três dias pra você aprender as coisas. Por exemplo, eles te ensinam, eles fazem pra você, ficam te explicando as coisas, como tem que, como é que ativa, como é que se limpa, como é que passa o esfregão... (...) Por exemplo, hoje, hoje eu fiquei no quiosque. Se eu não soubesse quiosque eu ia ficar lá três dias até eu aprender, depois ia lá ou um treinador ou um gerente e ia lá me avaliar, pra ver se eu sei mesmo o quiosque, se eu posso mesmo ficar no quiosque. (Laura, 18 anos, atendente).

Conforme exposto nos relatos, o treinamento dos funcionários do McDonald's funciona da seguinte forma: o trabalhador recém contratado é alocado em uma determinada função – denominada de “área” – e permanece exercendo essas tarefas sob a supervisão de um treinador que irá ensinar-lhe os procedimentos. Após três dias nessa área o funcionário é avaliado pelo treinador por intermédio das Listas de Verificação, devendo acertar mais de 90% dos pontos. Caso não consiga atingir nota maior do que 90%, o processo se repete; caso consiga, o funcionário torna-se apto a permanecer naquela área sozinho. Após ter sido treinado e aprovado em todas as áreas dos restaurantes, os funcionários passam a poder almejar uma progressão na hierarquia dos restaurantes – avançado, no caso, para o cargo de “treinador”.

O fato das condições necessárias para a progressão na carreira prescrever o domínio completo das funções de todas as áreas do restaurante está ligado à questão da natureza da força de trabalho e de sua gestão. Trata-se de uma força de trabalho polivalente que precisa ser capaz de responder as demandas do serviço em qualquer momento e situação, exigir o domínio completo dos diversos procedimentos de cada área enquanto condição de promoção é uma forma de garantir essa versatilidade – assim como o padrão de qualidade. Ademais, se a condição para ser promovido repousa em dominar de modo obsessivo todos os processos, esse fator concorre para o disciplinamento da força de trabalho (o trabalhador “auto vigia-se”), assim como para a instauração de uma competição entre os trabalhadores – fator que pode agravar a individualização, atrapalhando os laços de potenciais ações coletivas.

O grau de domínio de cada processo, de fato, incita certa obsessão, tendo em vista os diversos procedimentos e a necessidade de acertá-los acima de 90%. Na verdade, o tópico do documento de treinamento da empresa que versa sobre as LVs afirma que é preciso saber que: “completar 100% dos procedimentos das LVs significa realizar o mínimo aceitável de desempenho, baseando-se nos

⁵⁰ A LV (Lista de Verificação) consiste em um documento interno da empresa utilizado para a avaliação do desempenho dos trabalhadores em cada área do restaurante.

padrões mínimos do McDonald's, pois atingir o mínimo de desempenho aceitável é realizar um “bom serviço” (McDonald's, 2011, p. 11). Eis um exemplo de LV:

Figura 10 - Lista de Verificação

 LV - PASSO-A-PASSO PARA A SATISFAÇÃO DO CLIENTE PESSOA DOS PRODUTOS FRITOS (SEM BOP) <small>DIREITOS AUTORAIS McDONALD'S. REPRODUÇÃO PROIBIDA.</small>					
FUNCIONÁRIO: _____					
	DATA	AVALIADOR	% DE ACERTO	VISTO FUNCIONÁRIO	VISTO AVALIADOR
AVALIAÇÃO					
(PARA OBTER A % DE ACERTO, DIVIDA O NÚMERO DE ACERTOS PELO TOTAL DE ACERTOS POSSÍVEIS E MULTIPLIQUE O RESULTADO POR 100)					
PASSO-A-PASSO					x / ✓
APARÊNCIA PESSOAL					
1. Bons padrões de higiene: cabelos presos, unhas curtas, sem esmaltes e limpas, barba feita, sem adornos, sem maquiagem e com touca. Tênis, meia branca, uniforme e crachá limpos e em bom estado.					
2. Lava as mãos e antebraços com sabonete bactericida por 20" e faz uso do gel sanitizante, antes de assumir a estação, após ter realizado uma atividade de limpeza ou de acordo com o sistema de lavagem das mãos.					
PREPARAÇÃO					
3. Estocagem de carnes, pães e condimentos suficientes para o horário e dentro do tempo de vida máximo secundário. Produtos de boa qualidade (sem sinais de descongelamento ou desidratação).					
4. Temperaturas: Vaporizador entre 171°C a 193°C com ciclo de vaporização de 90", tostadeira em 216°C e fritadeiras para produtos de frango em 180°C e produtos de peixe em 177°C.					
5. Tempos de fritura programados: McChicken e McNuggets 3'15" ± 5", Crispy 4'15" ± 5" e McFish 3'25" ± 5" e Chicken Gourmet 5'45" ± 5".					
6. Tempos de vida dos produtos no UHC: McChicken, Chicken Gourmet, Crispy e McFish 30'00", McNuggets 20'00" e Grill 60'00.					
7. Nível adequado de gordura na cuba. Não utiliza gordura que apresente sinais de decomposição e mantém a fritadeira tampada sempre que possível.					
8. Mantém 3 panos limpos, sanitizados e dobrados. Há 2 pegadores, sendo um para produto cru e outro para produto frito, limpos e sanitizados.					
OPERACIONAL - FRITURA DAS CARNES					
9. Conforme o nível preestabelecido na placa da garagem, repõe o nível da gaveta. Conhece e utiliza os processos de manutenção e recuperação.					
10. Com o pegador de carnes congeladas, e sem retirar a embalagem do congelador (com exceção do McNuggets), coloca as carnes no cesto de fritura, fazendo isso longe da cuba. Mantém os sacos de carnes sempre fechados após a retirada dos produtos e fecha imediatamente a porta do congelador.					
11. Após travar o cesto, coloca-o na gordura e ativa imediatamente o timer (no caso de McNuggets, sacode o cesto para distribuir as carnes antes de ativar).					
12. Ao soar o timer, desativa-o e prende o cesto no suporte da cuba para que a gordura esorra de 5" a 10".					
13. Despeja as carnes do cesto sobre suas respectivas gavetas e utiliza o pegador somente se necessário. Organiza a gaveta distribuindo as carnes para garantir a temperatura do produto dentro do UHC.					
14. No McFish, despeja as carnes na gaveta e as salga uma a uma, em apenas um lado, com movimento tipo martelada a 15 cm de altura e longe da cuba.					
15. Transfere a gaveta para o UHC e, utilizando o dedo polegar, aciona o timer ao mesmo tempo em que encaixa a gaveta na estufa, fechando-a totalmente até a linha indicada pelo "STOP", evitando a perda de temperatura.					
16. Efetua a limpeza da estação a cada rodada, mantendo-a limpa e organizada.					
17. Comunicação, cooperação, coordenação e agilidade evidentes.					
OPERACIONAL					
18. Ao receber a chamada, prepara os pães em uma bandeja limpa, seca e sanitizada.					
19. Prepara a quantidade de pães, sendo as coroas colocadas com a face cortada para cima e as bases com a face cortada para baixo em uma espátula, deixando-a sobre a tampa da tostadeira.					
20. No McFish, coloca as bases, com a face cortada para baixo, próximas ao cabo da espátula do vaporizador.					
21. Ativa os pães na tostadeira/ vaporizador. Enquanto os pães caramelizam/ vaporizam prepara as embalagens.					

Como podemos observar, a “LV – Pessoa produtos fritos” é dividida em quatro tópicos: (a) aparência pessoal (2 itens); (b) preparação (5 itens); (c) operacional (30 itens⁵¹); (4) pensando no cliente. Este último tópico não aparece em nossa figura em razão de termos publicado apenas 1 das 3 páginas que compõe o documento. A título de ilustração, um dos itens desta sessão diz “mantem agilidade e preocupação em produzir completamente os produtos entre 30’ a 50’, garantindo assim o tempo de atendimento rápido”. Considerando o documento na íntegra, 40 itens compõe esta LV, abrangendo desde o padrão de higiene pessoal (“cabelos presos, unhas curtas, sem esmalte ou base e limpas”, longo etc.), passando pela atenção às condições de produção (“nível adequado de gordura na cuba”, “após soar o timer, desativa-o e prende o cesto no suporte da cuba para que a gordura escorra de 5” a 10”); “mantém 2 panos de bordas vermelhas limpas, sanitizadas e dobradas etc.) terminando nas questões operacionais e de relação com o cliente (“ao receber a chamada, prepara os pães em uma bandeja limpa, seca e sanitizada”, “comunicação com a equipe da cozinha é clara e na hora certa, informando a boa e má qualidade dos produtos, etc.”), “descarta qualquer produto que não esteja dentro das especificações de aparência ou prazo de validade, avisando imediatamente o gerente”).

É importante destacar que se trata apenas da modalidade “LV – Pessoa dos produtos fritos”, ou seja, existem diversas outras Listas de Verificação específicas para cada área importante do restaurante. A apreciação dos detalhes contidos neste material de treinamento constitui um eco da “ciência do hambúrguer”, tributária da racionalização tayloriano-fordista do trabalho.

Para que o processo de treinamento seja eficaz e não atrapalhe o funcionamento dos restaurantes, a comunicação entre os funcionários e os treinadores/gerentes também é racionalizada. A fim de evitar conversas paralelas ou perguntas longas acerca dos procedimentos produtivos, os trabalhadores são instruídos a falar somente “ok obrigado”, como afirmação do entendimento do ensinamento ou ordem, e o termo “retifica” em caso de dúvida sobre a mensagem veiculada. Essa restrição da comunicação também ocorre em razão das cozinhas do *fast-food* constituírem um ambiente barulhento e agitado, no qual os apitos dos *timers* dos equipamentos e o deslocamento de funcionários são uma constante.

Os efeitos desse controle sobre a comunicação dos trabalhadores aparecem no campo de Grisolia (2015, p. 93) na fala de uma funcionária: “toda comunicação que o gerente te dá você tem que falar 'ok obrigada', é que nem eu. Eu já to tão apegada a isso que quando eu chego em casa eu escuto meu marido e eu falo 'ok, obrigada', acabou. (...) Sério, te juro menino. Aí eu brigo com a

⁵¹ Os outros itens fazem-se presente nas demais páginas que compõe este documento.

minha mãe e falo 'ok, obrigado' e viro as costas, de tanto 'ok, obrigado' (Letícia, atendente). É interessante observar que a instrumentalização da subjetividade das funcionárias é tamanha que acaba por transbordar para além da esfera do trabalho. Os imperativos da velocidade e da conformidade, típicos do treinamento e do dia a dia dos trabalhadores do *fast-food*, incidem sobre a vida privada e cotidiana destes. Este fenômeno assemelha-se as vivências das telefonistas estudadas por Le Guillant (*apud* Dejour, 1988), que também seguiam rígidos scripts em sua atuação profissional diária – estas funcionárias acabam por reproduzir suas falas de trabalho ao escutar o barulho da descarga ou o som do metrô.

A partir de 2016, na esteira do desenvolvimento do conceito de “loja do futuro”, o treinamento dos funcionários do McDonald’s passou a ser realizado, também, por intermédio de *tablets* e aplicativos. Este novo aparelho contém fotos, vídeos e jogos nos quais os trabalhadores devem, por exemplo, realizar corretamente a montagem dos hambúrgueres a fim de “passarem de fase”. É somente após a realização perfeita dos procedimentos de preparo nesse ambiente virtual que o funcionário recém contratado irá para a produção na cozinha. Em entrevista para a revista EXAME (2016) – que estava visitando uma loja da rede no evento “Portas Abertas” – a gerente de treinamento do McDonald’s disse em relação a utilização dos *tablets*: “dessa forma, atraímos o funcionário da nova geração, que costuma aprender com tutoriais no *YouTube*”. Ainda segundo ela, para além da introdução dessa nova ferramenta ter resultado em melhora na assimilação de cada etapa do processo produtivo, o tempo de treinamento foi reduzido quase pela metade, uma vez que os jovens funcionários se sentem mais atraídos por este tipo de interação, podendo até mesmo praticar em casa.

Acima do cargo de treinador, seguindo o organograma dos restaurantes, encontra-se o cargo de gerente de plantão. De acordo com o documento do McDonald’s:

Shift managers are the people who run our restaurants on a day-to-day basis. They’re responsible for everything from keeping the kitchen stocked to keeping the team motivated, so that every customer gets the great service they expect. It’s not a role for wallflowers, or people who like to do one thing at a time. But for ambitious Crew Trainers, it’s a rewarding next step. Responsibilities: shift managers have to keep an eye on everything during a shift; including food safety and service times. They’ll deal with queries from customers and make sure that staff have everything they need to ensure a great customer experience. Key skills: being good with all kinds of people is a must. And it can get pretty busy in our restaurants, so a cool head is a vital. You’ll need to be very practical, but able to focus on the bigger business picture. It’s a challenging mix. (McDonald’s, 2014, p. 20).

Os gerentes que atuam nos restaurantes da rede McDonald’s não podem ser confundidos enquanto parte da “gerência científica”, isto é, núcleo da racionalização taylorista que concebe, cria,

inventa para depois prescrever e mandar que terceiros executem. A gerência científica do McDonald's não fica nas lojas da rede, mas sim no núcleo duro da Corporação, traduzindo-se nos diversos experimentos de seus laboratórios, nos engenheiros de produção, no departamento de *P&D*. Os gerentes que trabalham nas lojas da rede estariam, nesse sentido, mais próximos da condição proletária, tal como os que ocupam os cargos de “funcionário” e “treinador”.

Afinal, seja em relação aos padrões de segurança alimentar, fiscalização do tempo de produção, reposição de insumos na cozinha e até mesmo na maneira de lidar com os clientes prevalece, também, uma série detalhada de procedimentos concebidos por terceiros. Não à toa, Schlosser (2002, p. 101), em relação aos gerentes do McDonald's, afirma que “o emprego oferece poucas oportunidades para que a pessoa tome decisões independentes. Os programas dos computadores, os manuais de treinamento e as máquinas na cozinha determinam como quase tudo deve ser feito”. Os gerentes também estão completamente submetidos a lógica impessoal e automatizada dos equipamentos, aos ritmos da produção e as diretrizes da corporação.

Contudo, os gerentes detêm o poder de contratar, despedir e organizar o horário e posto dos funcionários. Ademais, como consta no manual de treinamento do McDonald's (2011), eles possuem um treinamento especial denominado de “Curso de Gerenciamento de Plantão” (CGP), sendo que:

Com o CGP o futuro Gerente de Plantão estará apto a ter habilidades básicas ao relacionamento com as pessoas, promover um ambiente de trabalho respeitoso, oferecer QSL&V, alcançar a satisfação total dos clientes, dar coaching aos funcionários durante o plantão e valorizar as pessoas. Conteúdo: - Habilidades Básicas ao Relacionamento com as Pessoas; - Um Ambiente de Trabalho Respeitoso; - Como Oferecer QSL&V; - Satisfação e Recuperação dos Clientes; - Coaching; - Valorização das Pessoas. (McDonald's, 2011, p. 27).

É interessante observar a centralidade que o paradigma QSL&V ocupa, também, na formação e atuação dos gerentes que atuam nos restaurantes – algo que endossa o quanto os princípios de Qualidade, Serviço, Limpeza e Valor são, de fato, os fundamentos do empreendimento de *fast-food*. Boa parte do tempo de trabalho dos gerentes é canalizada para a motivação dos funcionários, procurando inculcar o “espírito de equipe” e a postura de “vestir a camisa da empresa” nos jovens trabalhadores. Segundo Schlosser (2002)

Há anos a McDonald's Corporation fornece a seus gerentes um treinamento em “análise transacional”, um conjunto de técnicas psicológicas popularizadas no livro *Eu estou OK – Você está OK* (1969). Uma dessas técnicas é chamada de “afago” – uma forma de reforço positivo, de elogio deliberado e de reconhecimento, algo que muitos adolescentes não recebem em casa. O afago pode fazer com que o funcionário sinta que sua contribuição está

sendo sinceramente apreciada. E é muito mais barato do que aumentar salários ou pagar hora extra. (SCHLOSSER, 2002, p. 102).

Àqueles que resistem a fazer parte da “família McDonald’s”, seja não trabalhando com afinco, não respeitando os horários ou sendo relutante frente às exigências procedimentais da empresa, é transmitida a noção de que estão dificultando a vida dos demais, deixando amigos e colegas “na mão”, pois não colaboram com o time. Ninguém melhor do que um sujeito vestido com roupas sociais - de aspecto adulto e que confere maior autoridade simbólica -, isto é, os gerentes de plantão, para transmitir esses valores ideológicos aos jovens trabalhadores.

Analisaremos melhor o papel que os gerentes cumprem no processo de reconhecimento e aproximação dos trabalhadores em relação aos discursos e valores da marca a seguir no *Capítulo III*, no qual discutiremos o processo de engajamento dos funcionários, a gestão da força de trabalho no restaurantes e os processos de resistência do proletariado do *fast-food*. Antes, porém, analisaremos os salários e os regimes de contratação praticados pelas redes de *fast-food* ao redor do mundo.

II.2.4.2 – McJob: os salários e os regimes de contratação na indústria do *fast-food*

“Nós vendemos a eles um sonho, e pagamos o mínimo que for possível” - (Ray Kroc, in Vidal, 1997, p. 40)

A obra de Royle e Towers (2002), que reúne pesquisas sobre as relações de trabalho no setor realizadas em nove países, traz a seguinte caracterização dessa indústria:

Overall, the global fast-food industry is typified by trade union exclusion, high labour turnover, low skilled work, low pay and paternalistic management regimes and work organization that allows little scope for developing worker’s participation in decision-making, let alone advocating widely accepted concepts of social justice and workers’ right (ROYLE;TOWERS, 2002, p. 01)

Na conclusão da obra, os autores também indicam o caráter transitório do trabalho no setor e apontam outros elementos relacionados a força de trabalho:

The most fast-food employees are likely to be young, female and part-time, and in many other countries’ workers are also likely to be young with little previous experience of work and often no knowledge or experience of trade unions. Many simply move on to other jobs after a short time and, because of the transitory nature of this employment experience, they may have little interest in joining unions or in taking even limited collective action to improve their pay and working conditions. (ROYLE; TOWERS, 2002, p. 173).

Os salários e os regimes de contratação no segmento de *fast-food* são dois aspectos que chamam a atenção. Se a *McDonald's Corporation* insiste para que seus franqueados sigam todas as suas diretrizes no preparo dos alimentos, compras de matérias primas, projeto da loja e infinitos outros detalhes de menor importância, a postura da empresa é bastante diferente em relação as formas de contratação e ao pagamento dos trabalhadores. Como bem pontua Schlosser (2001, p. 103) “As especificações da empresa cobrem absolutamente tudo, desde o tamanho das fatias de picles à circunferência dos copos de papel. Quando se fala na questão dos salários, no entanto, o McDonald's adota uma postura surpreendentemente silenciosa, de *laissez-faire*. Essa política permite que os operadores estabeleçam seus salários segundo os mercados locais de trabalho – e isenta o McDonald's de toda e qualquer responsabilidade formal por cerca de três quartos da mão-de-obra global que opera sob a marca.

Evidentemente, a constituição do salário de um determinado emprego envolve uma série de variáveis macroeconômicas e mediações de ordem social, geográfica, histórica, política e cultural. De todo modo, a sistematização das pesquisas na obra de Royle e Towers (2002) apresenta o seguinte quadro no que tange a comparação entre o salário médio do país e o salário médio pago pelo McDonald's:

Tabela 1 - Relação entre os salários do McDonald's e os salários médios em vários países

Table 7.3 McDonald's net wage compared with the average net wage

Country	Tax etc. (%) ^a	Average net wage (1998) (£) ^b	McDonald's net wage (1999) (£) ^b	Percentage ^c
Norway	30	5.75	5.12	89.0
Denmark	43	5.52	4.16	75.3
Sweden	34	4.47	2.98	66.6
France	27	4.48	2.82	62.9
The Netherlands	34	5.54	3.10	55.9
Italy	29	5.15	2.86	55.5
Spain	20	4.52	2.28	50.4
Belgium	42	5.33	2.65	49.7
Finland	35	4.58	2.25	49.1
Ireland	25	4.99	2.40	48.0
Austria	29	4.86	2.33	47.9
UK	25	6.03	2.70	44.7
Germany	42	5.19	2.30	44.3
USA	26	6.50	2.39	36.7

Notes

a Figures used for calculating the net wage; these figures, provided by the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) for 1998, represent the percentage of tax and social security contributions payable in each country,

b Net wage after tax and social security contributions,

c McDonald's net wage as a percentage of the average net wage.

Fonte: Royle; Towers, 2002

Gráfico 1 - Relação entre os salários do McDonald's e os salários médios em vários países

160 COMPARING PAY AND CONDITIONS

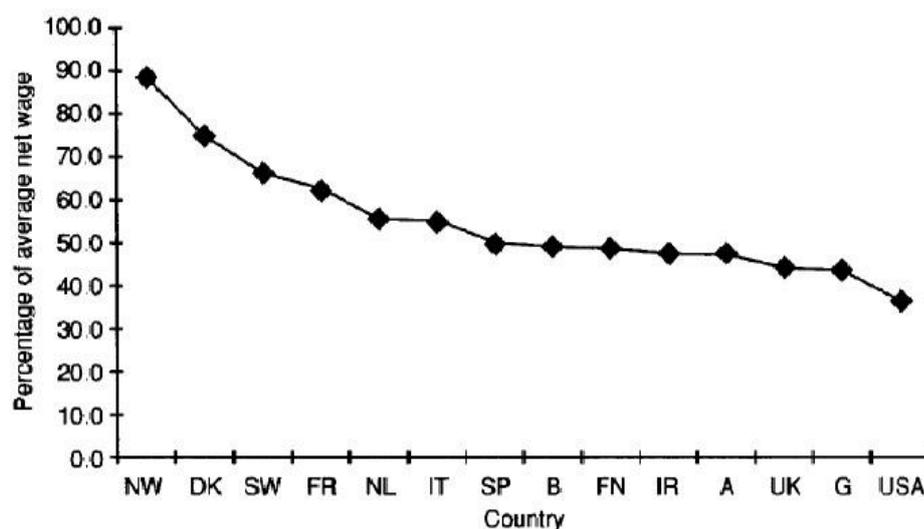


Figure 7.1 McDonald's net wage (1999) as a percentage of the average net wage (1998)

Fonte: Royle; Towers, 2002

Como podemos observar, dos 14 países analisados, em 7 o salário médio pago pelo McDonald's a seus trabalhadores é menos da metade do salário médio de cada nação. O caso dos EUA, terra natal da corporação, é surpreendente. O trabalhador padrão do McDonald's americano, em 1999, recebia 36.7% do salário médio ofertado na terra de origem de Ronald McDonald. Os autores também realizam uma comparação interessante entre o tempo de trabalho necessário para se comprar um *BigMac* recebendo o salário médio do McDonald's ou ganhando o salário médio no respectivo país:

Gráfico 2 - Tempo de trabalho necessário para comprar um *BigMac* trabalhando no McDonald's de vários países

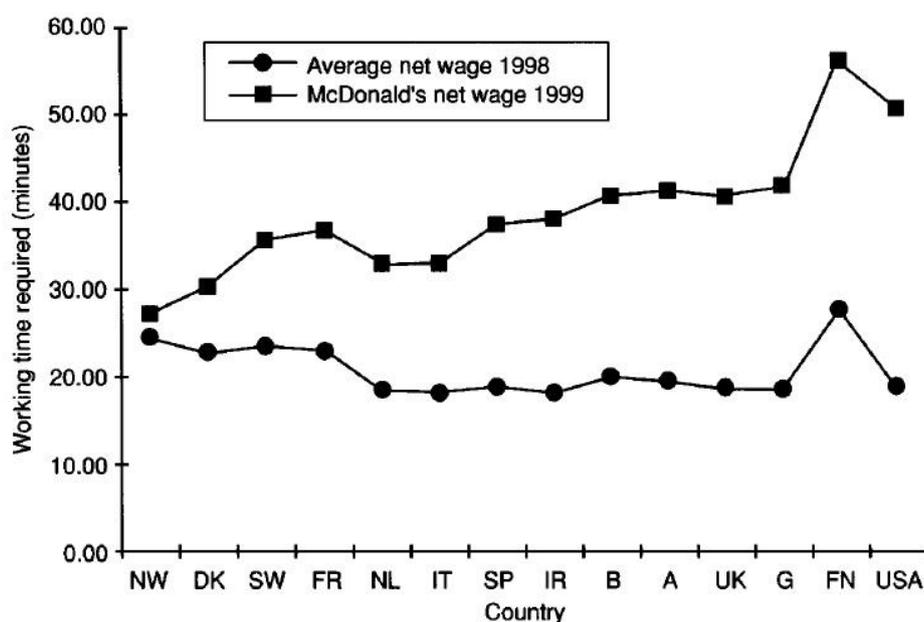


Figure 7.2 A comparison of the working time required to purchase a Big Mac on the McDonald's net wage and on the average net wage

Fonte: Royle; Towers, 2002

Em alguns casos, para que o trabalhador do McDonald's possa comprar um dos principais itens que produz, isto é, o hambúrguer *BigMac*, é preciso trabalhar quase 3 vezes mais tempo do que aquele compatriota que recebe o salário médio de seu país.

Dados mais recentes, analisados por Schmitt e Jones em *Slow Progress for Fast-Food Workers* (2013), que se basearam no *The Current Population Survey* (2012), confirmam a atualidade

dos baixos salários e trazem outros dados a respeito das características da força de trabalho no setor de *fast-food*:

Tabela 2 - Características da força de trabalho do setor de fast-food nos EUA

Characteristics of fast-food workers, 2010-2012 (percent of all fast-food-workers)		
	Age 16+	Age 20+
(a) Gender		
Female	52.6	56.5
Male	47.4	43.5
(b) Education		
Less than High School	27.7	15.9
High School	41.3	46.5
Some College	26.7	31.4
College or more	4.4	6.2
(c) Race/ethnicity		
White	59.0	56.2
Black	16.3	17.5
Latino	18.4	19.9
Asian	4.1	4.4
Other	2.1	2.0
(d) Place of birth		
United States	87.9	84.6
Foreign country	12.1	15.4
(e) Has child		
	26.6	36.4
Source: Authors' analysis of the Current Population Survey.		

Fonte: Schmitt; Jones, 2013

É importante destacar que, assim como na maior parte dos países analisados em Royle e Towers (2002), a força de trabalho americana no setor de *fast-food* é composta em sua maioria por mulheres. Como vimos no *Capítulo II*, o processo de flexibilização do trabalho comporta uma dimensão de relações de gênero que se traduz, dentre outras coisas, em fazer com que a flexibilidade no volume do emprego e no tempo de trabalho seja garantida pelas mulheres. Como explicou Hirata (2007), a flexibilidade externa é obtida principalmente pelo recurso à mão de obra feminina em empregos precários, de tempo parcial, com horários atípicos e flexíveis.

Em relação aos salários dos trabalhadores do *fast-food* nos EUA, Schmitt e Jones (2013) desenvolveram a seguinte tabela:

Tabela 3 - Faixas salários dos trabalhadores do fast-food (2010 - 2012)

TABLE 3
Wage distribution of fast-food workers, 2010-2012
 (percent of all fast-food-workers)

	Age 16+	Age 20+
\$7.25 or less	13.2	11.1
\$7.26-\$10.09	70.4	68.0
\$10.10-\$11.99	8.7	10.5
\$12.00+	7.8	10.5

Source: Authors' analysis of the Current Population Survey.

Um fato que revela a brutal desigualdade material entre aqueles que encontram-se no reino da produção da riqueza, isto é, os funcionários e funcionárias que atuam nos restaurantes, em relação aquele que se encontra no topo do reino da apropriação da riqueza, ou seja, o CEO da companhia, repousa na desigualdade salarial existente entre estas duas partes. Ora, segundo a revista EXAME (2013), um levantamento do *NerdWallet* revelou que os “colaboradores” do McDonald’s precisam trabalhar quase 4 meses para ganhar o que o *Chief Executive Officer* recebe em uma hora – U\$:9.247,00. Isso significa que o presidente ganha mais de mil vezes – 1.196 vezes, para ser exato – do que os trabalhadores e trabalhadoras que fazem os milhares de restaurante da rede funcionarem no dia a dia. A pesquisa também revelou que a diferença constatada no McDonald’s constitui a maior entre as empresas de *fast-food* e varejo, sendo o segundo lugar pertencente a rede *Starbucks* – na qual o CEO ganha 1.096 vezes mais do que seus “colaboradores” da produção.

Números mais recentes do *Social Security Administration* apontam que em 2018, a média do salário anual de um trabalhador do *fast-food* foi de U\$:15.500, ao passo que a média do salário nacional foi U\$: 41.670. Já um estudo muito interessante da Universidade de Berkeley, intitulado *Fast-food, Poverty Wages – The Public cost of low-wage Jobs in the fast-food industry* (2013), revelou que 20% dos trabalhadores do setor vivem na pobreza e que o segmento é o maior beneficiário dos programas públicos americanos – 52% das famílias que possuem trabalhadores que atuam em

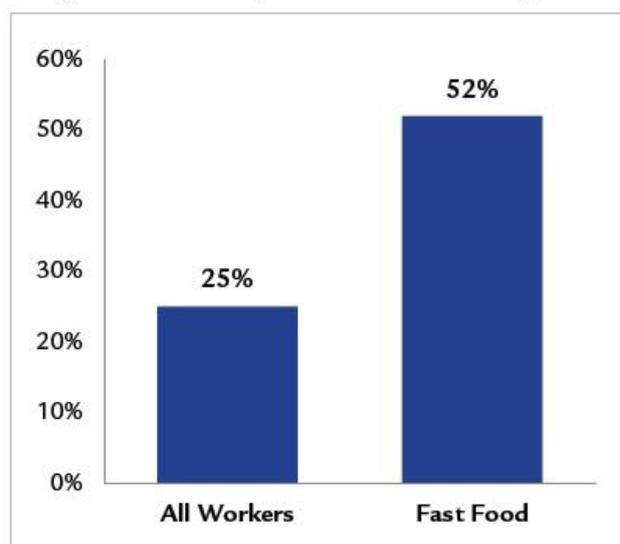
redes de *fast-food* participam de um ou mais programas, comparado a 25% da força de trabalho como um todo. Segue um quadro com as principais descobertas desse estudo:

Gráfico 3 - Participação dos trabalhadores do fast-food em programas públicos de auxílio nos EUA

Main Findings

- More than half (52 percent) of the families of front-line fast-food workers are enrolled in one or more public programs, compared to 25 percent of the workforce as a whole.
- The cost of public assistance to families of workers in the fast-food industry is nearly \$7 billion per year.
- At an average of \$3.9 billion per year, spending on Medicaid and the Children’s Health Insurance Program (CHIP) accounts for more than half of these costs.
- Due to low earnings, fast-food workers’ families also receive an annual average of \$1.04 billion in food stamp benefits and \$1.91 billion in Earned Income Tax Credit payments.
- People working in fast-food jobs are more likely to live in or near poverty. One in five families with a member holding a fast-food job has an income below the poverty line, and 43 percent have an income two times the federal poverty level or less.
- Even full-time hours are not enough to compensate for low wages. The families of more than half of the fast-food workers employed 40 or more hours per week are enrolled in public assistance programs.

Figure 1: Participation in Public Programs



Fonte: Allegretto et al. (2013)

Os níveis salariais no setor de *fast-food* são tão baixos que até mesmo um pouco mais da metade dos trabalhadores com contratos que não são de meio-período, isto é, que trabalham 40 horas ou mais em alguma rede do segmento, são contemplados por algum tipo de programa de assistência social custeado pelo Estado. O estudo aponta que o custo com assistência pública às famílias de trabalhadores do *fast-food* onera os cofres públicos americanos em 7 bilhões de dólares por ano. Ademais, em razão dos baixos rendimentos dos trabalhadores desse setor, o Estado gasta mais 1 bilhão de dólares em benefícios de “vale alimentação” por intermédio de um programa que também é custeado pelo governo.

Assim, na prática, uma das consequências dos baixos salários tem sido o deslocamento dos custos do trabalho da empresa para o governo, uma vez que boa parte dos contratos de trabalho não prescrevem seguros e benefícios – sendo, em alguns casos, incapaz de garantir até mesmo a alimentação de toda a família. É interessante observar que este mesmo movimento ocorre com outra grande empregadora privada localizada no setor terciário, qual seja, a corporação Walmart. De acordo com Patrícia Lemos (2019), nos Estados Unidos, estima-se que um terço dos trabalhadores dessa gigante do varejo sejam contratados em tempo parcial, não possuindo acesso a benefícios de seguridade e saúde, o que também tem empurrado boa parte deles para os programas de assistências do governo.

Uma reportagem do *El País*, de 01 de novembro de 2016, intitulada *Quando trabalhar no McDonald's e no Walmart não te garante um teto*⁵², reporta algumas histórias desses trabalhadores precários do setor terciário. Héctor Figueroa, presidente do sindicato dos trabalhadores de serviços (SEIU), afirma na reportagem que: “se empresas tão grandes como Walmart ou McDonald's pagassem o mínimo para viver, todos esses recursos seriam destinado para o que é realmente necessário, e os subsídios não se tornariam, no final, ajudas indiretas às empresas que, certamente, não precisam delas”. O jornal conclui dizendo que “essas grandes corporações se tornaram símbolos da precariedade salarial do país, embora o problema dos trabalhadores pobres seja generalizado no setor de serviços.”.

Entretanto, é importante não perdermos de vista as distinções entre os contratos de trabalho e salários oferecidos pelo McDonald's no EUA e países europeus daqueles praticados em território brasileiro. De acordo com Royle (2002), em muitos países europeus dois terços de todos os trabalhadores do McDonald's encontravam-se sob a vigência de contratos *part-time* em 2001, sendo que nos EUA este índice atingia 80% da força de trabalho da rede. No documento *McJobs - Low wages and low standards around the world (2015)*, organizado pelo sindicato global *Public Services Internacional*⁵³ (PSI), os autores apontam que em muitos países a empresa também se utiliza dos denominados *zero-hours contracts* – “contrato de zero-hora” -, nos quais o trabalhador não tem garantia de quantas horas irá trabalhar e nem do quanto irá receber ao longo da sua contratação, uma vez que os horários variam em função das necessidades da empresa. O relatório afirma que o

⁵² https://brasil.elpais.com/brasil/2016/10/31/internacional/1477872430_055994.html

⁵³ De acordo com o site da entidade, trata-se de uma organização que reúne mais de 20 milhões de trabalhadores, representando mais de 700 sindicatos em 163 países. “We are a global trade union Federation dedicated to promoting quality public services in every part of all the world. Our members, two-thirds of whom are women, work in social services, health care, municipal and community services, central government, and public utilities such as water and electricity” – <https://www.world-psi.org/en/who-we-are>

McDonald's é o maior empregador em contratos desse tipo no Reino Unido, sendo que nove em cada dez de seus trabalhadores são contratados por intermédio deste contrato precário.

No artigo *Contrato zero-hora e seu potencial precarizante*, publicado no livro *Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil IV* (2019), Patrícia Maeda aborda diversos aspectos do contrato zero-hora britânico. Segundo a autora, este tipo de contrato precariza o trabalho de diversas maneiras:

mascara o desemprego com a criação de subempregos flexíveis; a flexibilidade que o justifica é unilateral (em regra serve apenas ao empregador); a liberdade que lhe dá fundamento não pode ser observada diante da assimetria das partes no contrato (a discricionariedade em fornecer trabalho não corresponde à discricionariedade em aceitá-lo); a falta de transparência e informação sobre o contrato zero-hora dificulta a já mitigada liberdade contratual do trabalhador; a existência da cláusula de exclusividade agrava a situação do trabalho (ele fica alijado de qualquer possibilidade de conseguir outro trabalho, restando subjugado à conveniência do empregador, ainda que isso ponha em risco sua subsistência); a limitação da cláusula de exclusividade não altera a realidade: o trabalhador dificilmente se arrisca a manter mais de um contrato por receio de não lhe ser fornecido trabalho no caso de uma recusa sua; o trabalhador sujeita-se a condição bastante insegura (não é possível saber se terá trabalho nem salário) (...) (MAEDA, 2019, p. 142).

Maeda continua a descrever os malefícios do contrato zero-hora para o trabalhador ao longo de mais oito linhas. Os efeitos dessa insegurança sobre a saúde mental e física do contratado, a impossibilidade de realizar planejamentos familiares em termos de rotina e finanças, a obstrução a direitos e garantias como férias e licença-saúde constituem parte dos outros aspectos apontados. Nesse sentido, ao nosso ver, a aplicação deste tipo de contrato nas lojas da rede McDonald's no Reino Unido configura um grande exemplo da noção de *trabalhador just in time* – um proletariado ultra flexível e precarizado. Não à toa, mobilizações de resistência dos trabalhadores do McDonald's e de outras empresas do setor de serviços na Inglaterra ocorreram nos últimos anos, como a primeira greve do McDonald's no país, em 2017 – como veremos à frente no presente capítulo.

Um aspecto interessante inscrito na prática do McDonald's que é apontado no documento *McJobs - Low wages and low standards around the world* (2015), diz respeito ao fato da empresa realizar um processo de mapeamento dos custos de mão de obra à luz da demanda de cada horário e dia da semana. Com o auxílio das TIC's, os gerentes conseguem ter uma previsão da demanda de cada restaurante em determinado horário e dia da semana; é a partir desse raio-x que os restaurantes decidem quantos trabalhadores chamar e durante quantas horas. Assim, o gerente é pressionado a realizar escalas agressivas a fim de que as lojas tenham somente naquele momento os trabalhadores necessários para suprimir o nível da demanda específica. Para que essa flexibilidade na

alocação da força de trabalho ocorra, evidentemente, faz-se essencial a contratação em regime *part-time* e zero-hora.

O arranjo jurídico-institucional brasileiro não prescreve acordo de trabalho no formato zero-hora - ao menos até a reforma trabalhista de 2017 introduzir a figura do “trabalho intermitente”, como vimos. A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) toma como regra geral sobre o tempo de trabalho a norma contida no art. 4º: “Considera-se como tempo de serviço efetivo o período em que o empregado esteja à disposição do empregador, aguardando ou executando ordens, salvo disposição especial expressamente consignada”. Com efeito, o tempo de trabalho abrange o tempo de trabalho efetivo e o tempo em que o empregado fica à disposição do empregador. Entretanto, o balanço bibliográfico e nossa pesquisa constaram que, ao longo de anos, a corporação McDonald’s utilizou no Brasil a chamada “jornada móvel e variável”, dispositivo que vai contra esta norma da CLT e que foi objeto de inúmeros processos e condenações judiciais milionárias contra a empresa até ser, finalmente, judicialmente proibido em nível nacional no ano de 2013 mediante publicação do Ministério Público do Trabalho.

É interessante observar que na própria pesquisa de Maeda (2019), que procura analisar o contrato zero-hora no Reino Unido a fim de identificar dispositivos e casos semelhantes em território brasileiro, a autora acaba deparando-se com o caso do McDonald’s. Segundo a pesquisadora, no Brasil:

já houve uma experiência similar ao contrato zero-hora a partir de 1995 – no que diz respeito à flexibilização do tempo de trabalho – quando a rede de lanchonetes McDonald’s introduziu o modelo da “jornada móvel e variável”. De acordo com as cláusulas desse modelo contratual, o empregado é contratado sem jornada prefixada, com pagamento apenas das horas efetivamente trabalhadas, sem o cômputo das horas à disposição do empregador, o que representava expressiva insegurança do salário mensal, que poderia chegar a ser inferior ao piso salarial da categoria. (MAEDA, 2019, p. 136).

Na prática, em momentos de baixa demanda nos restaurantes, os funcionários permanecia em uma sala localizado dentro da loja – a chamada sala de *break* – até que o movimento aumentasse. Durante o tempo em que os trabalhadores permaneciam na sala de *break* o tempo de trabalho não era considerado. Essa relação inusitada de trabalho, de fato, aparece no campo realizado por Alves (2006), Reis (2009), e Rosa (2013).

Em Alves (2006, p. 76 – 77) fica claro que o que determinava a jornada de trabalho dos funcionários era a dinâmica do movimento das lojas, e o quanto isso prejudicava a vida privada dos contratados.

A autora explica que a planilha de trabalho de uma loja era elaborada a partir de uma hipótese de frequência, no entanto, se o movimento era maior que o calculado, o trabalhador tinha de permanecer além do horário previsto. Assim, o funcionário tinha de estar à disposição do McDonald's, isto é, permanecendo além do horário quando o movimento ultrapassava as previsões ou, também, sendo dispensado antes do horário combinado em caso de baixo movimento – recebendo somente as horas “efetivamente” trabalhadas. O depoimento a seguir de um funcionário revela que, na verdade, eles eram contratados como horistas:

você é avisado com antecedência que horário você vai trabalhar amanhã, isso é o que tá no papel da loja. É diferente se não tem movimento: com duas horas eles dispensam o funcionário, nós somos contratados como horistas, ganhamos por hora, (...) a gente tem que trabalhar a hora que eles precisam, tem que estar à disposição. E a vida da gente, como fica? (Funcionário do McDonald's *in* ALVES, 2006, p. 77).

Seguindo a mesma lógica, quando o movimento era muito maior do que o imaginado e os funcionários da loja não davam conta de atender a todos, imediatamente o gerente telefonava aos membros das equipes de trabalho que estavam de folga ou escalados em outro horário, convocando-os a comparecer ao restaurante o mais rápido possível. Não à toa, nessa época uma das exigências do McDonald's para a contratação de novos funcionários era a de que estes residissem ou estudassem nas proximidades do restaurante em que estavam pleiteando a vaga.

Em relação aos efeitos negativos para a vida do trabalhador, Alves (2006) destaca a impossibilidade do funcionário saber quanto irá receber ao fim do mês, algo que aparece na fala da entrevistada:

esses dias eu pensei em comprar um guarda-roupa novo em 12 vezes, e acabei não comprando porque seria um gasto que eu não sei se no final do mês eu teria o dinheiro para pagar, porque cada mês eu recebo diferente do outro, depende das horas que eu trabalho (Funcionária do McDonald's *in* ALVES, 2006, p. 79).

Reis (2009, p. 52) em sua dissertação, à luz da aplicação dessa “jornada móvel e variável”, postula que os trabalhadores se tornam “descartáveis”, uma vez em que o empregador os utiliza de acordo com as variações das vendas no restaurante. O autor também apresenta depoimentos de funcionários dizendo que poderiam ser dispensados do seu dia de trabalho com poucas horas de serviço:

[...] tendo movimento a gente fazia mais horas e aí ganhava mais. Agora em baixa temporada trabalhava uma ou duas horas e era mandada embora, porque não havia necessidade de tantos funcionários. As folgas também eram muitas nos períodos sem movimento. Já cheguei a trabalhar duas horas e ser mandada embora, batia o cartão rodava os *breaks* dos colegas e era mandada embora. Às vezes havia uma rotação, mas se o gerente não simpatizava com o funcionário, este era mandado mais cedo para casa toda à semana. Como você recebia por hora, no salário vinha quase nada. Por exemplo, o adiantamento que vinha no dia 20 de cada mês era de uns R\$:70,00⁵⁴ e aí no dia cinco você recebia apenas mais uns R\$:35,00 ou R\$:40,00. Nós tínhamos que usar o dinheiro do “passe” no aluguel, porque o salário não dava. Tinha dias em que os funcionários gostavam de sair mais cedo, mas quando vinha o salário, eles percebiam que era marcação ir embora.

Outro depoimento elucida o problema que os trabalhadores enfrentavam em relação aos salários. Para além deste já ser baixo em razão do valor da hora, acabava diminuindo em função da queda nas vendas. Havia, para os maiores de idade, a possibilidade de trabalhar no fechamento da loja a fim de aumentar o salário no final do mês. As atribuições de fechamento eram limpar e organizar o restaurante para o próximo dia. Um trabalhador relata que, por não fazer parte do fechamento, muitas vezes, acabava recebendo dispensa antes do término da jornada acordada:

Eu sempre era mandado embora antes do meu horário de serviço. Se não tinha movimento eles mandavam embora para não ficarem gastando em horas de funcionários e não terem que pagar muito. Salvo quem era do fechamento, que tinha que ficar até a loja fechar, este era o único jeito de ganhar um pouco mais. Tu não tinha como te planejar no final do mês, tu nunca sabia o quanto ia ganhar. (REIS, 2009, p. 59).

Já na pesquisa de Rosa (2013), a questão da “jornada móvel e variável” aparece na fala de dois gerentes que, na verdade, explicam que este tipo de contratação deixou de existir “há mais de um ano”, segundo o Gerente 01. Sobre o assunto, o Gerente 02 afirma: “Não há jornada móvel. Antes havia (há mais de um ano), de acordo com o movimento, pois eles economizavam àquela hora do funcionário. Agora não mais” (ROSA, 2013, p. 93).

A prática da “jornada móvel e variável” aplicada pelo McDonald’s destoava tanto das práticas empregatícias correntes, que o Sindicato dos Trabalhadores em Hotéis, Aparte Hotéis, Flats, Restaurantes, Bares, Lanchonetes e Similares de São Paulo e Região (SINTHORESP), chegou até mesmo a produzir um documentário de 21 minutos intitulado *McDonald’s – Uma Jornada Criminosa* (2012). A produção, disponível no *YouTube*, apresenta contratos de trabalho, holerites com valores abaixo do salário mínimo, depoimento dos trabalhadores, conversas entre os funcionários e

⁵⁴ Essa entrevista de Reis (2009) foi realizada no ano de 2005, quando o salário mínimo era de R\$: 300,00. Nessa época, segundo o autor, a hora-valor paga pelo McDonald’s era de RS:1,46.

responsáveis da empresa gravadas com câmera escondida e as disputas judiciais em torno da tal jornada.

De fato, o McDonald's no Brasil acabou com a *sui generis* “jornada móvel e variável”. Se a aplicação deste dispositivo ao longo de anos gerou muito lucro para a corporação e seus franqueados, também produziu diversos processos trabalhistas e condenações judiciais milionárias. No ano de 2012, o Ministério Público do Trabalho, depois de uma série de denúncias de órgãos ligados aos trabalhadores, abriu uma ação contra a Arcos Dourados. O SINTHORESP e a CONTRATUH (Confederação Nacional dos trabalhadores em Turismo e Hospitalidade) entraram na ação como assistentes do MPT. Como consequência, em 2013, a empresa assinou um acordo em que se comprometia a pagar 7,5 milhões de reais por dano moral e coletivo e a respeitar os seguintes termos: eliminar a contratação via jornada móvel variável, não exigir mais do que 2h de cumprimento de horas extras diárias, respeitar o intervalo entre as jornadas de 11 horas e conceder o descanso semanal remunerado de 24 horas consecutivas.

Entretanto, como mostra a reportagem da Revista EXAME (2018), depois de o MPT, ao longo dos anos seguintes, ter fiscalizado as lojas da rede por intermédio de um sistema que tem acesso aos bancos de horas dos funcionários, foi constatado que o McDonald's estava descumprindo o acordo que havia sido anteriormente firmado. Em razão dessa violação, a empresa foi condenada a pagar nova multa de 7 milhões de reais.

Hoje em dia, como aparece na pesquisa de Grisolia (2015), o contrato de trabalho do McDonald's opera de outra maneira. Em sua dissertação, o autor narra que chegou até mesmo a participar de um processo seletivo para trabalhar em um restaurante da rede, tendo registrado seu currículo no site da empresa, em uma parte que convoca os visitantes a se candidatarem para uma vaga. Sua inscrição foi realizada no dia 1 de fevereiro de 2014 sendo que, apenas três dias depois, já recebeu uma mensagem em seu celular contendo instruções sobre a data e a localidade que deveria comparecer portando os documentos necessários para disputar a vaga, assim como informações a respeito do salário – diziam que variava de um salário mínimo a R\$ 1.150,00.

Grisolia (2015, p. 57 – 72) narra com detalhes todo o processo seletivo, desde o fato de ter se sentido pressionado a cortar o cabelo e a barba – a fim de “parecer mais ‘selecionável’ aos olhos dos responsáveis pela contratação” – até sua aprovação e posterior desistência em razão de preocupações com um possível processo judicial por parte do McDonald's. Durante uma entrevista em grupo, a responsável pela contratação (o autor utiliza o nome fictício de Tarsila) perguntou quem já havia trabalhado com carteira assinada e falou sobre as vantagens disso, afirmando que o McDonald's

assinaria a carteira no 1º dia de trabalho. Em seguida, disse que era importante a permanência no emprego por pelo menos um ano, pois senão a carteira de trabalho ficaria “suja”, fazendo com que se tornasse muito mais difícil arrumar outro emprego depois. Em relação a esta fala o autor comenta que “isso parece uma espécie de mecanismo que a Empresa usa para evitar a alta rotatividade, relatando para o trabalhador que ele deve permanecer durante um ano no emprego para evitar que ele saia antes e o ameaçando com um maior tempo de procura de trabalho, de desemprego caso não o faça” (GRISOLIA, 2015, p. 64).

Após este comentário, a responsável pela contratação relata as vantagens e benefícios em ser um trabalhador do McDonald’s:

o salário de R\$ 3,53 por hora no dia, valor que é acrescido de 80% após as 22 horas por conta do adicional noturno, ressaltando que mensalmente isso faria a pessoa ganhar um valor parecido com o do salário mínimo e, evidentemente, também faria com que as pessoas com disponibilidade de trabalhar durante a madrugada ganhassem mais; a escala, onde se trabalha cinco dias e se tira uma folga, além do fato de se poder escolher um domingo no mês como folga; a participação nos lucros, que consta em uma vez por ano ganhar um pouco mais de dinheiro de acordo com o número de vendas que a sua loja faz; seguro de saúde, vida e odontológico para o funcionário e seus dependentes; 1 hora de almoço e nesse ponto foi destacado que a empresa não trabalha mais com lanches, como fazia há um tempo atrás, mas com prato feito, por ser mais saudável. (ibid., p. 65).

Em sua fala sobre as vantagens de trabalhar na rede McDonald’s, Tarsila também destacou o plano de carreira e a possibilidade de crescimento profissional. Assim como em diversos materiais da empresa, a fala da responsável pela contratação de novos funcionários destacou algumas “histórias de sucesso” de jovens dedicados que conquistaram, em razão do seu empenho e dedicação, tanto cargos de gerência nos restaurantes quanto posições elevadas no âmbito administrativo da corporação. Evidentemente, trata-se de um mecanismo de dominação ideológica que objetiva a individualização e adesão dos trabalhadores aos discursos, valores e práticas da empresa. Tal narrativa, tão em consonância com a racionalidade neoliberal (DARTOT; LAVAL, 2010), resulta em um processo de individualização que concorre para a diluição das insatisfações com o trabalho e para o arrefecimento das potenciais ações coletivas. Essa prática é parte constitutiva da política de gestão da força de trabalho do McDonald’s - como veremos no *Capítulo III*, juntamente com os movimentos de resistência desses assalariados.

De todo modo, o balanço da bibliografia – assim como as mobilizações internacionais dos trabalhadores e trabalhadoras do segmento de *fast-food* a partir de 2013 – indica que estamos diante de um proletariado flexível e precário do setor de serviços cujo emprego e trabalho possui as seguintes

características: salários abaixo da média, condições de trabalho inadequadas, pouco treinamento, falta de autonomia, poucas chances de crescimento profissional, altas taxas de rotatividade e supervisão rigorosa (ALLAN; BAMBER; TIMO, 2006; ROYLE; TOWERS, 2002; ALVES, 2006). Além disso, ressaltam que as primeiras ocupações são preenchidas em sua esmagadora maioria por jovens que estão vivenciando a experiência do primeiro emprego, fator que os torna mais suscetíveis ao processo que procura formatar um trabalhador “multifuncional”, “intercambiável” e “descartável” (AREND; REIS, 2009, p. 147).

Um elemento importante que demarca o signo negativo das condições de emprego e trabalho no setor de *fast-food* e, de certo modo, atesta o caráter universalizante desta condição, diz respeito a cunhagem do termo *McJob*, em 1986, e sua posterior entrada no dicionário britânico *Oxford*, em 2001.

No tempo presente, o termo *Job* é conhecido no cenário internacional por serviço ou emprego. Contudo, em inglês do século XIV, o termo era utilizado para designar “bloco”. Na Idade Média, *job* era a unidade de alguma coisa “fácil” de transportar de um lado para outro, por exemplo, um bloco de madeira ou pedaço de pedra sobre uma carroça. Sennett (2004) explica que as relações de produção e serviço da sociedade contemporânea, caracterizada pela passagem por vários empregos ao longo da vida e por contratos do tipo *part-time*, trazem de volta esta terminologia na medida em que o indivíduo passa a dividir sua atividade laboral em blocos. Assim, a lógica de flexibilização do trabalho impulsionada pela reestruturação produtiva e o neoliberalismo procura transformar o próprio trabalhador em um “*job*”, isto é, um “bloco”, uma “peça”, de fácil mobilidade.

Em 1986 o sociólogo Amitai Etzioni, em referência direta a rede McDonald’s, acrescentou o prefixo *Mc* ao termo *Job* em artigo publicado no jornal *The Washington Post* intitulado *The Fast-food Factories: McJobs are Bad for Kids*. Segundo o autor, este modelo de emprego, do qual o McDonald’s é pioneiro, estaria comprometendo a frequência do jovem americano no ensino secundário, uma vez que muitos destes que começavam como trabalhadores em tempo parcial nas cadeias de *fast-food* acabavam desistindo da escola.

Em 2001 o dicionário *Oxford* inclui em sua lista de palavras o termo *McJob*, definindo-o como “um trabalho mal remunerado, carente de estímulos e com poucas perspectivas de futuro”. Em relação ao prefixo *Mc*, o dicionário incorporou um verbete de aceção depreciativa explicando que normalmente a ele são adicionados substantivos para formar palavras com o sentido de “algo que tem apelo de massa, variedade padronizada que designa o comum”, definindo-o como “prefixo pejorativo, que faz lembrar normalização e padronização”. Ao serem inquiridos sobre a razão pela qual teriam

inserido estas palavras em seu acervo, os responsáveis pelo *Oxford English Dictionary* afirmaram que a definição oferecida para estas expressões acompanha as mudanças no idioma, que se refletem na linguagem cotidiana de acordo com as provas que evidenciam e localizando-se na sociedade.

A prática de utilizar o prefixo *Mc* junto a um substantivo a fim de destacar uma condição negativa também ocorre no Brasil quando, por exemplo, Rosa aponta que: “algumas formas de se referir ao McDonald’s são utilizadas por esses jovens ex-funcionários. Uma jovem usa a denominação de *McInferno* para fazer alusão à empresa. A outra conta que ela e seus colegas auto denominavam-se de *McEscravos* (ROSA, 2013, p. 118). Reis (2009) também captou que apesar do termo *McJob* não ser utilizado entre os funcionários brasileiros, a denominação de “*McEscravo*” – ainda que usada em um tom de brincadeira - era bastante popular entre os jovens trabalhadores da rede em Florianópolis, que a empregavam em razão das múltiplas tarefas, do trabalho pesado e da baixa remuneração. A fim de constatar a recorrência nacional do termo, procuramos por “*McEscravo*” na rede social *Facebook*. Foram encontrados, em janeiro de 2020, 37 grupos e 8 páginas, sendo a maior delas a “*McEscravos.com*” cuja descrição diz “para você que é, que era, ou vai ser um *McEscravo*”, sendo que esta página foi curtida por 9.984 pessoas.

Evidentemente, nenhum trabalhador da rede McDonald’s, seja do Brasil ou de qualquer outro dos 120 países em que a corporação atua, encontra-se na condição de escravidão. De todo modo, o fato de os jovens funcionários utilizarem – ainda que em tom de brincadeira - um termo que remete ao passado da sociedade escravista brasileira, caracterizado por uma brutal violência e injustiça, deve ser considerado enquanto um indicador das dificuldades e condições precárias enfrentadas por este proletariado do setor de *fast-food*.

Capítulo III - Da marca às marcas no corpo e na subjetividade: uma análise da política de gestão corporativa, do processo de engajamento e das resistências dos trabalhadores da rede McDonald's

“Eu conheci um cara legal do Japão, outro trabalhador do McDonald's. Ele me mostrou seu braço cheio de queimaduras'. O americano posicionou seu braço junto ao do colega. Ambos estavam com queimaduras nos mesmos lugares, em forma de listras. Rainer [o americano] sabia como seu colega havia se machucado: 'Eles fizeram você cumprir as ordens em 90 segundos', ele explicou. 'Você está sempre atrás no tempo, então, você não pensou em segurança. Você estava preocupado pois seu gerente estava te pressionando'” (*We are all fast-food workers now – The global Uprising Against Poverty Wages*, Annelise Orleck, 2018)

“O McDonald's é basicamente uma corporação anti-sindicato e pretende continuar deste jeito” (Michael Quinlan, CEO da McDonald's Corporation até 1998)

“*All we're asking for is a little respect*” (Trabalhadores do *fast-food* cantando em protestos pelo mundo, 2015)

Se as condições de emprego e trabalho no setor de *fast-food*, como pudemos observar no *Capítulo II*, são precárias ao redor do globo – sendo em alguns casos até mesmo dramáticas -, o que explicaria o engajamento dos trabalhadores, isto é, o que os levam a entrar e permanecer em redes de alimentação rápida? Por que essa condição de precariedade não resulta em movimentos generalizados de resistência dos trabalhadores? Em caso de resistência, quais as características dessas mobilizações? Qual a relação destas perguntas com o perfil social dos contratados, com a rotatividade e com a política de gestão praticada pela rede McDonald's no âmbito de seus restaurantes?

É sobre essas questões que iremos nos debruçar neste capítulo.

III.3.1 – O perfil dos trabalhadores, o engajamento e a rotatividade

A imagem de que o trabalhador típico de uma rede de *fast-food* é um jovem de 16 a 24 anos chega até mesmo a fazer parte da cultura pop do século XX, tendo em vista os diversos filmes e seriados que trabalham com esta figura. De fato, como explica Schlosser (2002):

Os adolescentes há muito abastecem a indústria de fast-food com sua mão de obra. O rápido crescimento dos negócios coincidiu com a expansão desse grupo etário, fruto do *baby boom*. Os adolescentes eram sob muitos aspectos os candidatos ideais para esses empregos mal remunerados. Como a maioria deles ainda mora com os pais, podem se dar ao luxo de trabalhar por salários baixos ideais, que não sustentariam um adulto; além disso, até pouco tempo as qualificações limitadas dos jovens atraíam outros empregadores. (...) Os adolescentes têm sido os candidatos perfeitos para esses serviços, não só por serem menos dispendiosos de contratar que os adultos, mas também porque são fáceis de controlar, devido à inexperiência e pouca idade. (SCHLOSSER, 2002, p. 94).

A contratação de jovens é uma característica típica da rede McDonald's e, no caso brasileiro, não é diferente. Paulo Camargo, presidente da Divisão Brasil da Arcos Dourados, declarou em uma entrevista de 2019: “Temos orgulho de sermos reconhecidos como uma das empresas que mais gera oportunidades de trabalho para jovens no país. Cerca de 90% de nosso quadro de funcionários no Brasil é formado por colaboradores de até 25 anos.”. Destes, metade está em sua primeira experiência profissional.

É importante destacar que, apesar de se falar em juventude enquanto categoria geracional, a mesma não pode ser tratada de forma genérica. A sociologia ensina que uma série de determinantes condicionam as formas de se experienciar a juventude. Dayrell (2010) sistematiza bem a questão ao postular que:

a juventude é uma categoria socialmente construída. Ganha contornos próprios em contextos históricos, sociais e culturais distintos, e é marcada pela diversidade nas condições sociais (origem de classe, por exemplo), culturais (etnias, identidades religiosas, valores etc.), de gênero e, até mesmo, geográficas, dentre outros aspectos. Além de ser marcada pela diversidade, a juventude é uma categoria dinâmica, transformando-se de acordo com as mutações sociais que vêm ocorrendo ao longo da história. Na realidade, não há tanto uma juventude e sim jovens, enquanto sujeitos que a experimentam e sentem segundo determinado contexto sociocultural onde se inserem. (DAYRELL, 2010, p. 67).

Nesse sentido, cabe salientar que os jovens que trabalham nas lojas da rede McDonald's, evidentemente, não são os filhos e filhas da classe média e dos extratos superiores da estrutura de classes brasileira – assim como não é o caso em qualquer outro país. Na verdade, a percepção cultural que parte destes segmentos privilegiados da sociedade possuem em relação a trabalhos como o do McDonald's é caracterizada por uma dimensão negativa, permeada por racismo e preconceito de classe. Em 2015 e 2017, alunos do terceiro ano do Ensino Médio do Colégio Marista e da Instituição Evangélica de Nova Hamburgo, no Rio Grande do Sul, geraram debates nas redes sociais acerca da valoração simbólica-cultural de algumas profissões em razão da circulação das fotos de uma festa do colégio intitulada “Se nada der certo”. Segundo os próprios jovens em questão, as fantasias estariam

representando “profissões alternativas, como uma saída na vida de alguém em que nada deu certo”. Nas fotos, os estudantes aparecem “fantasiados” de garçons, faxineiras, atendentes do McDonald’s, porteiros e outras profissões que julgam ser inferiores, como consta na reportagem do jornal O Globo (2017).

Segundo o IBGE (2019), a renda média mensal de 60% dos trabalhadores brasileiros – o correspondente a 54 milhões de empregados com carteira assinada ou na informalidade – foi menor do que um salário mínimo em 2018. Esta parcela da população nacional recebeu R\$ 928,00 sendo o valor do salário mínimo de 2018 equivalente a R\$ 954,00. Não há dados amplos acerca do perfil socioeconômico dos trabalhadores do McDonald’s no país. De todo modo, podemos inferir que os funcionários desta rede de *fast-food* são recrutados entre os “jovens” que possuem uma trajetória de vida caracterizada pela condição de classe das famílias que ganham até dois salários mínimos.

O campo de Grisolia (2015, p. 97 - 98) captou percepções interessantes de funcionários e ex-funcionários do McDonald’s acerca do fato da corporação contratar os jovens em massa. Para os jovens entrevistados, a empresa funciona como uma “porta de entrada para o mundo do trabalho”, “como um emprego para começar a carreira profissional, pra esquentar carteira”. Esta primeira experiência de trabalho é tida por eles como importante para a aquisição de outro emprego no futuro. Quando o autor pergunta os motivos que levaram uma jovem de 18 anos a se candidatar a uma vaga no McDonad’s, a funcionária responde: “Ah, experiência, experiência na carteira também pra arrumar outra coisa melhor.” (Maria, 18 anos, atendente). Outro jovem, ao ser perguntando sobre se as empresas o veem de uma forma melhor por ele ter tido a experiência de trabalho na rede, atesta que: “é veem, acho que veem, porque tem algum trabalho que passou, para se ter uma referência” (Antônio, 17 anos, atendente). Corroborando com a fala deste último, um ex-funcionário relata que “...com experiência na carteira, ficou mais fácil arrumar um outro emprego.” (Evandro, 25 anos, ex-funcionário). (GRISOLIA, 2015, p. 98).

O trabalho de Rosa (2013) captou a percepção de dois gerentes do restaurante em relação a idade dos trabalhadores do McDonald’s. Para ambos, o fato de a força de trabalho contratada ser jovem constitui uma vantagem, tendo em vista que este fator torna mais fácil a atividade de “moldá-los” na medida em que “não veem com vícios”. Nas palavras de um desses gerentes, ao apontar os motivos pela preferência dos jovens, argumenta que: “porque o pessoal não vem com vício, né, não vem com outras experiências, então a gente tem todo um treinamento, então acho que é mais fácil de lidar com jovens que não tenham vícios, que não tenham vindo de outro lugar” (ROSA, 2013, p. 91 – 92). Segundo esse gerente, a média de idade dos funcionários no Restaurante 01 fica entre 16 e 17

anos. Já no Restaurante 02, embora cerca de 50% dos funcionários compreenda menores, a média chega a alcançar os 19 anos.

Nesse sentido, a contratação de jovens pelo McDonald's deve ser visto como uma estratégia não só da corporação, mas dos próprios trabalhadores. Tendo em vista a origem de classe e as poucas possibilidades de empregabilidade existentes no mercado de trabalho brasileiro para este contingente social, arrumar uma vaga no *fast-food* pode acabar servindo – em tese - para conseguir algo melhor depois. O engajamento dos funcionários, portanto, decorre em boa medida do fato de tratarem a empresa enquanto uma ponte para oportunidades mais interessantes, que geralmente aparecem para aqueles que já “esquentaram” a carteira de trabalho.

O fato da maior parte dos jovens funcionários parecer enxergar o emprego no McDonald's como algo transitório – uma espécie de etapa inicial na sua trajetória laboral – e dos gerentes e agentes de contratação da rede terem preferência por jovens, acaba concorrendo para a altíssima rotatividade do trabalho, que sempre caracterizou o setor de alimentação rápida. Em seu livro de 2002, Schlosser afirma que “a rotatividade anual da indústria de *fast-food* é de cerca de 300 a 400%. O funcionário médio de um *fast-food* larga o serviço ou é despedido a cada três ou quatro meses” e que “a indústria de *fast-food* paga salário mínimo a um número muito maior de funcionários do que qualquer outra indústria americana. (SCHLOSSER, 2002, p. 100).

Dados mais concretos e recentes a respeito da rotatividade do trabalho no McDonald's atestam que o índice continua elevado. Na verdade, se seguirmos o índice da *People Report*, que começou a coletar dados em 1995, o indicador de 2018 é o maior de todos os tempos nos EUA e este aumento está relacionado as inovações produtivas implementadas na rede. Uma reportagem da revista EXAME (2018) afirma que o McDonald's está se atualizando com nova tecnologia, serviços de entrega, um cardápio renovado e a possibilidade de retirar os produtos fora da loja. Entretanto, consta na reportagem que: “os funcionários estão realizando mais tarefas e em muitos casos, dizem, sem aumento de salário ou um número adequado de empregados”. Para um funcionário da rede, “os pedidos por aplicativos móveis foram a gota d'água.”. Assim, a implementação de novas tecnologias tem significado a intensificação do trabalho no âmbito dos restaurantes, fator que colabora para o aumento da rotatividade – “a rotação de pessoal nos restaurantes de comida rápida dos EUA deu um salto para 150 por cento — ou seja, uma loja com 20 funcionários contrataria 30 em um ano”.

A intensificação do ritmo e da exploração do trabalho no McDonald's nos últimos anos em função da implementação de novas tecnologias fica claro em face dos números trazidos pela reportagem:

No ano passado, o McDonald's disse que tinha 235.000 empregados⁵⁵, incluindo funcionários corporativos e nos restaurantes. Cada uma dessas pessoas gerou US\$ 97.000 em receita, em comparação com cerca de US\$ 65.000 no ano anterior. Embora isso possa ser um sinal de maior eficiência, também pode ser interpretado como um excesso de exigências a um número insuficiente de funcionários. (EXAME, 2018).

Esse aumento da produtividade e da exploração do trabalho no McDonald's constitui um vigoroso exemplo do avanço da extração da mais-valia relativa no denominado setor de serviços. As inovações tecnológicas não concorrem para a libertação do trabalho, uma vez que essas relações sociais de produção estão submetidas a lógica da acumulação de capital.

Para produzir e suportar estas condições de trabalho – reduzindo falhas, sabotagens e conflitos de classe - a política de gestão corporativa no âmbito dos restaurantes torna-se central.

III.3.2 – A gestão da força de trabalho do McDonald's: incentivar, sonhar e competir

Como discutimos no *Capítulo II*, o processo de proletarização do trabalho prescreve a instauração do que Marx chamava de *subsunção* real do trabalho ao capital. O termo “*subsunção*”, como bem explicam Antunes e Alves (2004), é mais adequado do que “*submissão*” em razão do fato da força de trabalho ser *incluída e transformada* em capital, afinal, o trabalho constitui (negativamente) o capital. Assim, “na verdade, nas relações trabalho/capital, além e apesar de o trabalho ‘subordinar-se’ ao capital, ele é um elemento vivo, em permanente medição de forças, gerando conflitos e oposições ao outro polo formador da unidade que é a relação e o processo social capitalista” (ANTUNES; ALVES, 2004, p. 344).

Com efeito, se a especificidade da força de trabalho consiste em ser um elemento vivo que *nega* a própria relação que a constitui e a “submete”, sua “subordinação” tem que ser sistematicamente reiterada. Sabemos que desde a sua origem o modo capitalista de produção pressupõe certo envolvimento operário, ou seja, formas de envolvimento/ “captura” da subjetividade operária pelo capital, ou, mais precisamente, da sua *subsunção* à lógica da acumulação. O que muda historicamente “é a forma de implicação do *elemento subjetivo* na produção, que, sob o taylorismo/fordismo, ainda era meramente formal e com o toyotismo tende a ser real, com o capital buscando ‘capturar’ a subjetividade operária de modo integral” (ibid., ibid.).

⁵⁵ Esse número diz respeito aos trabalhadores que atuam nos restaurantes controlados pela própria rede, não por franqueados.

É claro que no decorrer do século XX, mesmo sob o fordismo-taylorismo, o capitalismo monopolista desenvolveu e utilizou profundamente da estratégia de manipulação social por meio do aprimoramento das técnicas de propaganda e marketing. Do mesmo modo, é evidente que o operário da linha de montagem da fábrica fordista pensava e - como salientou Gramsci – pensava até demais:

[sob o fordismo] o operário continua “infelizmente” homem e, inclusive [...] durante o trabalho, pensa demais ou, pelo menos, tem muito mais possibilidade de pensar, principalmente depois de ter superado a crise de adaptação. Ele não só pensa, mas o fato de que o trabalho não lhe dá satisfações imediatas, quando compreende que se pretende transformá-lo num gorila domesticado, pode levá-lo a um curso de pensamentos pouco conformistas”. (GRAMSCI, in Alves R&M III, p. 60).

É justamente por ter consciência de que os operários não eram “gorilas domesticados” que Henry Ford procurou resolver o dilema da organização capitalista da produção em massa por intermédio de iniciativas “educativas” fora da fábrica - incidindo sobre questões como sexualidade e alcoolismo. O toyotismo, ao contrário, como aponta Alves (2014, p. 60), “por meio da recomposição da linha de produção, com seus vários protocolos organizacionais (e institucionais), procura ‘capturar’ o pensamento do trabalhador, operário ou empregado, integrando suas iniciativas afetivo-intelectuais nos objetivos da produção de mercadorias”.

Benjamin Coriat, no livro *Pensar pelo avesso*, observa que um dos fundamentos do método da Toyota consiste em “administrar com os olhos”. Frente a essa afirmação, Alves (2014) argumenta que o toyotismo não rompe com a lógica de controle e racionalização do trabalho vivo que surge com a grande indústria, mas sim torna-os mais sofisticados e até mesmo incorpora a seu modo o espírito do panopticismo. Se para Bentham “estar insistentemente diante dos olhos de um inspetor é perder de fato o poder de fazer o mal e quase a ideia de desejá-lo”, o toyotismo promove um deslocamento na figura do inspetor, a saber, este deixa de estar “lá fora” e passa a ser introjetado na subjetividade dos operários e empregados. “Eis um sentido da ‘captura’ da subjetividade traduzida na figura do ‘inspetor interior’ que perscruta, com seu olhar, as tarefas do trabalho de si e dos outros. Enfim, o operário ou empregado torna-se patrão de si mesmo e dos outros.” (ALVES, 2014, p. 62). Afinal, como já argumentava Antunes:

a sujeição do ser que trabalha ao “espírito” Toyota, à família Toyota, é de muito maior intensidade, é qualitativamente distinta daquele existente na era do fordismo. Esta era movida centralmente por uma lógica mais despótica; aquela, a do toyotismo, é mais consensual, mais envolvente, mais participativa, em verdade mais manipulatória. (ANTUNES, 1995).

Alves (2014) aponta que segundo o próprio Matthew E. May, conselheiro da Universidade Toyota, um dos princípios essenciais da prática de gestão toyotista consiste em “captar o intangível”. O autor brasileiro destaca que esta nova ideologia da produção do capital busca apreender duas dimensões cruciais do intangível: “primeiro, o intangível como valores-fetiches, expectativas e sonhos de mercado; e segundo, o intangível como *capacidade de aprendizagem e envolvimento com a empresa e a marca*” (ALVES, 2014, p. 56, grifo nosso). Essa estratégia de matriz toyotista operada pelo capital implica tanto clientes quanto operários e empregados, mobilizando produção de mercadorias e consumo. Assim, o espírito do toyotismo irá impulsionar na linguagem do *managing*, os apelos à administração participativa e ao “gerenciamento pós-moderno”. Daí Haefliger (2004) apontar que “agora são os valores dos colaboradores, suas crenças, sua interioridade, sua personalidade que são cobiçadas”.

É interessante observar que as obras *Gestão como Doença Social* (GAULEJAC, 2007) e *A Nova Razão do Mundo* (LAVAL; DARDOT, 2010) possuem, argumentamos, análises sobre a gestão contemporânea do trabalho parecidas e sob o mesmo signo daqueles apresentadas pela literatura marxista – a despeito das diferenças teóricas indissolúveis entre as duas tradições do pensamento crítico. Inspirando-se nas análises de Michel Foucault sobre o poder⁵⁶, Gaulejac estabelece uma distinção entre o “poder disciplinar”, típico do modelo fordista-tayloriano, e o que denomina de “poder gerencialista”, paradigma de gestão relacionado ao toyotismo e que se torna hegemônico com o avanço do neoliberalismo. Como bem explica o autor:

A empresa de tipo tayloriano é centrada sobre a canalização da atividade física a fim de tornar os corpos úteis, dóceis e produtivos. Esse processo se opera pelo controle do emprego do tempo, pelo quadriculamento do espaço, por “uma maquinaria de poder que canaliza os corpos para adaptá-los a objetivos de luta (exército), de produção (fábrica), de educação (a escola)” (FOUCAULT, 1975). O poder Gerencialista preocupa-se não tanto em controlar os corpos mas em transformar a energia libidinal em força de trabalho. À economia da necessidade canalizada opõe-se a economia do desejo exaltado. *Passa-se do controle minucioso dos corpos para a mobilização psíquica a serviço da empresa. A repressão é substituída pela sedução, a imposição pela adesão, a obediência pelo reconhecimento.* (GAULEJAC, 2007, p. 113, grifo nosso).

⁵⁶ A questão do *saber*, do *poder* e do *sujeito* permeiam transversalmente a obra de Foucault, como bem argumenta Castro (2014). No caso da obra de Gaulejac, o autor afirma que está apoiando-se na noção de *tecnologia política* para desenvolver sua análise sobre o gerencialismo; trata-se de “um conjunto de microdispositivos que não aparecem como fruto de uma concepção centralizada, de um sistema de dominação preestabelecido, mas como um conjunto disparatado de tecnologias, de regulamentos, de procedimentos, de arranjos e de discursos que emergem em dado momento histórico. (GAULEJAC, 2007, p. 112).

O trabalho passa a ser apresentado como uma experiência interessante, enriquecedora e estimulante. Cada trabalhador deve sentir-se responsável pelos resultados para poder desenvolver suas competências e seus talentos, assim como sua criatividade. A mobilização pessoal, o “dar o melhor de si”, torna-se uma exigência, num universo no qual cada um deve ser motivado para atingir seus objetivos com entusiasmo e determinação.

De fato, há passagens da obra de Gaulejac que afirmam – na prática, *ipsis litteris* – o que Antunes e Alves estão destacando como “captura” da subjetividade e maior envolvimento/manipulação do operário: “na empresa hipermoderna, o objeto do controle tende a se deslocar do corpo para a psique, da atividade física para a atividade mental: mais do que enquadrar corpos, *procura-se canalizar as pulsões e controlar os espíritos*. A empresa espera de seus empregados que se devotem “de corpo e alma” (ibid., p. 124, grifo nosso). Ou ainda quando o autor francês aponta que: “a gestão gerencialista prefere a adesão voluntária à sanção disciplinar, a mobilização à obrigatoriedade, a incitação à imposição, a gratificação à punição, a responsabilidade à vigilância. Sua força se enraíza em um *sistema de valores que favorece o engajamento individual* no qual a busca do lucro é acoplada a um ideal.” (ibid., p. 119). Afinal, na lógica da nova gestão toyotista/neoliberal, “espera-se uma identificação total com a empresa, cujo nome deve inspirar ‘*orgulho e confiança*’” (ibid., p. 118).

Gaulejac (2007) explora os efeitos dessa mudança de paradigma gerencial sob o plano psicológico dos sujeitos que trabalham, afirmando que:

(...) passamos de um sistema fundado sobre a solicitação do Superego – o respeito pela autoridade, a exigência de obediência, a culpabilidade -, para um sistema fundado sobre a solicitação do Ideal do Ego – a exigência de excelência, o ideal de onipotência, o medo de fracassar, a busca da satisfação narcísica. A identificação com a empresa e sua idealização suscitam a mobilização psíquica esperada. *Cada um vive como seu próprio patrão. Os agentes se autocontrolam, se autoexploram.* (ibid., p. 124, grifo nosso).

Como podemos observar, as análises marxistas e de inspiração foucaultiana aproximam-se bastante na caracterização da lógica da gestão contemporânea do trabalho. Do mesmo modo, Eleutério Prado (2014) destaca aspectos da *subsunção* do trabalho ao capital no tempo presente que coadunam com ambas as análises, segundo o autor:

A forma contemporânea de subordinação do trabalho requer ainda a presença e a adesão dos corpos às atividades realizadas no interior das empresas capitalistas, mas ela solicita especialmente aquilo que se passa e que aflora na cabeça dos trabalhadores. A gerência científica, por isso, dá particular atenção à dimensão comunicativa das relações sociais;

mesmo quando administra o modo de atuação efetivo do trabalhador, ela se preocupa em cooptá-lo para as suas metas específicas e para o seu objetivo maior. Por isso, nunca descuida das “campanhas internas de marketing” assim como dos “programas de educação e de comunicação que visam a conquistar o coração e a mente” de todos os trabalhadores. (PRADO, 2014, p. 71).

Ao longo de nossa pesquisa encontramos diversos aspectos da prática de gestão do trabalho operada pelo McDonald’s que estão em consonância tanto com traços do fordismo-taylorismo quanto, sobretudo, do gerencialismo de matriz toyotista apontado pela literatura. Começamos pela fala de Marcelo Nóbrega, diretor de Recursos Humanos do McDonald’s Brasil, em entrevista realizada em 24 de julho de 2017 para o programa *Foco & Gestão*:

O McDonald’s é um negócio de gente que serve gente. Nós temos 35 mil empregados que atendem 2 milhões de pessoas todos os dias. Então o nível de engajamento do nosso empregado, do nosso atendente, do nosso gerente de restaurante com a marca, o espírito de servir, o espírito de servir um produto de qualidade, de ter orgulho daquilo que você tá produzindo é muito importante. E a gente faz isso através das diversas ações de engajamento que os recursos humanos promovem estando no restaurante no dia a dia e na formação que a gente faz dos gerentes, para que na verdade os gerentes sejam os grandes propagadores desse sentimento de pertencimento a nosso equipe⁵⁷.

Uma destas campanhas elaboradas pelo RH da corporação McDonald’s consiste na publicação da revista de circulação interna chamada *McNews*, destinada especialmente aos jovens atendentes da cadeia de *fast-food*. Segundo Reis (2009), a revista *McNews* surgiu na segunda metade da década de 1990 e sua periodicidade mensal nunca foi alterada, contando com uma tiragem de 30.000 exemplares. Este veículo de comunicação é composto por 16 páginas, impresso com a tecnologia *primecolors* – o que permite um visual colorido e atrativo – e distribuído pelos restaurantes da rede em todo o Brasil. O objetivo maior da revista reside em disseminar os discursos e valores da corporação entre seus funcionários.

Como demonstra Reis (2009), o discurso da corporação se enuncia por intermédio de representações de certos “tipos ideais” criados para traduzir o “mundo McDonald’s” como um “lugar especial”, no qual trabalhar é agradável e recompensas estarão garantidas e reservadas para aqueles que mais se esforçarem. A estética e a linguagem da revista operam a partir de signos do universo juvenil, muitas vezes articulando imagens e materiais de interesse dos jovens com os ideários da empresa a fim de aproximá-los, em termos de identificação, com a marca e a corporação em que

⁵⁷ Link da entrevista: <https://www.youtube.com/watch?v=FLs2Z8uANgA>

trabalham. Na dissertação do autor constam relatos dos atendentes do McDonald's de Florianópolis em relação à revista:

A McNews era para mim como a calçada da fama, vários consultores e gerentes famosos. Era também onde eu me identificava com alguns depoimentos de funcionários, eu achava que algum dia minha foto estaria lá. Gostava também do *quiz*, tinha que responder perguntas sobre o Mc, para poder concorrer a prêmios. (REIS, 2009, p. 88).

A política de gestão de mostrar as oportunidades de carreira fazendo referência aos altos cargos do organograma do restaurante, a prática de promover competições entre os trabalhadores e o movimento de tentar conferir reconhecimento aos funcionários e funcionárias constitui, ao nosso ver, os três pilares da gestão da força de trabalho no McDonald's. Em relação ao processo de construção de reconhecimento e identificação, Reis (2009, p. 75) destaca aponta que:

(...) há na corporação McDonald's um conjunto de programas que visam abarcar um sentimento de pertencimento e identificação do funcionário com a empresa. Este quadro de pertença é composto por um complexo aparato que envolve desde a passagem do plantão (através do posicionamento, com o qual o gerente deve elogiar e motivar a equipe do próximo turno, saudando os novatos e anunciando pequenos prêmios par aqueles que se destacarem durante a operação), a empreendimentos de participação mais significativos com os quais a empresa visa construir o discurso do incentivo. O programa Mc em Ação, por exemplo, abriga quatro grandes projetos de marketing de relacionamento: All Star, Olimpíadas de Básico, Ações Especiais e Equipamentos do Bimestre. Acrescentaríamos ainda a este grupo a Revista McNews, por ser considerada pela empresa como o maior e mais eficaz veículo de comunicação interna. Esta revista busca incessantemente produzir a imagem que o trabalhador e a trabalhadora juvenil do McDonald's devem ter de si.

Para além dos diversos materiais da empresa que mostram a progressão na carreira e procuram seduzir o jovem trabalhador por intermédio de histórias de sucesso de outros funcionários que atingiram postos altos da corporação, os gerentes também atuam nesse sentido ao longo da jornada de trabalho. Marcelo Nóbrega afirma na entrevista que:

o gerente sabe muito bem falar de carreira também. E ele tem momentos, ao longo do dia ao longo da semana, em que ele ta com a equipe de trabalho e ele passa isso. Então no dia a dia o jovem toma conhecimento dessas oportunidades". (...) O gerente tem um papel de *coach* dos mais jovens. E eles vão aprendendo a fazer isso com os treinamentos que eles recebem na Universidade do Hamburger. Então todos os nossos gerentes são treinados em aspectos mais *hard* do negócio, mas também tem um componente importante do comportamental, da liderança. E aí eles passam isso para nossos funcionários.

É interessante observar que já na 38ª Conferência Anual dos *Multi-unit Foods Operators*, realizada em 1997, em Los Angeles, cujos mais de 1.400 participantes eram executivos e operadores de várias redes de *fast-food*, o tema principal do evento foi “Gente: o único ponto que faz a diferença”. Schlosser (2001) conta que o discurso mais aguardado da noite foi o de David Novak, presidente da Tricon Global Restaurants⁵⁸. O executivo, que era um antigo executivo da área de publicidade, falou sobre o reconhecimento que sua atual empresa tenta dar a seus funcionários, das palestras de estímulo e dos prêmios especiais. Disse ele acreditar que: “a melhor maneira de motivar as pessoas é fazer com que tudo seja divertido. No paradigma do empresário, a “diversão” passa a ser parte de uma estratégia que envolve as relações de trabalho. Novak afirmou ainda que pequenos prêmios concedidos a funcionários criavam uma atmosfera de orgulho e estima e aconselhou o público dizendo que os gerentes devem investir nesta perspectiva, motivando suas equipes ao máximo. “Nós queremos ser uma grande empresa para as pessoas que a fazem grande”, anunciou o executivo” (Schlosser, 2001, p. 103).

O discurso sobre as oportunidades de crescimento profissional no âmbito do restaurante e até nos altos escalões administrativos da corporação é muitas vezes acompanhado de exemplos internos de sucesso, como atesta a fala do jovem ao apontar que a revista *McNews* era para ele uma espécie de calçada da fama. Uma narrativa recorrente que encontramos em materiais da empresa, aparece na entrevista de Nóbrega quando este afirma que:

Dentro dos nossos escritórios, 40% dos nossos diretores e gerentes foram atendentes de restaurante. Tiveram seu primeiro emprego na rede e não só o primeiro, mas o único emprego (...). Vieram do restaurante, mais ainda, vieram de atendente, realmente do nível de entrada no restaurante. Vou ser mais específico e dar alguns exemplos, o CEO da companhia no nível América Latina, ele foi atendente do restaurante. O presidente da operação no México é um brasileiro que foi atendente de restaurante há 32 anos atrás. Os nossos diretores regionais que supervisionam os restaurantes em determinadas regiões do Brasil, todos eles vieram de restaurante. E vários outros exemplos assim nós temos, de oportunidade de carreira interna. Algo que traz muito orgulho para a gente e que a juventude gosta de ver, de ter essa oportunidade.

Assim, por intermédio de exemplos reais – ainda que extremamente restritos, já que estamos falando de mais de 35 mil funcionários para pouquíssimos cargos do alto escalão corporativo – o McDonald’s procura seduzir os trabalhadores que muitas vezes encontram-se em condição de primeiro emprego, ou seja, sem experiência concreta com a dinâmica do mundo do trabalho e,

⁵⁸ *Tricon Global Restaurants* é um grupo empresarial formado pelas redes: Pizza Hut, Taco Bell e KFC.

portanto, mais suscetíveis a aderir as narrativas da empresa e a ideologia meritocrática. Também é parte deste dispositivo apresentar pessoas famosas e “bem sucedidas” que iniciaram sua vida profissional no McDonald’s, destacando o quanto a experiência na rede de *fast-food* colaborou para a formação destes em termos de disciplina, foco, seriedade, trabalho em equipe etc. Os exemplos mais recorrentes são o de Jeff Bezos, fundador e CEO da *Amazon* que figura em primeiro lugar na lista das pessoas mais ricas do mundo, com uma fortuna avaliada em 131 bilhões de dólares, em 2019. Nobrega comenta na entrevista que Bezos afirma que “a experiência no McDonald’s foi muito importante para sua formação”. O ator James Franco, que atuou no filme *Homem Aranha*, o brasileiro ex-campeão do UFC, Anderson Silva, a cantora Pink, a atriz Sharon Stone e vários outros nomes compõem essa lista.

Essa “calçada da fama” incita sonhos e mobiliza desejos. Se Guy Debord, já em 1967, denominou a sociedade da segunda metade do século XX como uma *sociedade do espetáculo* – sendo que “o espetáculo não é um conjunto de imagens, mas uma relação social entre pessoas mediada por imagens” – a sociedade do século XXI, apoiando-se nas TIC’s e nas novas escolas de gestão do trabalho, intensificou essa lógica de reificação. Os valores da corporação McDonald’s e as possibilidade de crescimento profissional chegam aos funcionários por intermédio de peças publicitárias protagonizadas por consultores e gerentes destacados como “tipos ideais”; exemplos que não só podem e devem ser seguidos mas, na teatralidade dessa comunicação, podem tornar-se universais, levando virtualmente qualquer atendente para o topo da corporação.

Nesse movimento, a revista McNews cumpre um papel-chave, publicando casos de empregados que obtiveram êxito, prêmios e promoções. Segundo Reis e Arend (2009), foi a partir da edição número 98 de 2006 que o periódico mensal passou a editar uma seção chamada “Minha História”, na qual são veiculados depoimentos “de sucesso” dentro da rede McDonald’s, tais como o deste consultor de mercado:

Iniciei minha carreira no McDonald's quando ainda era adolescente. Acredito que minha história dentro da empresa possa ser um exemplo para milhares de funcionários. Comecei a trabalhar em 1993, como atendente e passei por todos os cargos do restaurante até chegar a consultor de mercado. Eu atribuo minhas conquistas ao fato de estar sempre pronto a colaborar, fazer tudo com o sentimento de perfeição, não reclamar e não falar mal dos outros, estudar sempre, ter muita garra e vontade de vencer, e acima de tudo AMAR o que faço (REVISTA MCNEWS, 2007, p. 16 *in* REIS; AREND, 2009, p. 149).

Outra ferramenta importante nesse processo de aproximação dos trabalhadores em relação aos discursos, valores e práticas da empresa reside no mundo virtual do McDonald’s, a chamada *McLand*. O *site*, cujo acesso é restrito aos funcionários da rede, foi criado em 2005 para ser um espaço de

“treinamento, entretenimento, aprendizado e diversão”. A revista *McNews*, de janeiro de 2006, trouxe a seguinte publicação sobre a *McLand*:

a “cidade dos funcionários McDonald’s” ganhará uma cara nova e um novo layout. Neste ano você encontrará mais áreas e mais recursos para se divertir no mundo McDonald’s. Confira algumas destas áreas que você já pode encontrar na *McLand*: a) Shopping *McLand*: aqui, você encontrará mais opções para fazer suas compras; b) Cinema: nesta área, você verá filmes sobre as campanhas, depoimentos, cobertura de eventos e entrevistas; c) Galeria de Arte: serão exibidos alguns álbuns fotográficos com imagens do *Mc em Ação*⁵⁹; d) Calçada da Fama: confira os destaques do mês, aniversariantes, homenageados do McDonald’s e interaja, mandando uma história sobre o seu dia-a-dia. As melhores serão divulgadas neste espaço; e) Espaço da Moda, Cultura, Saúde e Beleza: aqui, você encontra todas as notícias e dicas que precisa para entrar no mundo da moda, cultura, saúde e beleza. (REVISTA MCNEWS, 2006, ed. 91, p. 06-07)

As compras que podem ser realizadas no “shopping” da *McLand* devem ser pagas não com dinheiro real, mas com a chamada *McGrana*, isto é, a moeda virtual exclusiva da rede McDonald’s. Uma maneira de ganhar *McGrana*, aliás, consiste em vencer nos jogos disponibilizados na *McLand*. O principal jogo do *site* é um *Quiz* cujo objetivo consiste em fazer com que os funcionários dominem cada vez mais os diversos procedimentos e produtos necessários a garantia do padrão *QSL&V*. Trata-se, assim, de uma maneira da corporação imprimir uma dimensão de pseudo-diversão ao treinamento de seus funcionários, incentivando-os a “jogar” nas horas em que não estão trabalhando no restaurante. Todo ano acontece uma competição nacional pautada nas questões que compõe este *Quiz*, a denominada Olimpíada de Básicos. Tivemos acesso pela internet a um arquivo contendo todas as 500 questões que compõe o acervo desta competição. Reproduzimos a seguir, a fim de ilustrar o grau de detalhamento e a intensidade com que os competidores que avançam para as finais devem estudar, 20 perguntas aleatórias das 500 possíveis:

1. Quais os 4 fundamentos básicos no McDonald’s? Qualidade, Serviço, Limpeza E Valor
2. Após a abertura das embalagens de pão, qual o tempo limite de vida do produto? 2 horas
3. De quanto em quanto tempo devemos lavar os utensílios da cozinha? a cada 4 horas
4. Em que dia se comemora o dia do fundador? 4 de outubro
5. No pedido para viagem quantas vezes devemos dobrar os saco? 1 vez
6. No processo de abertura com que frequência deve-se lavar os rodapés? Diariamente
7. Cite 4 benefícios de um bom treinamento? Eleva o nível do QSL, Motiva a equipe, Aumentar a produtividade e Aumenta as vendas

8. Cite 4 competências requeridas para nossos atendentes: Fazer Melhor, Ter Ritmo McDonald's, Foco na Venda e Trabalhar em equipe
9. Cite a sequência correta de controle de validade dos sanduíches: Embalar avaliando a qualidade, colocar a placa e limpar a bandeja
10. Qual a quantidade de alface no sanduíche Big Tasty? 28 gramas
11. Qual a quantidade de amendoim em um Sundae? 7 grama
12. Qual a quantidade de cebola no cheddar? 7 grama
13. Qual a quantidade de cobertura no McColosso? meia oz
14. Qual a quantidade de cobertura no Top Sundae? 1 onças
15. Qual a temperatura de fritura do McChicken? 180C
16. Qual o ângulo devemos utilizar para raspar a chapa? 45 graus
17. Qual o peso de uma carne de Big Tasty? 150 gramas
18. Quando foi inventado o Big Mac? 1968
19. Quantas voltas de massa devemos dar para fazer uma Casquinha? 3,5 voltas
20. Qual deve ser a frequência na inspeção dos banheiros da área de clientes? a cada 15 minutos

Restariam, ainda, 480 perguntas e respostas para que a lista estivesse completa. À luz da abrangência e dos detalhes abarcados pelas questões desse “divertido” *quiz*, fica mais fácil compreender a razão de Ritzer ter escolhido o McDonald's enquanto paradigma da racionalização contemporânea.

Como foi dito na revista *McNews*, a sessão “calçada da fama” também está presente no universo da *McLand*, trazendo histórias dos funcionários relacionadas às suas experiências diárias, metas atingidas, promoções alcançadas etc. As histórias de êxitos e exemplos práticos que devem ser adotados pelos outros trabalhadores constituem a tônica dos relatos, como o curioso

Minha vida mudou bastante desde que comecei a trabalhar no McDonald's, em 2005. [...] Uma das experiências mais marcantes foi no dia em que uma senhora entrou no restaurante e começou a se sentir mal. Na mesma hora corri e peguei uma cadeira para que ela ficasse mais confortável e ajudei-a a ir ao banheiro. Fiz tudo que estava ao meu alcance. Na verdade essa ação é fruto do que eu penso sobre a família. Tenho uma enorme gratidão pelos meus pais e agradeço a Deus por eles existirem. Outro fator fundamental é o clima positivo que temos no restaurante. Aqui todos são amigos, uma segunda família mesmo. (REVISTA MCNEWS, 2007, ed. 101, p. 04).

Como bem aponta Reis (2009), a publicidade e a propaganda voltadas para os trabalhadores juvenis do McDonald's tem a função de influenciá-los em sua conduta no interior da empresa. Uma série de valores morais, tais como família, religiosidade, ética no trabalho, somam-se a atitudes de coleguismo e sentido de urgência que se deve ter no atendimento aos clientes, como observamos no

relato anterior. Depoimentos como este são selecionados estrategicamente por serem didáticos, mostrando como se deve agir dentro dos restaurantes diante de certas circunstâncias.

O processo de gestão do “colaborador ideal” também ocorre por intermédio de outras competições que a corporação promove entre os trabalhadores no âmbito dos restaurantes. Uma delas envolve a disputa no dia a dia de trabalho por adicionais aos pedidos dos clientes. Uma jovem trabalhadora revela esta prática em um vídeo no qual está narrando sua experiência de trabalho na rede⁶⁰:

eu era sempre colocada no caixa porque eu tinha uma facilidade para atender os clientes, sem ficar debatendo, sem ficar criando problemas e sem reclamar do que eu estava fazendo. E os “prêmios” que a gente ganhava eram porque rolavam umas competições, tipo assim, quem fizer mais adicionais, quem conseguir aumentar mais a batata, quem conseguir aumentar mais a bebida ganha tal coisa. (27 de outubro de 2018).

Essa mini competição entre os funcionários que atuam no caixa ocorre também entre os trabalhadores dos turnos da manhã e da noite, sendo a recompensa dos vencedores algum item do cardápio da rede – geralmente sobremesa – como uma casquinha, *sundae* ou *milkshake*. Essa prática, além de aumentar os lucros da corporação, parece promover uma aproximação relativa dos funcionários com a marca em detrimento da aproximação dos trabalhadores entre si, uma vez que as competições prescrevem certo grau de disputa e conflito entre os funcionários – que mais do que a sobremesa, estão preocupados com a visão que o gerente terá sobre eles, já que esse fator influencia na promoção dos cargos.

Existem duas grandes competições nos restaurantes do McDonald’s que são aplicadas em todas as lojas da rede pelo mundo, pois fazem parte das diretrizes gerais que a corporação transmite aos seus franqueados. A primeira delas, com periodicidade mensal e relativo conhecimento por parte do público, é a disputa pela seleção do *Funcionário do Mês*. Segundo Marcelo Nóbrega (2017), o funcionário ou funcionária do mês é aquele que se destaca no desempenho de suas funções durante o período, sendo “escolhido por um grupo de gerentes do restaurante onde ele trabalha, todo restaurante faz essa eleição todos os meses. E ele tem a foto colocada ao lado do balcão. É algo de muito orgulho para eles. Hoje estamos modernizando, ao invés da foto colocamos uma caricatura do jovem”. Para além da foto ou caricatura pública de reconhecimento, o funcionário do mês recebe um bônus de 25% do salário e um *pin* (uma espécie de broche metálico e colorido) que deve utilizar pregado em seu

⁶⁰ A experiência dela enquanto trabalhadora do McDonald’s é narrada sob um signo positivo. Link - <https://www.youtube.com/watch?v=IBXnfGdKDhc> (Publicado em 27 de outubro de 2018)

uniforme de trabalho. No vídeo *Relatos de uma ex-funcionária do McDonald's*⁶¹ (2018), uma jovem que trabalhou 2 anos na rede, comenta que:

Eu consegui, graças a deus e ao meu esforço – ao meu esforço – consegui ser funcionário do mês 2 vezes, e é muito gratificante... a gente leva nossa família para comer lá, a gente ganha uma quantidade em dinheiro, fora a sua foto que fica lá estampada e todo mundo vê e te parabeniza, e as pessoas começam a te olhar com um olhar diferente, com mais respeito. E é muito legal isso, você trabalhar em um lugar onde você é reconhecido, porque tem lugar onde você não é reconhecido.

Esse tipo de reconhecimento institucional advindo de uma disputa ligada ao exercício do trabalho torna-se importante, sobretudo, em razão dos funcionários perceberem que seu trabalho cotidiano, de fato, pode ser substituído por novos contratados – além de não ser socialmente valorizado. Como relata a jovem, a família do vencedor é convidada a participar do chamado “Dia da Família”, no qual os pais ou parentes visitam o restaurante, conhecem a política da empresa e almoçam com o gerente da loja. Novamente, estamos em face de um dispositivo que aproxima o trabalhador da cosmovisão da empresa/marca em detrimento de uma perspectiva coletiva. No vídeo em que conta sua experiência na empresa, a ex-funcionária encontra-se vestida com o uniforme da rede e ostenta os *pins* que ganhou ao longo de seu trabalho. Para além do *pin* que atesta a vitória na disputa pelo funcionário do mês, o McDonald's também presenteia seus funcionários com *pins* em datas de aniversário pessoal e aniversário na empresa, como podemos observar no uniforme da jovem:

⁶¹ Publicado em 7 de maio de 2018 no *YouTube* - <https://www.youtube.com/watch?v=8BCNnwJIPXA>

Figura 11 - Pins de premiação e reconhecimento



Fonte, *YouTube*, 2014

Apesar da competição *Funcionário do Mês* mobilizar os ânimos dos funcionários da rede McDonald's, a segunda grande competição universal da empresa, denominada *All Star* e de periodicidade anual, produz uma verdadeira catarse entre os jovens trabalhadores. Esse evento, segundo o documento *All Star – 30 anos* (2017, p. 02):

é uma competição que seleciona os melhores funcionários dos restaurantes de todo o Brasil. Além de ser a realização de um sonho para aqueles que mostraram seu potencial, oferece ainda prêmios incríveis que ajudarão as suas pessoas no autodesenvolvimento. A competição é uma grande estratégia para fortalecer nossos processos de treinamento e gerar um clima de trabalho divertido, elevando os níveis de Q, S, L & V para todas as pessoas.

Em entrevista ao programa *Case de Sucesso*, do canal *RH365*, Marcelo Nóbrega comenta que o *All Star* é o maior programa de reconhecimento do McDonald's, sendo o momento no qual a empresa procura destacar os melhores em cada uma das funções do restaurante, em nível local, municipal, estadual e nacional – “é um momento único, é um momento de muita empolgação, de muito entusiasmo, que eles querem esse reconhecimento, eles querem essa competição saudável e se esmeram ao máximo”. A ex-diretora de RH da Arcos Dourados, em 2012, afirmou o seguinte sobre a competição: “o *All Star* envolve toda a empresa. E os funcionários ficam extremamente envolvidos e motivados, porque são reconhecidos por todos. Inclusive, na última fase, são avaliados pelos principais executivos da companhia”.

De fato, como é possível acompanhar em diversos vídeos no *YouTube*⁶² - a competição *All Star* “captura” a subjetividade dos jovens, mobilizando seus desejos em um processo marcado por torcidas organizadas, gritos de guerra, discursos inflamados e muitos participantes caindo em lágrimas conforme avançam na competição. O período da competição também é, evidentemente, um momento no qual a empresa destila e propaga seus discursos e valores entre sua jovem força de trabalho. No material que todos recebem consta que um dos objetivos do *All Star* é “fomentar o sentimento de orgulho e comprometimento com a marca em todas as nossas pessoas, elevando o nível de satisfação”. Em um vídeo de cobertura do evento, vemos dezenas de trabalhadores e trabalhadoras em um auditório sentados para assistir a palestras de motivação da equipe de RH do McDonald’s. Em determinado momento de um desses discursos, é dito para a multidão de jovens:

Vocês hoje trabalham na empresa que tem uma das marcas mais valiosas do mundo, chamada McDonald’s, que existe a mais de 50 anos em todo mundo e é uma empresa de processos e procedimentos que não tem igual em lugar nenhum do mundo. Qualquer lugar que vocês saírem daqui e forem trabalhar em qualquer *fast-food* nenhum vai ser igual ao McDonald’s. Então tenham orgulho da marca que vocês trabalham hoje.

É importante destacar que essa grande competição anual acaba cumprindo um forte papel de disciplinamento dos trabalhadores em relação aos inúmeros processos produtivos da empresa. O documento *All Star – 30 anos* (2017) explica que o evento visa atingir 5 grandes metas, sendo uma delas a de “elevar os padrões operacionais”; só nesse segmento constam os seguintes objetivos: (1) esclarecer e reforçar o desempenho operativo em cada estação do restaurante; (2) renovar o compromisso e envolvimento com o desempenho em cada estação; (3) atualizar as habilidades de liderança da operação e de experiência de todas as equipes gerenciais e áreas de suporte; (4) Fomentar a atitude de “fazê-lo bem a fazê-lo melhor; (5) favorecer boas práticas de liderança e comunicação na organização.

⁶² Em “McDonald’s All Star 2019 – Superação – Audácia e Otimismo – Regional SÃO” temos um exemplo emblemático do espírito que anima esta competição. São 19 minutos

A competição é dividida por segmento de funções e sub-funções realizadas por todos os cargos que atuam em um restaurante padrão da rede. Cada função pertence a um tipo de “estação”, sendo o conjunto delas apresentado na figura abaixo:

Figura 12 - Estações de disputas na competição *All Star*



Estações	
Área Experiência de Cliente 1 - Caixa 2 - Apoio Balcão 3 - Expedidor 4 - Salão 5 - Gerente de Experiência do Cliente (Serviço)	Equipe Drive Thru 12 - Face 13 - Caixa 14 - Entregador 15 - Apoio Drive 16 - Gerente de Drive Thru 17 - Treinador 18 - Anfitrião 19 - PCD 20 - Técnico de Manutenção 21 - Gerente de Plantão
Área Produção 6 - Iniciador 7 - UHC 8 - Produtos Fritos 9 - Chapa 10:1 10 - McFritas 11 - Gerente de Produção	

Fonte: McDonald's, 2017

Cada funcionário pode disputar individualmente em uma função de cada uma das áreas “experiência do cliente” e “produção”, ao passo que os gerentes devem escolher alguma função de apenas uma das áreas. Caso preferam, os funcionários possuem a opção de montar uma equipe a fim de participar da disputa coletivamente na categoria *drive thru*. É selecionado um campeão ou campeã em cada uma das 21 categorias contidas no quadro acima, portanto, cada restaurante, cada macrorregião e a nível nacional é escolhido, por exemplo, uma “campeã McFritas”, um “campeão Chapa 10:1⁶³”, uma “campeã do caixa”. O calendário da competição, considerando o primeiro ato de “comunicação interna” sobre o evento, até “4º fase regional”, abrange 5 meses, indo de maio até outubro. Nas competições regionais e nacionais a corporação McDonad's aloca os funcionários e

⁶³ Trata-se de uma unidade de medida que significa 10 carne para 1 libra (1 libra equivale a 450 gramas no Brasil).

funcionárias em hotéis com piscina e jogos – como é possível observar em diversos vídeos no *YouTube* sobre a competição *All Star* – nos quais, entre diversão e descanso, ocorrem palestras motivacionais com figuras do alto escalão da corporação do Brasil e até de países estrangeiros.

A competição parece ser levada a sério por boa parte dos jovens, até porque as premiações aos grandes vencedores não são, dessa vez, casquinhas de sorvete ou *milkshake*. Para além dos *pins*, de uma medalha e da circulação interna de fotos e mensagens glorificando “os que mais se esforçaram e merecem”, o vencedor recebe um prêmio em dinheiro⁶⁴ e, o principal, uma bolsa de estudos para Ensino Superior, cursos de idioma ou na área de informática.

Tendo em vista este conjunto de programas e práticas que a corporação McDonald's utiliza no processo de gestão da sua força de trabalho, acreditamos que seja possível sistematizar da seguinte maneira os dois principais aspectos dessa política gerencial: (1) promover uma exposição sistemática (e exagerada) das possibilidades de crescimento profissional no âmbito dos restaurantes e nos departamentos administrativos da empresa – algo que adquire um poder maior em face da inexperiência laboral dos jovens e da hegemonia da *racionalidade*⁶⁵ neoliberal; (2) incitar e organizar diversas competições entre os funcionários, sejam estas diárias, semanais, mensais ou anuais, a fim de promover a adesão destes aos discursos e valores da marca em detrimento do potencial de desenvolvimento de uma consciência coletiva de classe.

Ambos aspectos estariam em consonância com a lógica da gestão do trabalho em uma chave toyotista e impregnada de uma cosmovisão típica da acumulação flexível. Entretanto, cabe lembrar, o processo produtivo no setor de *fast-food* é fortemente caracterizado pela aplicação dos dispositivos tayloriano-fordistas que resultam em um trabalho que é prescrito, parcelar, ditado pela máquina, imerso em hierarquias e sem possibilidades de inovação por parte dos trabalhadores – até porque, se não seguirem os procedimentos corretamente, podem se machucar, queimando-se ou cortando-se.

De todo modo, estes aspectos da gestão da força de trabalho no âmbito dos restaurantes não seriam suficientes para explicar a baixíssima densidade de mobilizações e ações coletivas dos trabalhadores do McDonald's e do setor de *fast-food*. Assim, as dificuldades para a ação

⁶⁴ No ano de 2017, os prêmios em dinheiro variaram de R\$:100 a R\$:500.

⁶⁵ Estamos fazendo referência a obra *A nova razão do mundo* (2010), na qual Dardot e Laval trabalham com a ideia do neoliberalismo enquanto uma racionalidade. Eis uma síntese dessa ideia apresentada pelos autores: o neoliberalismo antes de ser uma ideologia ou uma política econômica, é em primeiro lugar e fundamentalmente uma *racionalidade* e, como tal, tende a estruturar e organizar não apenas a ação dos governantes, mas até a própria conduta dos governados. (...). A racionalidade neoliberal tem como característica principal a generalização da concorrência como norma de conduta e da empresa como modelo de subjetivação. O neoliberalismo pode ser definido como o conjunto de discursos, práticas e dispositivos que determinam um novo modo de governo dos homens segundo o princípio universal da concorrência. (DARDOT; LAVAL, 2010: 17, grifo dos autores)

sindical/coletiva e a recentes mobilizações dos trabalhadores e trabalhadoras do setor de *fast-food*, que tem ocorrido desde 2012, constitui o tema do próximo tópico

III.3.3 – Os desafios para a ação sindical/coletiva e um panorama das primeiras grandes mobilizações

Em 1973, um grupo de jovens que trabalhava no McDonald's de San Francisco tentou organizar um sindicato. No meio do processo a empresa suspeitou da movimentação e, segundo os trabalhadores, os obrigou a passar por um teste com um detector de mentiras no qual havia perguntas sobre atividade sindical. Se caso os funcionários recusassem responder, a empresa iria demiti-los. O McDonad's confirmou o uso de um detector de mentiras, mas negou que houvera ocorrido coerção por parte da corporação. Pouco tempo depois, um advogado ligado à Secretaria do Trabalho de San Francisco analisou alguns contratos de trabalho da rede. Ele encontrou um parágrafo muito interessante, no qual lia-se em letras menores que os funcionários que não se submetessem ao teste do detector poderiam ser despedidos – a prática, evidentemente, passou a ser proibida desde então.

Este curioso episódio com traços de distopia, narrado por Schlosser (2001), constitui uma de várias histórias que revelam o vigor com que a corporação McDonald's combate a atividade coletiva dos seus trabalhadores, notadamente a organizada em sindicatos. Os outros episódios narrados envolvem histórias de unidades da rede que fecharam as portas às vésperas da fundação de um sindicato alegando prejuízos, e altos executivos da empresa acompanhados de advogados bem remunerados pegando aviões - até mesmo para outros países – a fim impedir a organização sindical. A obra, publicada em 2001, encerra este tema afirmando que “até o presente momento não há nenhum funcionário sindicalizado nos cerca de 15 mil McDonald's da América do Norte”. (SCHLOSSER, 2001, p. 106).

O balanço da bibliografia atesta a extraordinária capacidade do McDonald's em neutralizar a ação sindical. Royle e Towers (2002, p. 174), na obra em que reúne investigações sobre as relações de trabalho em nove países, apontam que:

Uma importante lição advinda deste estudo é a de que, independente do sistema de representação dos trabalhadores existente no país – e a variedade é ampla, uma vez que trabalhamos com sistemas de baixa regulação como EUA, Reino Unido e Singapura e de alta regulação como os sistemas da Europa – as grandes redes de *fast-food* foram capazes de domar, neutralizar ou subverter esses sistemas, particularmente no local de trabalho. (tradução nossa).

Royle (2000, p. 177) ilustra como companhias como o McDonald's, nos EUA, conseguiu evitar negociações coletivas ao longo de anos, assim como resistir às demandas do conselho de trabalhadores. O autor comenta que:

indeed, McDonald's appears to have developed a whole range of "avoidance strategies". These include, for example, changing ownership of restaurants; buying out workers in masse; capturing works councils by appointing company-friendly employees and managers; and various other effective stratagems.

Entretanto, para além da atuação da empresa ou de seus franqueados, as próprias características do setor de *fast-food* dificultam a organização e a ação coletiva. Parton (2009, p. 88 - 92), que pesquisou a atividade sindical dos trabalhadores do setor na Nova Zelândia e em São Paulo, elenca sete fatores que concorrem para estas dificuldades, quais sejam: (1) a natureza de franchising; (2) a alta intensidade de trabalho e a jornada irregular que fragmentam a solidariedade; (3) a rotatividade de trabalhadores; (4) a fragmentação geográfica da força de trabalho; (5) contratação de trabalhadores jovens; (6) o medo dos funcionários; (7) o próprio movimento sindical.

Como vimos, a natureza do sistema de franquias permite que a corporação McDonald's transfira a direção dos restaurantes da marca para milhares de pequenos franqueados. O investidor que aloca seu capital em uma franquia, evidentemente, possui interesse em maximizar o lucro de seu investimento. Porém, no arranjo do sistema de franquias, pautado por *royalties*, aluguéis e taxas sobre o *faturamento* da unidade, em caso de aumento dos custos do trabalho quem sofre a queda na lucratividade é o franqueado, não a *McDonald's Corporation*. Assim, o sindicato representa uma ameaça ao franqueado na medida em que pode aumentar suas despesas em termos de salários e condições de trabalho – além de paralisações e greves que resultam em queda nas vendas.

Ademais, como bem aponta Parton (2009):

Uma campanha de sindicalização também seria dificultada pelo fato de que os trabalhadores de uma dada marca são contratados por pessoas jurídicas (franqueados) diferentes. Apesar de fazer parte de uma cadeia, os franqueados administram seus próprios funcionários. Campanhas de sindicalização são facilitadas quando existe uma empresa só, pois negociar com muitos patrões diferentes é mais complicado. (PARTON, 2009, p. 88).

O caso brasileiro possui uma particularidade que ameniza esse problema da pulverização jurídica dos contratantes, a saber, o fato da master franqueada Arcos Dourados dirigir milhares de

restaurantes no país. Além disso, o sindicalismo de Estado brasileiro⁶⁶ (BOITO, 1999), marcado pela unicidade sindical, permite que trabalhadores de diversos restaurantes sejam representados pelo mesmo sindicato, uma vez que a entidade abarca todos que trabalham no setor em uma determinada macrorregião. Entretanto, no caso do município de São Paulo, uma curiosa disputa jurídica pelo direito sindical de representação dos trabalhadores ilustra uma outra maneira que o McDonald's e seus franqueados utilizam para combater a organização coletiva de seus funcionários, qual seja, criando um sindicato patronal.

Como bem nos conta Parton (2009), a entidade que passou a representar a maioria do trabalhadores de *fast-food* na capital paulista é o “Sindicato dos Trabalhadores nas Empresas de Refeições Rápidas” – SINDIFAST, filiado à Força Sindical e cuja assembleia de fundação ocorreu em 1996⁶⁷. Esta entidade sindical surgiu a partir de uma ruptura interna com a entidade que historicamente representava os trabalhadores do setor de *fast-food* na capital, o SINTHORESP, fundado em 1933. O antigo sindicato acusa a direção do SINDIFAST de estar “enganando os trabalhadores” com um “sindicato dos patrões”. A disputa entre as duas entidades extrapolou a esfera jurídica e chegou até mesmo a envolver ataques com rojões a sede do SINDIFAST e acusações de uso de arma de fogo durante a disputa entre chapas na eleição para a direção da entidade, como noticiou reportagem do Estadão (2016).

De todo modo, o que nos interessa destacar são os resultados que Parton (2009) aponta na comparação entre as conquistas adquiridas em relação às condições de trabalho nas convenções coletivas entre as duas entidades. Segundo o autor:

O Sindicatos dos Trabalhadores nas Empresas de Refeições Rápidas (*Fast-Food*) de São Paulo (Sindi-Fast), não serviu os interesses da sua base, pois reduziu os salários e as condições de trabalho na CCT do SINTHORESP para os mínimos, ou próximo os mínimos.

⁶⁶ Boito define a estrutura sindical brasileira enquanto um aparelho constitutivo do Estado Burguês, ou seja, não se trata de termos, de um lado, os sindicatos oficiais como um órgão separado do Estado e, de outro, um movimento que procura subordinar o sindicato oficial à cúpula do Estado. A própria forma de organização do aparelho sindical prescreve essa subordinação. O sindicato oficial, que é a célula dessa estrutura, faz parte do Estado. Não à toa, quem concede a representatividade e o poder de negociação ao sindicato oficial é o próprio Estado, por intermédio da chamada “carta sindical”, fenômeno denominado por Azis Simão de *investidura sindical*. Para Boito, a investidura sindical seria o elemento essencial do sindicalismo de Estado brasileiro, compondo, com a unicidade sindical e as contribuições sindicais obrigatórias, o edifício completo desse tipo particular de estrutura sindical.

⁶⁷ Parton sugere que a fundação desta entidade, provavelmente, contou com o apoio de grandes redes de *fast-food*: “Se o patronato esteve por trás do estabelecimento do Sindi-Fast, o patrocínio provavelmente foi feito por uma das grandes cadeias. Um quiosque ou uma empresa média não teria a força, ou os recursos financeiros, para promover o estabelecimento desse sindicato. Sabemos que em 1996, quando o Sindi-Fast foi fundado, as cadeias de *fast-food* estavam se expandindo fortemente e seria lucrativo investir num esquema para reduzir os custos de emprego num setor que utiliza mão-de-obra intensamente. (PARTON, 2009, p. 145)

Portanto, mesmo num sistema de relações de trabalho no qual a negociação coletiva é obrigatória entre os patrões e o sindicato de trabalhadores, os empregadores no setor de *fast-food* em São Paulo conseguiram condições de trabalho e salários próximos aos mínimos previstos na lei brasileira através do estabelecimento desse novo sindicato de *fast-food*. Na Nova Zelândia, foi necessário desmontar o sistema de relações de trabalho para conseguir baixar as condições de trabalho de *fast-food* para os mínimos. (PARTON, 2009, p. 156)

Retomando os fatores que concorrem para as dificuldades da ação coletiva no setor de *fast-food*, temos a alta intensidade do trabalho e a irregularidade das jornadas, que acabam atuando no sentido da fragmentação da solidariedade entre os funcionários. A flexibilidade de contratação que o setor de *fast-food* possui responde às oscilações da demanda pelo serviço de alimentação rápida. Assim, para minimizar os custos, o quadro de funcionários varia em função de fatores como o dia da semana, a hora, o período de férias escolares etc. Nos países que permitem os contratos do tipo *zero hour*, os trabalhadores podem ser dispensados após um período de pico, ficando pouco tempo no restaurante. Do mesmo modo, quando as filas crescem, por exemplo, em horário de almoço, os trabalhadores sofrem maior pressão para aumentar a produtividade, até porque os clientes que estão aguardando conseguem observar o processo de produção de seus pedidos. Parton (2009, p. 89) argumenta que “a solidariedade fica fragmentada por causa de mudanças constantes na composição do quadro de funcionários e da alta intensidade do serviço, que abre pouco tempo para a organização dos empregados no local de trabalho”.

Se em uma perspectiva histórica a mobilização sindical está relacionada a um padrão de acumulação com força de trabalho estável que permanece de médio a longo prazo no emprego, a alta rotatividade do setor de *fast-food* certamente incide de forma negativa na organização coletiva dos trabalhadores. Ademais, se muitos jovens encaram o trabalho na empresa enquanto uma “primeira oportunidade” para, em seguida, “conseguir algo melhor”, seu tempo na companhia tende a não ser utilizado para conflitos com os superiores.

Outro fator objetivo diz respeito a fragmentação geográfica da força de trabalho. Fontenelle (2002) já comentava que o aspecto da crise do fordismo, dos anos 1970, relacionado a concentração e rigidez operária não se fazia presente no setor de *fast-food*. Ora, a concentração e a vivência dos trabalhadores e trabalhadoras em um mesmo espaço tende a favorecer o desenvolvimento de sua auto-organização em busca de interesses comuns. A pulverização dos restaurantes pelo país e ao redor do mundo tendem a isolar os trabalhadores dos seus colegas de classe, dificultando sua solidariedade e mobilização.

Em relação ao medo dos trabalhadores em se organizar, cabe destacar que em alguns países tal questão torna-se ainda mais dramática, na medida em que os funcionários são recrutadas nas

camadas sociais mais vulneráveis da sociedade, como famílias pobres, imigrantes, pessoas que dependem de programas sociais para a subsistência e etc. Para estes setores, o desemprego é muito pior do que um trabalho precário. E a maneira de garantir o emprego é seguindo as regras sem se “envolver com bagunça”. Assim, como aponta Parton (2009), “o medo, frequentemente cultivado pelo patrão, inibi a militância, o ativismo e a filiação sindical”.

No que diz respeito ao “próprio movimento sindical”, Parton (2009) destaca a dificuldade que o sindicalismo da Nova Zelândia enfrentava em relação a se adaptar a um modelo de capitalismo – representado pelo *fast-food* – no qual o grande capital livra-se da produção para se concentrar nos processos de *marketing* e desenvolvimento da marca. Frente ao cenário de uma força de trabalho precária e mal paga, dispersa geograficamente e caracterizada por uma alta rotatividade, os sindicatos que precisam se autofinanciar tendem a não realizar campanhas de filiação nestes estratos da classe trabalhadora. Acreditamos que essa lógica apreendida por Parton (2009) na Nova Zelândia também se aplique em diversos países cujo movimento sindical se autofinancia.

Já no caso do Brasil, tendo em vista as especificidades de nossa estrutura sindical, o pertencimento formal dos trabalhadores ao sindicato é muito mais elevado, porém, essa formalidade não significa organicidade e mobilizações. Ademais, se até a reforma trabalhista de 2017 as fontes de financiamento dos sindicatos prescreviam contribuições obrigatórias de trabalhadores e patrões, que eram repassadas pelo Estado, a situação financeira das entidades mudou drasticamente com a aprovação das mudanças pelo Congresso⁶⁸.

De qualquer forma, o que as dissertações nacionais e nossa pesquisa em fontes de notícias e sites de entidades sindicais já revelavam é que, no máximo, a relação entre os trabalhadores do McDonald’s e a entidade sindical que os representa se traduzia em ações de caráter jurídico, isto é, processos e reclamações diversas na Justiça do Trabalho em busca de direitos subtraídos – atuação que, evidentemente, cumpre um papel importante na vida dos empregados representados – e em participação nas tradicionais negociações de database, isto é, as negociações coletivas. Em março de 2014, por exemplo, o Sinthoresp protocolou uma ação no Tribunal de Justiça de São Paulo exigindo o fim do acúmulo de funções e o pagamento do adicional por insalubridade.

⁶⁸ No mês anterior à aprovação da reforma - junho de 2017 - a contribuição sindical acumulada em 12 meses chegava a R\$ 3,6 bilhões. Nos 12 meses seguintes, esse valor caiu para R\$ 718 milhões, já sob influência da nova legislação, que entrou em vigor em novembro de 2017 após quatro meses de adaptação. Agora, em junho de 2019, esse valor acumulado foi de apenas R\$ 178 milhões. Os números atestam uma queda de 95% na arrecadação com a contribuição sindical paga por trabalhadores e patrões. Os dados são do Ministério do Trabalho.

Grisolia (2015, p. 38) realizou uma entrevista com a diretora e um dos assessores do Sindicato – RJ, sindicato que representa os trabalhadores do setor alimentício do Estado do Rio de Janeiro, a fim de apreender como a entidade “vê o jovem trabalhador da empresa e que formas de ação engendra no sentido de representar e lutar por estes trabalhadores”. A diretora apenas respondeu que “o sindicato age para com estes jovens da mesma forma como age com todos os trabalhadores, tentando conseguir o máximo de benefícios possíveis no período da negociação coletiva que acontece todo ano” (GRISOLIA, 2015, p. 46).

Segundo o assessor sindical, apenas 15 membros da entidade são encarregados de realizar o trabalho de base entre o conjunto de trabalhadores de diversas empresas e de apurar denúncias de descumprimento de leis trabalhistas e de acordos coletivos. O pesquisador afirma que se trata de um número bastante reduzido de assessores em face da abrangência de trabalhadores que o sindicato representa, considerando que a entidade abarca desde cozinheiros que trabalham em plataformas de petróleo e merendeiras de diversas escolas até os jovens de diferentes redes de *fast-food*, dentre inúmeros empregados do ramo gastronômico que fazem-se presente no Rio de Janeiro. Daí a afirmação do autor segundo a qual o reduzido número de funcionários resulta em um trabalho extremamente tímido do sindicato, de tal modo que a maioria dos trabalhadores do McDonald’s entrevistados por ele sequer sabiam o significado da palavra “sindicato” e jamais haviam visto algum assessor da entidade que em tese os representa.

Em relação a esta entidade sindical, cabe destacar a forma pela qual o assessor relatou que a entidade realiza as visitas ao McDonald’s a fim de conversar com os trabalhadores, uma vez que essa comunicação ocorre de forma velada e oculta. Grisolia (2015) conta que:

O sindicato não entra na cozinha ou no estabelecimento para conversar com os funcionários ou distribuir algum panfleto ou informação, mas procura os trabalhadores na hora da entrada ou da saída. O procedimento se dá desta maneira para que os chefes não vejam o funcionário conversando com um membro do sindicato e não cometam represálias direcionadas a este trabalhador, o que o assessor diz ser muito comum. (GRISOLIA, 2015. p. 48).

Ora, a atuação do sindicato narrada pelo assessor faz parecer que a entidade está atuando em um contexto de ilegalidade. Não à toa a corporação McDonald’s é tida por vários líderes sindicais como uma das empresas mais antisíndicas do mundo. No estudo realizado pelo sindicato global PSI, *McJobs – Low wages and Low Standards around the World* (2015, p. 20), há um tópico intitulado “práticas anti-sindicato” que contém um subtópico de título “retaliação contra trabalhadores que se organizaram” no qual lê-se:

McDonald's has also retaliated against individual workers on the basis of union activity. In countries with as varying labor conditions as Brazil, Ireland, and South Korea, McDonald's workers have been discouraged from forming unions by management and union activists have been fired⁶⁹. Senegalese-born workers in Spain elected as union delegates claimed that managers threatened to fire them in response⁷⁰. In the United States, McDonald's is currently under investigation by the National Labor Relations Board for a systematic pattern of retaliation against workers for organizing, including threats and "coercive conduct"⁷¹.

Nesse sentido, a perseguição sindical parece tentar constituir-se enquanto parte do "padrão McDonald's". Não surpreende que, tendo em vista este conjunto de fatores que dificultam a ação sindical e coletiva, a conclusão do trabalho de Grisolia (2015), no que diz respeito às ações de resistência dos trabalhadores, seja a de que:

Os jovens trabalhadores não acreditam que podem realizar qualquer ação que possa engendrar uma transformação nas relações trabalhistas que acontecem na Empresa. Acreditam que tais mudanças devem ser realizadas por um outro, que deteria o poder de realizar tal mudança, como o Estado ou os chefes. Cabe então ao jovem trabalhador lidar com os problemas que podem aparecer na loja de uma forma individualizada, como colocado por um trabalhador "A única coisa que eu posso mudar, é só saindo daqui e indo para outro [emprego], eu não to aguentando ficar mais não, rala muito pra ganhar pouco." (Antônio, 17 anos, atendente). (GRISOLIA, 2015, p. 113).

Entretanto, a partir de 2012, sobretudo na esteira de amplos processos de mobilizações dos trabalhadores precarizados e mal pagos do setor de serviços e varejo, os trabalhadores e trabalhadoras do McDonald's – nos EUA, Inglaterra e diversos países – colocaram-se em movimento para reivindicar melhores salários e condições de trabalho e emprego.

III.3.4 – Um breve panorama das primeiras grandes mobilizações

Este tópico inicia-se com um relato apresentado pela historiadora Annelise Orleck, na obra *We are All Fast-Food Workers Now* (2018). Em seguida, apresentaremos de modo breve um panorama internacional das grandes mobilizações protagonizadas pelos trabalhadores e trabalhadoras do McDonald's.

⁶⁹ McDonald's Korea union member dismissed for fast food activism," Nov. 24, 2014, IUF.org; Royle (2000) pp. 96-7; "Denúncia ao MPT contra o SINDIFAST," SINTHORESP, 2013

⁷⁰ CCOO denuncia el acoso de una empresa contra trabajadores senegaleses, pretendiendo enfrentarles con el resto," Press Release, CCOO, Feb. 21, 2011.

⁷¹NLRB – Press Release, Dec. 19, 2014, <http://nlrb.gov/news-outreach/news-story/nlrb-o-ice-general-counsel-issues-consolidated-complaints-against>

Em julho de 2015, Bleu Rainer, um atendente de 26 anos do McDonald's da Flórida, abriu seu e-mail e encontrou um convite para que testemunhasse perante o Senado Brasileiro – “eu meio que fiquei chocado”, disse rindo. Os trabalhadores do McDonald's no Brasil, depois de uma série de denúncias contra a empresa envolvendo subtração de salários, contratos ilegais, condições insalubres de trabalho etc., haviam conseguido agendar uma reunião junto a Comissão de Direitos Humanos do Senado. O objetivo desse evento era avaliar se a corporação McDonald's, com suas operações em mais de 119 países, estava praticando salários baixos e deteriorando as condições de trabalho e emprego ao redor do mundo. Para tanto, a Comissão convidou trabalhadores do *fast-food* dos Estados Unidos, Europa, Ásia e América Latina para testemunhar sobre o trabalho nos restaurantes da rede⁷².

Em agosto de 2015, Rainer e outros trabalhadores das Filipinas, Coreia do Sul, Japão, Nova Zelândia e vários outros países chegaram ao Brasil para contar suas histórias. Eles foram recebidos com aplausos no aeroporto de Brasília e o americano lembra que:

pessoas de vários sindicatos e políticos de todo o Brasil e do mundo vieram para falar sobre como o McDonald's tenta nos colocar e manter no fundo [tries to keep us at the bottom]. Foi incrível, pois o McDonald's tem trabalhadores em todos os lugares, tudo que a empresa faz tem um impacto global que afeta todos esses trabalhadores (ORLECK, 2018, p. 09).

Existe uma expressão americana, geralmente utilizada em contextos ligados ao trabalho, que sintetiza a visão de Rainer, a saber, *race to the bottom* – “corrida para o fundo do poço”. Essa expressão se refere aos efeitos negativos sob os trabalhadores e a sociedade advindos de um estado de competição entre as companhias no qual, a fim de ganhar a corrida pelo preço baixo, estas rebaixam os salários, intensificam o ritmo de trabalho, reduzem os direitos, as condições de segurança etc. O termo ganhou expressividade com a proliferação das chamadas *sweatshops*⁷³.

A vida de Rainer esteve marcada por salários de fome, incertezas nos horários de trabalho e óleo quente. “Em oito anos, eu não fiz mais do que 8 dólares e 5 centavos a hora. Eu testemunhei a tortura de não ter dinheiro para pagar o aluguel, de ter que dormir na rua por não ter casa. Teve dias que eu dormi sem comer para poder pagar a passagem de ônibus no dia seguinte para ir ao trabalho”. Às vezes este experiente empregado do McDonald's pensava “eu estou trabalhando tão duro. Por que

⁷² Legisladores de outros países também foram convidados a fim de contribuírem para o debate acerca da possível violação trabalhista do McDonald's. A empresa, aliás, já havia sido investigada pelo Parlamento Europeu. Os sindicatos da região acusaram a empresa de evasão fiscal, cobrança de taxas excisivas sob os franqueados e práticas ilegais de rebaixamento salarial.

⁷³ Espécie de “fábricas de suor”, isto é, corporações ou locais de trabalho conhecidos por salários baixíssimos e condições desumanas de trabalho.

meu salário não garante minhas condições de vida? Por que não consigo me alimentar? Por que eu ainda estou com fome?”.

Apesar de Rainer já ter participado de lutas por melhorias salariais, as experiências que vivenciou no Brasil abriram seus olhos.

“Eu conheci um cara legal do Japão, outro trabalhador do McDonald’s. Ele me mostrou seu braço cheio de queimaduras”. O americano posicionou seu braço junto ao do colega. Ambos estavam com queimaduras nos mesmos lugares, em forma de listras. Rainer sabia como seu colega havia se machucado: “Eles fizeram você cumprir as ordens em 90 segundos”, ele explicou. “Você está sempre atrás no tempo, então, você não pensou em segurança. Você estava preocupado pois seu gerente estava te pressionando” (ibid. p. 10)

O americano e o japonês tinham mais em comum do que as cicatrizes geradas por óleo quente, “ele e eu temos exatamente a mesma história, não imaginava que seria assim” – observou Rainer. Ambos haviam abandonado a universidade, pois não conseguiam arcar com os custos – “era a mesma história, exceto que ele estava no Japão”.

Quando Benedict Murillo, trabalhador do McDonald’s da Manila – Filipinas, escutou a história dos dois colegas, ele ergueu as mangas da camisa e mostrou o seu braço. Ele tinha as mesmas queimaduras. E havia abandonado a universidade em razão de não poder arcar com os custos. A cor da pele, a língua, e o *background* dos três eram diferentes. Ainda assim, na visão de Murillo, eles eram “*McBrothers*” – membros de uma nova e global classe trabalhadora.

Annelise Orleck argumenta que Rainer, Murilo e outros ativistas de várias partes do mundo que vieram a Brasília em 2015 constituem parte de um novo movimento global do trabalho, que mistura táticas antigas com novas: reuniões presenciais, passeatas, celulares e redes sociais. Eles adaptam referências da cultura pop à linguagem e a cultura local; cantam e dançam em ações de *flash mob* invadindo restaurantes *fast-food*, sempre postando tudo na internet.

Músicas da Disney, Jingles do McDonald’s e campanhas publicitárias das grandes corporações são apropriadas e subvertidas na lógica de mobilização destes jovens. O McDonald’s pagou 6 milhões de dólares para o cantor pop Justin Timberlake gravar a canção “*I’m Lovin It!*” – que chegou no Brasil como “Amo Muito Tudo Isso!”. Os trabalhadores do *fast-food* mudaram o slogan para “*Poverty Wages: Not Lovin It*”. Da mesma forma, ativistas contra a superexploração do trabalho transformaram o “*Just Do It*” da Nike, na palavra de ordem “*Just Don’t Do It*”, e a máxima do Walmart, “*Save Money, Live Better*”, transformou-se pelos trabalhadores do varejo em “*Stand Up, Live Better*”.

É interessante destacar que um dos aspectos deste capítulo do livro da autora, que analisa a ação dos trabalhadores do *fast-food*, chama a atenção para o fato de que não se trata apenas de uma luta por melhores salários. Mais do que melhorias salariais, estes movimentos estão lutando por respeito. Nas Filipinas, trabalhadores do *fast-food* pararam o trânsito na hora do *rush* e cantaram a música de Aretha Franklin, de 1967, chamada *Respect*, cuja parte do refrão diz “Tudo o que estou pedindo é um pouco de respeito” – *All we’re asking for is a little respect*, aliás, é o nome do capítulo do livro. Segundo a autora:

Ao redor do mundo, os trabalhadores de baixos salários estão delineando uma visão coerente sobre um possível mundo pós-neoliberal e centrado no homem. O que RESPEITO significa para eles é: um salário digno; liberdade de reunião, direito a sindicalização; seguro desemprego, benefícios; condições seguras de trabalho; o fim das expropriações e das deportações, e restrições na pilhagem da natureza para o lucro. (ibid. 12, tradução nossa)

Ademais, Orleck afirma que a fala de Denise Barlage, antiga ativista da *Organization United for Respect at Walmart (OUR Walmart)*, na qual ela diz: “nós não estamos pedindo para sermos ricos. Nós estamos pedindo por respeito, dignidade, benefícios decentes, em ser tratados como seres humanos”, expressa o espírito e o *ethos* deste novo movimento de levante global contra os salários de pobreza.

Tratando-se de apresentar um breve panorama internacional das grandes mobilizações dos funcionários do McDonald’s, o ano de partida é 2012, momento em que se inicia uma longa série de protestos dos trabalhadores de várias categorias nos EUA, sobretudo do setor de serviços e comércio. Este movimento, conhecido como *Fight for \$15* – ou “Lute pelos U\$ 15” – vem conseguindo representar as demandas dos novos perfis da força de trabalho estadunidense, tendo já obtido ganhos salariais inéditos e gerado um impacto significativo nos discursos públicos sobre justiça econômica e social no país, segundo o artigo *Fight for \$15 is reshaping the US Labor movement* (2019), da *The Dawn News*.

O movimento, que surgiu em 2012, inicia-se justamente a partir de um protesto em *Nova York*, no qual 200 trabalhadores de cadeias de *fast-food* cruzaram os braços para exigir um salário de 15 dólares por hora⁷⁴ e o direito de se sindicalizar sem retaliação. Segundo o site oficial do movimento:

⁷⁴ De acordo com dados do *Federal Reserve Bank*, o salário mínimo federal foi estabelecido em \$7.25 por hora, em 2009 – o que seria equivalente a \$8.64 no ano de 2019. Assim, os 15 dólares da campanha inicial de 2012 equivalem a \$16.7 dólares em 2019.

The Fight for \$15 began in 2012 when two hundred fast-food workers walked off the job to demand \$15/hr and union rights in New York City. Today, we're a global movement in over 300 cities on six continents. We are fast-food workers, home health aides, childcare teachers, airport workers, adjunct professors, retail employees – and underpaid workers everywhere. McDonald's and low-wage employers everywhere are making billions of dollars in profit and pushing off costs onto taxpayers, while leaving people like us – the people who do the real work – struggling to survive. We can't feed our families, pay our bills, or even keep a roof over our heads on minimum wage pay. (...) When we first took the streets, the skeptics called us dreamers. They said a \$15 wage was “unwinnable.” We've already won raises for 22 million people across the country – including 10 million who are on their way to \$15/hr – all because workers came together and acted like a union. And we will keep on fighting, no matter the challenge. We won't back down. (FIGHTFOR15, 2020).

A reportagem no *The Dawn News* (2019) comenta que o movimento vem reelaborando as formas de organização dos trabalhadores e que sua eficiência decorre, sobretudo, do fato de aglutinar os grupos mais precarizados dos EUA, que recebem até 1 salário mínimo e que geralmente são tidos pelas entidades sindicais tradicionais como difíceis de organizar. Como já consta no manifesto do movimento e explica o professor Gary Chaison, de relações industriais da *Clark University*, de Massachusetts: “no movimento *Fight for \$15*, os sindicatos estão ajudando a organizar, a partir das comunidades, um grupo de trabalhadores que está à margem da economia. Não são membros de sindicatos se protegendo. É sobre mover outras pessoas. Há semelhanças com os movimentos de direitos civis.”

Eva Johnson, jovem funcionária de uma unidade do McDonald's na Flórida afirma na reportagem algo que endossa o espírito e o *ethos* que Orleck (2018) diz mover estes novos movimento do trabalho:

Entreí no *Fight for \$15* e em um sindicato há pouco mais de seis meses porque realmente acredito que a luta que estamos fazendo deve ser universal. A organização em que você trabalha ou o Estado em que você mora não deveriam importar. Todos merecemos respeito e remuneração digna. É por isso que estamos nos manifestando hoje, exigindo que o McDonald's respeite os trabalhadores e nosso direito de sindicalização.

Apoiado pela União Internacional de Trabalhadores do Setor de Serviços (SEIU) e várias outras entidades, o movimento *Fight for \$15* está enfrentando grandes corporações para exigir direitos, incluindo a companhia aérea *United Airlines*, grandes redes de supermercados como *Walmart* e *Target*, e uma variedade de cadeias de *fast-food* como *Wendy's*, *Taco Bell* e, é claro, a rede McDonald's. O movimento enfrenta a resistência dessas empresas que, muitas vezes, além de

não negociarem, contam com a ajuda do Estado na repressão aos trabalhadores. Em maio de 2014, 2 mil funcionários do McDonald's realizaram um protesto na sede da empresa em Chicago. A polícia reprimiu os manifestante e prendeu quase 100 funcionários e 28 apoiadores da comunidade, sendo que a presidenta da SEIU, Mary Kay Henry, também foi detida. Ainda em 2014, a polícia prendeu 436 funcionários que estavam protestando por melhores salários em 32 cidades dos Estados Unidos. A reportagem também aponta que funcionários do McDonald's tiveram o pagamento dos salários suspensos em razão da participação nas mobilizações.

A despeito das dificuldades e da repressão, a ação coletiva dos trabalhadores e trabalhadoras tem conquistado importantes avanços. Em resposta aos movimentos, vários pré-candidatos presidenciais do Partido Democrata passaram a enfatizar a luta pelo aumento do salário mínimo como uma de suas principais bandeiras. Os senadores Bernie Sanders, Elizabeth Warren e Joe Biden fizeram do tema um dos principais assuntos de suas campanhas. Ademais, membros do legislativo, também em resposta a estes processos de luta, tem implementado o aumento dos salários em diversas cidades e Estados americanos.

Diversas cidades do Estado da Califórnia, terra natal do *fast-food*, já conquistaram os \$15 ou um pouco mais, como Berkeley, San Francisco, San Jose e várias outras⁷⁵. Outros Estados da federação Americana, como Massachusetts, aprovaram uma lei que aumenta o salário mínimo aos poucos, sendo concedido um aumento para \$11, em 2017, com o compromisso de atingir os \$15 por hora em 2023. No site oficial do *Fight for \$15* é possível acessar uma lista com as conquistas adquiridas pelo movimento em dezenas de cidades, sendo que em todas as regiões listas a pauta dos \$15 será efetivada por intermédio da Lei até 2024.

Um estudo realizado pela *National Employment Law Project* (NELP), em novembro de 2018, aponta que as vitórias deste movimento impactaram, desde 2012, mais de 22 milhões de trabalhadores de baixa renda de tal maneira que o ganho em seus rendimentos, somados, chegam a 68 bilhões de dólares. A pesquisadora e analisa política do NELP, Yannet Lathrop, argumenta que o movimento *Fight for \$15* é um dos processos de mobilização mais bem sucedidos do século XXI:

Six years ago, on November 29, 2012, a small group of fast-food workers in New York launched one of the most successful movements of the 21st century when they walked off their jobs and demanded \$15 an hour and the right to form a union. Since then, the worker-led movement known as the Fight for \$15 has inspired a wave of action on the minimum wage, helping 22 million low-wage

⁷⁵ É possível verificar o valor do salário mínimo em cada região dos EUA por intermédio desta ferramenta <https://paywizard.org/salary/minimum-wage/>

workers throughout the country win \$68 billion in raises to date. Thanks to the movement, income inequality and flagging paychecks are now among the most urgent economic issues of our time, and a \$15 minimum wage is now a widely accepted benchmark. It is a key part of the platform of one of the major political parties, and lawmakers are planning to reintroduce a \$15 federal minimum wage bill in the first week of the 116th Congress. (LATHROP, 2018)

Figura 13 - Mobilização do Fight for \$15



As movimentações nos Estados Unidos acabaram influenciando protestos inéditos dos trabalhadores do McDonald' de outros países, como a Inglaterra. A primeira loja da rede de *fast-food* foi inaugurada no país em 1974, e no dia 4 de setembro de 2017 ocorreu a primeira greve da história dos trabalhadores do McDonald's do Reino Unido.

A reportagem *Young people are rewiring capitalism with their McStrike* (2018), publicada em 4 de outubro de 2018 no jornal britânico *The Guardian*, apresenta uma interessante cobertura sobre as movimentações na Inglaterra. Na semana da reportagem, diversos trabalhadores do setor de serviços ligados a alimentação/bebida e cuidados – segmento que os ingleses chamam “*hospitality industry workers*” – participaram de uma greve conjunta, que reuniu trabalhadores do McDonald's,

UberEats, *JD Wetherspoon*⁷⁶, dentre outras empresas. As principais bandeiras do movimento defendiam aumento dos salários para £15, redução da utilização de contratos flexíveis e direito a organização sindical.

O artigo comenta que os sindicatos da Inglaterra foram destruídos e enterrados com a chegada de Thatcher⁷⁷ ao poder e que nunca se recuperaram. Enquanto mais da metade dos trabalhadores eram sindicalizados em 1979, menos de um quarto possuem vínculo com algum sindicato na terra da *Dama de Ferro*, em 2018. E os jovens trabalhadores constituem o segmento menos sindicalizado: apenas 8% entre os trabalhadores de até 25 anos. Foi – também - em razão do enfraquecimento das organizações operárias que a plataforma política neoliberal pôde avançar, produzindo insegurança, rebaixamento dos salários e flexibilização precarizante entre os diversos setores da economia. Segundo a reportagem, os trabalhadores britânicos sofreram o segundo pior achatamento dos salários de todas as nações industrializadas, sendo que esta queda incidiu principalmente no setor de serviços, no qual a força de trabalho é mais jovem e caracterizada por alta rotatividade.

Ainda de acordo com a reportagem, o interesse dos mais jovens pelas entidades sindicais parece estar passando por uma transformação positiva. Na verdade, antes dessa mobilização conjunta, os trabalhadores e trabalhadoras do McDonald's – como dissemos - realizaram a primeira greve da história da companhia na Inglaterra, no dia 4 de setembro de 2017. A mobilização contou com o apoio do *The Bakers Food And Allied Workers Union* (BFAWU), o maior sindicato independente do setor de alimentação do Reino Unido, cuja fundação data o ano de 1847 – um ano antes da publicação do Manifesto do Partido Comunista, de Marx e Engels. Essa tradicional entidade sindical, juntamente com os jovens trabalhadores do McDonald's, lançou duas hashtags que se tornaram virais: #McStrike e #FastFoodRights que, juntamente com a #FightFor15, contribuíram para chamar a atenção do mundo a respeito das condições do proletariado flexível e precário pertencente ao setor de serviços.

⁷⁶ Trata-se de uma companhia do Reino Unido que fornece serviços de pub e hotelaria.

⁷⁷ O governo de Margaret Thatcher, que se inicia em 1979, e o de Ronald Reagan, que começou em 1980, constituem o marco temporal da virada neoliberal no Ocidente. Em ambos os governos ocorreram amplos desmontes e ataques em relação as organizações e aos direitos dos trabalhadores. A derrota da histórica greve dos mineiros britânicos, de 1984, inaugura um intenso processo de enfraquecimento geral dos sindicatos no país.

Figura 14 - Primeira greve dos trabalhadores do McDonald's da Inglaterra



Fonte: *The Guardian*, 2017

Em relação ao Brasil, os atos de resistência dos trabalhadores do McDonald's tem se traduzido, sobretudo, em ações jurídicas intermediadas pelas entidades sindicais que os representam – o que tem gerado, como vimos anteriormente, condenações milionárias para a rede de *fast-food*, assim como proibições nas formas de contratação e remuneração. Em termos de mobilizações, os funcionários da rede no Brasil, no dia 18 de março de 2015, reuniram centenas de trabalhadores na Av. Paulista, em São Paulo, a fim de exigir o fim do acúmulo de funções, mais segurança no trabalho e pagamento de adicional por insalubridade. O movimento contou com o apoio do SEIU e, a partir do diálogo com esta e outras entidades ligadas ao *Fight For \$15*, houve a construção de uma greve mundial contra o McDonald's no dia 15 de abril de 2015. Este movimento global, que contou com a participação de trabalhadores de outros segmentos, mobilizou milhares de assalariados em mais de 200 cidades espalhadas em 35 países.

Segundo os principais organizadores desta mobilização internacional, tratou-se do maior protesto da história já realizado por trabalhadores de baixos salários. A Av. Paulista, novamente, foi tomada por funcionários e funcionárias do McDonald's, que contaram com o apoio do SINTHORESP, da FERTHOTEL – Federação Interestadual dos Trabalhadores Hoteleiros de São Paulo e Mato Gross do Sul, e das centrais sindicais CUT – Central Única dos Trabalhadores e UGT – União Geral dos Trabalhadores.

Figura 15 – Mobilização na Av. Paulista, São Paulo, 2015



Fonte: Folha de São Paulo, 2015

Este breve panorama das mobilizações dos trabalhadores e trabalhadoras do McDonald's revelam que o setor de *fast-food*, assim como outros segmentos do setor de serviços caracterizados por baixos salários e precarização, possuem um grande potencial em termos de ações coletivas. Afinal, na medida em que a lógica do capital e da mercadoria adentram cada vez mais no chamado “setor terciário”, o proletariado global se expande e é impulsionado a organizar novas formas de resistência aos imperativos da acumulação.

Conclusão

A investigação desenvolveu-se, podemos dizer, em duas frentes – que na concretude do objeto encontram-se interligadas.

A primeira delas diz respeito ao *desenho operacional geral* da *McDonald's Corporation* e ao seu circuito de acumulação de capital. A marca mais famosa e valiosa do setor de *fast-food*, cujas ações são negociadas na Bolsa de Valores de Nova York, constitui uma arquitetura empresarial no modelo de *empresa-rede*. O ponto central desta malha é responsável por três atividades estratégicas do negócio: (1) administrar e expandir a marca - marketing e venda de novas franquias; (2) controlar rigorosamente a qualidade das matérias-primas fornecidas e o processo de produção dos franqueados - treinamento e fiscalização regular; (3) desenvolver novos processos produtivos e produtos em seus laboratórios e departamentos de *P&D*.

Ao longo de seu desenvolvimento, apoiando-se no sistema de *franquias formatadas* e no *McDonald's System*, a corporação traçou, sobretudo a partir da década de 1990, uma verdadeira rede ao redor do planeta, tendo em vista que mais de 80% dos 37.800 restaurantes do McDonald's espalhados por 120 países são operados por franqueados. Do mesmo modo que uma montadora contemporânea de automóveis que recebe todas as partes e componentes do veículo, os restaurantes do McDonald's apenas montam os lanches, uma vez que todos os ingredientes são fornecidos já semi-preparados, cortados e embalados pela sua rede oficial de fornecedores – consubstanciada nas chamadas *Food Towns's*, como pudemos observar ao longo do *Capítulo I*. Tanto os milhares de franqueados quanto os fornecedores de insumos estão interligados ao núcleo central da marca, configurando o que denominados de *desenho operacional de uma empresa-rede*.

Assim, se a principal atividade empresarial da *McDonald's Corporation* se tornou administrar, expandir e valorizar a marca, este processo somente foi possível em razão do pragmatismo da empresa em assimilar os diversos dispositivos de racionalização capitalista do trabalho, promovendo uma articulação entre taylorismo, fordismo, toyotismo e as novas Tecnologias da Informação e Comunicação que surgiram na era da *acumulação flexível*. Ademais, a integração informatizada com franqueados e fornecedores expressa uma pseudo-descentralização do poder, pois apesar de ocorrer uma divisão de responsabilidades no funcionamento do sistema, as decisões mais importantes, as definições estratégicas e a resolução de problemas complexos só ocorrem nos níveis hierárquicos mais altos, isto é, no núcleo da *McDonald's Corporation*, e não nas pontas dos franqueados e fornecedores.

Com base nessa estrutura, o circuito de acumulação de capital da empresa adquiriu uma especificidade de caráter rentista. A despeito de ocorrer, como argumentamos, produção de valor de uso, valor e mais-valor no âmbito dos milhares de restaurantes franqueados da rede – tendo em vista que o setor de *fast-food* configura um evidente exemplo do *processo de industrialização do setor de serviços* – a *McDonald's Corporation*, sem produzir 1 *BigMac*, abocanha boa parte desta riqueza gerada fora de seus muros. O $D - D'$, no caso, advém dos mecanismos jurídico-institucionais inscritos nos acordos do sistema de franquia estabelecido pela corporação, a saber, nos *royalties* de faturamento, nas taxas pelo direito de uso da marca e nos aluguéis dos imóveis comerciais – como pontuamos, a empresa detém o maior portfólio de imóveis comerciais de todo o setor varejista. Desse modo, a marca mais famosa do mundo no setor de *fast-food* acumula capital em um circuito que conjuga processo produtivo/exploração do trabalho com apropriação improdutiva/rentista da riqueza gerada por outros atores.

A segunda frente de desenvolvimento da pesquisa procurou elucidar as relações de trabalho e emprego presentes nos restaurantes da rede McDonald's. O universo produtivo das lojas é fortemente caracterizado pelos traços daquilo que Marx denominou de *subsunção real do trabalho ao capital*, cujas características foram aprofundadas pela racionalização tayloriano-fordista do trabalho. Assim, do ponto de vista do processo de trabalho, os “funcionários”, “treinadores” e até mesmo “gerentes” dos restaurantes possuem cada etapa de seu trabalho detalhadamente prescrita por engenheiros e especialistas diversos da corporação. O controle de micro-tempos e microgestos na produção dos hambúrgueres e na própria relação comunicativa com os clientes, ditam o tom da produção, fazendo dos trabalhadores e trabalhadoras verdadeiros apêndices da máquina.

Apesar dos imperativos do binômio tayloriano-fordista, que remetem ao capitalismo da década de 1920, o universo produtivo dos restaurantes também comporta elementos extremamente avançados do ponto de vista tecnológico e em consonância com o que há de mais refinado no arsenal da *acumulação flexível*. O controle de estoques das lojas interligado ao sistema de pedidos dos consumidores, assim como a possibilidade de programar o sistema de produção para “puxada” ou “empurrada” à luz das oscilações da demanda diária, carregam o *ethos* do *just-in-time*, típico do complexo toyotista.

A lógica do *just-in-time* também se aplica perfeitamente as possibilidades de contratação e alocação da força de trabalho. Se para os elaboradores das campanhas de marketing do McDonald's, ter determinadas unidades da rede operando somente com mulheres no dia 8 de março, constitui uma “homenagem” ao Dia Internacional da Mulher – como fizeram – a realocação de mais de 100 postos

de trabalho entre restaurantes diferentes pôde ser realizada rapidamente e sem qualquer prejuízo. Já no caso das contratações, sobretudo em países nos quais o arranjo jurídico prescreve contratos do tipo *part-time* e *zero hour*, tal como no caso dos EUA e Inglaterra, a noção de *trabalhador just-in-time* atinge seu ápice. Com o auxílio das TIC's e de complexos algoritmos, cada restaurante do McDonald's é capaz de prever a demanda em determinado horário e dia da semana, de tal modo que a questão sobre a contratação de quantos trabalhadores para quantas horas de trabalho ocorra em razão deste raio-x - possibilitado, é claro, pela *flexibilidade quantitativa* promovida pelos tipos de contrato de trabalho mencionados. Nesse sentido, quando os trabalhadores estão atendendo os clientes e produzindo os hambúrgueres, eles também estão alimentando um grande banco de dados cujo objetivo consiste em reduzir os gastos gerenciais da operação e em intensificar o ritmo e o processo de seu próprio trabalho.

Daí a noção de *McJob*, um trabalho destituído de conteúdo, caracterizado por baixos salários, precarização e ultra-flexibilização. Este tipo de emprego, aliás, tem se mostrado uma tendência no capitalismo contemporâneo, sobretudo em vistas da emergência da chamada *gig economy* – dos entregadores de aplicativos e motoristas de *Uber*, por exemplo – e em razão das reformas trabalhistas de corte neoliberal – como a ocorrida no Brasil em 2017 que instituiu a figura do *trabalho intermitente*. Do ponto de vista dos interesses do capital no setor de serviços, este tipo de arranjo contratual é ideal e se combina com as avançadas ferramentas gerenciais pautadas em algoritmos. No Brasil, começam a surgir contratações no setor de *fast-food* sob a modalidade *intermitente*, sobretudo para trabalhar somente aos finais de semana a fim de sanar o grande fluxo de consumidores.

Cabe demarcar que a dimensão das relações de gênero inscrita no processo de flexibilização sexuada do trabalho, concorre para que a maior parte da força de trabalho nos restaurantes de *fast-food* seja composta por mulheres, corroborando as teses que apontam que a flexibilidade externa é obtida principalmente pelo recurso à mão de obra feminina em empregos precários, de tempo parcial, com horários atípicos e flexíveis.

Em relação às características gerais da força de trabalho, destaca-se, sobretudo no caso brasileiro, o perfil jovem dos funcionários e funcionárias, já que cerca de 90% possuem até 25 anos; e o fato de mais da metade encontrar em redes de *fast-food* a oportunidade do primeiro emprego com carteira assinada. Segundo os próprios gerentes do McDonald's, estas características são positivas para a empresa em razão de facilitarem o processo de formatação de um trabalhador, que deve ter “ritmo McDonald's” e “ketchup nas veias”. O balanço bibliográfico indica que muitos destes jovens relativizam os baixos salários e os aspectos árduos do trabalho em função de estarem vivenciando “a

primeira experiência no mercado de trabalho” - uma espécie de oportunidade concedida pela empresa que deve ser aproveitada. De fato, tendo em vista a estruturação do mercado de trabalho brasileiro e as poucas oportunidades com carteira assinada oferecida a este segmento da população, o engajamento em redes de *fast-food* deve ser visto, também, como uma estratégia desses jovens de classes populares, pois – como constatado em depoimentos – “esquentar a carteira” em estabelecimentos de *fast-food* é importante para conseguir empregos melhores depois. A característica de conceberem este trabalho como algo transitório acaba contribuindo para a alta taxa de rotatividade historicamente verificada no setor de alimentação rápida.

O fato dos empregados do McDonald’s que atuam nos restaurantes da rede serem jovens possui implicações na política de gestão corporativa. Em uma espécie de *gamificação* do dia a dia de trabalho, os jovens são expostos a discursos e dinâmicas que os *incentivam a sonhar e competir* entre si, seja no interior da sua unidade de trabalho ou até mesmo com outras lojas da rede localizadas em sua cidade e Estado. Das Olimpíadas de perguntas, passando pelas mini competições pela venda de “adicionais” às grandes competições do evento anual *All Star* e ao universo online da *McLand* no qual é aceito a *McGrana*, o espírito da competição e do sonho de “crescer na empresa” a ponto de se tornar gerente e adentrar nos quadros corporativos administrativos é estrategicamente gestado – colaborando para o enfraquecimento dos laços de classe e para o aumento dos lucros da empresa.

Entretanto, os salários praticados pelo McDonald’s ao redor do globo não incitam muitos sonhos. De modo geral, o balanço bibliográfico revelou que os rendimentos do *fast-food* enquadraram-se no que a literatura americana denomina de *poverty wages*. Como vimos, 20% dos trabalhadores do setor vivem na pobreza e o segmento é o maior beneficiário dos programas públicos de ajuda a setores vulneráveis praticados nos EUA. O fato das grandes redes de *fast-food* praticarem salários baixos tem onerado o Estado americano em centenas de milhões de dólares em benefícios como, por exemplo, “vale alimentação”. No caso Brasileiro, a despeito de nosso arranjo-jurídico não prescrever, até a reforma trabalhista de 2017, contratos do tipo *zero hour*, a rede McDonald’s praticava – e foi condenada judicialmente por isso – a chamada *jornada móvel variável* que muitas vezes resultava em um salário mensal menor do que o salário mínimo.

Não à toa, a despeito das grandes dificuldades organizacionais – pulverização geográfica da força de trabalho, alta rotatividade e contratos flexíveis que dificultam a solidariedade, perfil jovem e sem experiência dos trabalhadores e trabalhadoras, perseguição das empresas etc. – o proletariado do *fast-food* tem realizado, desde 2012, uma série de manifestações, nacionais e internacionais, contra as grandes redes do setor. Estes movimentos de resistência, na verdade, tem articulado uma série de

assalariados precarizados do setor de serviços e do comércio, sendo o movimento *Fight for \$15* uma das melhores expressões dessa nova onda de mobilizações protagonizadas pela classe-que-vive-do-trabalho.

Nesse sentido, a contribuição da presente pesquisa consiste, sobretudo, em elucidar como se estrutura e opera a produção de mercadorias no setor de *fast-food* e em destacar que os milhões de “colaboradores” e “colaboradoras” empregados neste segmento do denominado “setor de serviços”, constituem parte da ampla e diversa classe trabalhadora global – que tem sido afetada negativamente pelos processos de flexibilização e precarização impulsionados pela plataforma neoliberal e por inovações tecnológicas, produtivas e organizacionais. Afinal, o proletariado não desapareceu, mas se transformou e expandiu, notadamente nos diversos segmentos que compõe a genérica categoria que os economistas chamam de “setor terciário”, na medida em que estas esferas sociais se tornam cada vez mais *controladas e totalizadas pela lógica da mercadoria e do capital*.

Por fim, analisar a corporação McDonald’s à luz da teoria marxiana da acumulação, identificando que a empresa opera em duas instâncias, a saber, exploração do trabalho e apropriação de renda, contribui tanto para destacar a atualidade do pensamento crítico de Marx quanto para iluminar aspectos da morfologia contemporânea do trabalho.

Referências Bibliográficas:

ALLAN, C.; BAMBER, G.J.; TIMO, N. **Fast-food work: are McJobs satisfying?** Employee Relations, Bradford, v.28, n.5, p. 402-420, 2006.

Allegretto SA, Doussard M, Graham-Squire D, Jacobs K, Thompson D, and Thompson J. **Fast Food, Poverty Wages: The Public Cost of Low-Wage Jobs in the Fast-Food Industry.** Berkeley, CA. UC Berkeley Center for Labor Research and Education, October 2013.

AMORIM, Henrique. [2014]. **As teorias do trabalho imaterial: uma reflexão crítica a partir de Marx.** *Cad. CRH* [online]. 2014, vol.27, n.70, pp.31-45.

ANTUNES, Ricardo. [1999]. **Os sentidos do trabalho:** Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo, SP: Boitempo editorial, 1999.

_____. [2005]. **O caracol e sua concha:** ensaios sobre a nova morfologia do trabalho. São Paulo, SP: Boitempo editorial, 2005.

_____. [2018]. **O privilégio da servidão:** o novo proletariado de serviços na era digital. São Paulo, SP: Boitempo editorial, 2018.

ANTUNES, Ricardo; PINTO, Geraldo Augusto. [2017]. **A fábrica da educação:** da especialização taylorista à flexibilização toyotista.

ALVES, CARMEM. [2006]. **O evangelho segundo o McDonald's:** um estudo sobre o processo de produção do fast-food. Dissertação de mestrado em História. São Paulo: PUC-SP, 2006.

ALVES, Giovanni. **O novo (e precário) mundo do trabalho.** [2000] São Paulo: Boitempo, 2000.

_____. [2011]. **Trabalho e subjetividade:** O espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório. São Paulo: Boitempo, 2011.

ARAÚJO, Ângela M. C. **Trabalho, Precarização e Relações de Gênero em Tempos de Flexibilização e Reestruturação Produtiva,** Artigo apresentado no XIII Congresso Brasileiro de Sociologia Recife – PE – 29/05 a 01/06 de 2007.

_____. **Informalidade e relações de Gênero** in Isabel Georges e Marcia Leite (orgs), *Novas configurações do trabalho e economia solidária*, São Paulo, Annablume, 2012.

AREND, Silvia Maria Fávero; REIS, A. M.. **Juventude e restaurantes fast food: a dura face do trabalho flexível.** *Rev. Katál.* Florianópolis v. 12 n. 2 p. 142-151 jul./dez. 2009b

BOITO, Armando Jr. [1999]. **Política Neoliberal e Sindicalismo no Brasil**. São Paulo: Xamã. 2ª edição, 1999.

BELLUZZO, Luiz. G de Mello. [1988]. **Valor e Capitalismo**: um ensaio sobre a Economia Política. Campinas: Unicamp, 1988

BERNARDO, João. **Democracia totalitária**: teoria e prática da empresa soberana. São Paulo: Cortez, 1ª edição, 2004.

BORGES NETO, J. M. [2002]. **Duplo caráter do trabalho, valor e economia capitalista** Tese de doutorado em Economia. São Paulo: USP-FEA. 2002.

BRAGA, R. [2003]. **A nostalgia do fordismo**: Modernização e crise na teoria da sociedade salarial. 1. ed. São Paulo: Xamã, 2003. v. 1. 246p

BRAVERMAN, Harry. [1974]. **Trabalho e capital monopolista. A degradação do trabalho no século XX**. Rio de Janeiro. Editora: LTC. 3ª edição, 1987.

BRENNER, Robert. **The Economics of Global Turbulence**. New York, EUA: New Left Books, 2006.

CAPPELLI, P; HAMORI, M. **Are franchises bad employers?** NBER Working Paper No. 13327, 2007 - Disponível em: <http://www.nber.org/papers/w13327.pdf>

CAVALCANTE, Sávio M. [2012]. **Classes médias e modo de produção capitalista: um estudo a partir do debate marxista**. Dissertação de doutorado em Sociologia. Campinas, SP: IFCH/UNICAMP, 2012. 2012.

CHESTNAIS, François. **Mundialização: o capital financeiro no comando**. In: Revista Outubro, nº5, p. 7-25, 2001.

CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização**. Rio de Janeiro: Revan: UFRJ, 1994.

CORRÊA, H. L. e CAON, M. [2008]. **Gestão de Serviços**: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008.

CRUZ, Sebastião Carlos Velasco e. **Trajetórias: capitalismo neoliberal e reformas econômicas nos países da periferia**. São Paulo: Editora Unesp: Programa San Tiago Dantas de Pós-Graduação em Relações internacionais da UNESP, Unicamp, e PUC-2P, 2007.

DAL ROSSO, Sadi. [2008]. **Mais trabalho!: a intensificação do labor na sociedade contemporânea**. São Paulo: Boitempo, 2008.

_____. [2017]. **O ardil da flexibilidade: os trabalhadores e a teoria do valor**. São Paulo: Boitempo, 2017.

DAYRELL, Juarez T. [2010]. **A juventude no contexto do ensino de Sociologia** – questões e desafios (2010) in *Sociologia: ensino médio / Coordenação Amaury César Moraes*. - Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2010. 304 p.: il. (Coleção Explorando o Ensino; v. 15).

DRUCK, Graça. **A flexibilização e a precarização do trabalho na França e no Brasil: alguns elementos de comparação**.

_____. **Trabalho, Precarização e Resistências: novos e velhos desafios**. Cadernos CRH, Salvador, v. 24, n. spe 01, p. 37-57, 2011.

DUMÉNIL, Gerárd, LEVY, Dominique. **The emergence and functions of managerial and clerical personnel in Marx's Capital**. In: GARSTON, Neil (Org.) *Bureaucracy: Three Paradigms*, Boston: Kluwer Academic Publishing, 1994. Disponível em: <www.jourdan.ens.fr/levy>.

_____. **Production and management: marx's dual theory of labor**. Disponível em www.jourdan.ens.fr/levy/. Versão de maio-2005.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e Punir: nascimento da prisão**. Rio de Janeiro: Vozes, 2014.

FONTENELLE, Isleide A. [2002]. **O Nome da Marca: McDonald's, fetichismo e cultura descartável**. São Paulo: Boitempo, 2002.

GALVÃO, Andréia. **Neoliberalismo e reforma trabalhista no Brasil**. Rio de Janeiro: Coedição, Revan, FAPESP, 2007.

GAULEJAC, V. de. **Gestão como doença social**. São Paulo: Idéias e Letras, 2007.

GORZONI, P. M. **Cultura organizacional e qualidade de vida no trabalho: um estudo com funcionários de um restaurante fast-food**. 208 p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2010.

GRAMSCI, Antonio. **Americanismo e Fordismo**. In *Cadernos do cárcere*, volume 4. Edição e tradução Carlos Nelson Coutinho. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

GRISOLIA, Felipe. [2015]. **Trabalho precário e modos de subjetivação: um estudo sobre jovens trabalhadores de uma empresa de fast food**. Dissertação de mestrado em Psicologia. Rio de Janeiro: 2015.

HARVEY, David. **A condição pós-moderna**: Uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo, SP: Loyola. 7ª Edição, 1998.

_____. **A loucura da razão econômica**: Marx e o capital no século XXI. São Paulo, SP: Boitempo, 2018.

HARAWAY, Donna. **"Gênero" para um dicionário marxista**: a política sexual de uma palavra. Cad. Pagu no. 22, Campinas Jan./Jun 2004.

HIRATA, Helena e KERGOAT, D. **Novas configurações da divisão sexual do trabalho**. Cadernos de Pesquisa, vol 37, n. 132, p. 595-609, set./dez. 2007.

_____. **Flexibilidade, Trabalho e gênero**. in Helena Hirata e Liliana Segnini (orgs.) Organização do Trabalho e Gênero. São Paulo: Editora Senac, 2007b.

_____. **Globalização e divisão sexual do trabalho**. Cadernos pagu (17/18) 2001/2002: pp. 139 - 156.

JOFFER, Suzana da Cunha. **As relações de gênero no trabalho: uma análise da inserção das mulheres e homens na rede de fast-food**. 2007. 171 f. Dissertação (Mestrado em Serviço Social)- Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2007.

KERGOAT, Daniele. **Divisão Sexual do Trabalho e Relações Sociais de Sexo** in Dicionário crítico do feminismo. São Paulo, Ed. UNESP, 2009.

LATHROP, Yannet. [2019] - **IMPACT OF THE FIGHT FOR \$15: \$68 BILLION IN RAISES, 22 MILLION WORKERS**. - https://www.nelp.org/publication/impact-fight-for-15-2018/#_edn2.

LOVE, John F. [1986]. **McDonald's: A verdadeira história de sucesso**. Rio de Janeiro: Bertrand, 1996.

LOWY, Michael. **A jaula de aço**: Max Weber e o Marxismo Weberiano. São Paulo: Boitempo, 2014.

MARCELINO, Paula. **As Palavras e as Coisas**: uma nota sobre a terminologia dos estudos contemporâneos de trabalho. Mediações, Londrina, v. 16, n.1, p.55-70, Jan./Jun. 2011.

MARX, Karl. [1867]. **O Capital: crítica da economia política. Livro I**: o processo de produção do capital. São Paulo: Boitempo. 2013.

_____. [1885]. **O Capital: crítica da economia política. Livro II**: o processo de circulação do capital. São Paulo: Boitempo, 2014.

- _____. [1863]. **Capítulo sexto inédito de O Capital**. São Paulo: Centauro, 2004.
- MAEDA, Patrícia. **Contrato zero-hora e seu potencial precarizantes**. In Riqueza e Miséria do Trabalho, Vol. 4. São Paulo: Boitempo, 2019.
- MAZZUCHELLI, Frederico. **A desorganização dos anos 1970**. Revista política social e desenvolvimento. Ano 02, dezembro de 2014.
- MÉSZÁROS, István. [2002]. **Para além do capital: rumo a uma teoria da transição** / István Mészáros; tradução Paulo Cezar Castanheira, Sérgio Lessa. - 1.ed. revista. - São Paulo : Boitempo, 2011.
- NETTO, Nilo Silva Pereira, LUZ, Nanci Stancki da. **Mundialização do capital e divisão sexual do trabalho: a walmartização das operadoras de *checkout***. Em Debate: Revista Digital, UFSC, Florianópolis, n. 6, p. 194-213, jul-dez, 2011.
- ORLECK, Annelise. **We are all fast-food workers now: the global Uprising against poverty wages**. Boston: Beacon Press, 2018.
- PISCITELLI, Adriana. **Gênero: a história de um conceito**. In ALMEIDA, Heloisa B. de e SZWAKO, José E. (orgs.) Diferenças, Igualdade. São Paulo: Berlendis & Vertecchia, 2009, p. 116-149.
- _____. **“Interseccionalidades, categorias de articulação e experiências de migrantes brasileiras”**. Sociedade e Cultura, Goiânia, v.11, n.2, pp. 263-274, 2008.
- PISANELLI, Rosângela. [2002]. **O Sistema Franchising e a Gestão de Conflitos: realidade brasileira em uma empresa de fast-food**. 2002. Dissertação de Mestrado apresentada à PUC-SP, São Paulo.
- PARTON, B. J. **Organização sindical e condições de trabalho no setor de *fast-food* em São Paulo e na Nova Zelândia**. Dissertação de Mestrado em Ciência Política. Campinas: UNICAMP, 2009.
- POCHMANN, Marcio. [2012]. **Nova classe média? O trabalho na base da pirâmide social brasileira**. São Paulo: Boitempo, 2012.
- PRADO, Eleutério. [2005]. **Desmedida do valor**. Crítica da pós-grande indústria. São Paulo: Xamã, 2005.
- PRADO, Eleutério F. S.; PINTO, José P. G. [2014]. **Subsunção do trabalho imaterial ao capital**. Caderno CRH Salvador, v. 27, n. 70, p. 61-74, Jan./Abr. 2014.

REIS, A, M. [2009]. **McDonald's: A dura face do trabalho flexível no mundo juvenil** (Florianópolis, 2000 – 2007). Dissertação de Mestrado em História. Santa Catarina-SC: Universidade do Estado de Santa Catarina, 2009.

RODRIGUES, Carmen Lucia Alves. [2006] **O evangelho segundo o McDonald's**. Dissertação de Mestrado em História Social. São Paulo: PUC-SP, 2006.

ROSA, Letícia B. **Jovens trabalhadores das redes de fast-food: experiência de trabalho e subjetividade**. Dissertação de Mestrado em Serviço Social. Juiz de Fora-MG: Universidade Federal de Juiz de Fora, 2013.

ROYLE, T. [2002] **Working for McDonald's in Europe: the unequal struggle?** London: Routledge, 2002.

ROYLE, T.; TOWERS, B. [2002]. **Labour relations in the global fast-food industry**. New York: Routledge, 2002.

RUBIN, I. I. [1923]. **A teoria marxista do valor**. São Paulo: Brasiliense, 1980.

RITZER, G. [1993]. **The Mcdonaldization of the society**. Thousand Oaks: Pine Forge, 1993.

_____. [1998]. **The McDonaldization Thesis**. Thousand Oaks: Pine Forge, 1998.

SAAD FILHO; Alfredo Antônio. **O valor de Marx: economia política para o capitalismo contemporâneo**. Campinas: Editora Unicamp, 2011, 213p.. *Crítica Marxista*, São Paulo, Ed. Unesp, n.35, 2012, p.191-194.

SANTOS, Vinícius Oliveira. [2012]. **Categorias marxianas fundamentais para o estudo do trabalho imaterial**. Dissertação de Mestrado em Sociologia. Campinas, SP: IFCH/UNICAMP, 2012.

SAFFIOTI, Heleieth. **Gênero, patriarcado, violência**. 1ªed. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2004. (Cap. 4 – p. 95 a 139).

SCHLOSSER, Eric. **País Fast-Food: o lado nocivo da comida norte-americana**. São Paulo: Ática, 2001.

TEIXEIRA, Marilane Oliveira. **Avanços e continuidades para as mulheres no mundo do trabalho (2004-2014)**, Revista da ABET, v. 15, n. 1, janeiro a junho de 2016.

THÉBAUD-MONY, Annie e DRUCK, Graça. **Terceirização**: a erosão dos direitos dos trabalhadores na França e no Brasil, in Graça Druck e Tânia Franco (orgs) *A Perda da razão social do Trabalho, Terceirização e Precarização*. São Paulo: Boitempo, 2007.

ZAWISLAK, P.; MARODIN, G. [2003]. **A produção enxuta aplicada ao McDonald's**. VI Simpósio de administração da produção, logística e operações internacionais (SIMPOI), FGV-EAESP, São Paulo, 2003.

Jornais e Revistas consultados

ETZIONI, Amitai. The fast-food factories: McJobs are bad for kids. **The Washington Post**, August 24, 1986 Disponível em: < <https://www.washingtonpost.com/archive/opinions/1986/08/24/the-fast-food-factories-mcjobs-are-bad-for-kids/b3d7bbeb-5e9a-4335-afdd-2030cb7bc775/>>.

MELO, L. No McDonald's, CEO ganha mil vezes mais que equipe, por hora. **Exame**, 10 dez. 2013. Negócios. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/no-mcdonald-s-ceo-ganha-mil-vezes-mais-que-equipe-por-hora>>.

SALOMÃO, K. Com tecnologia, McDonald's muda jeito de treinar e atender. **Exame**, 26 set. 2016. Negócios. Disponível em: < <https://exame.abril.com.br/negocios/com-tecnologia-mcdonalds-muda-jeito-de-treinar-e-atender>>.

PATTON, L. Êxodo de funcionários do McDonald's expõe rotatividade do setor. **Exame**, 13 mar. 2018. Negócios. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/exodo-de-funcionarios-domcdonalds-expoe-rotatividade-do-setor>>.

Renda média de mais da metade dos brasileiros é inferior a um salário mínimo. **Época**, 16 out. 2019. Negócios. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Brasil/noticia/2019/10/renda-media-de-mais-da-metade-dos-brasileiros-e-inferior-um-salario-minimo.html>>.

BRANDÃO, R. Invasão a sindicato causa tumulto na manhã desta terça feira. **O Estado de São Paulo**, 07 jun. 2016. Economia & Negócios. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,invasao-a-sindicato-causa-tumulto-na-manha-desta-terca-feira,10000055692>>.

MARS, A. Quando trabalhar no McDonald's e no Walmart não te garante um teto. **El País**, 01 nov. 2016. Internacional. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2016/10/31/internacional/1477872430_055994.html>.

JONES, O. Young people are rewiring capitalism with their McStrike. **The Guardian**, 04 oct. 2018. Opinion. Disponível em: <<https://www.theguardian.com/commentisfree/2018/oct/04/young-people-capitalism-mcstrike-unions>>.

PRAKASH, N. Fight for \$ 15 is reshaping the US Labor movement. **The Dawn News**, 01 may. 2019. Peoples dispatch. Disponível em: <<https://peoplesdispatch.org/2019/05/01/fight-for-15-is-reshaping-the-us-labor-movement>>.

WILLMERSDORF, P. “Se nada der certo”: jovens se fantasiam de faxineiro, mecânico e ambulante em festa escolar. **O Globo**, 05 jun. 2017. Extra. Disponível em: <<https://extra.globo.com/noticias/brasil/se-nada-der-certo-jovens-se-fantasia-de-faxineiro-mecanico-ambulante-em-festa-escolar-21437203.html>>.

GAMA, M. Paralisação dos caminhoneiros deixa McDonald’s sem pão. **O Globo**, 23 mai. 2018. Economia. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/paralisacao-dos-caminhoneiros-deixa-mcdonalds-sem-pao-22709514>>.

FIGUEIREDO, D. McDonald’s causa polêmica ao ter só mulheres trabalhando em lanchonetes. **O Globo**, 08 mar. 2018b. Sociedade. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/sociedade/mcdonalds-causa-polemica-ao-ter-so-mulheres-trabalhando-em-lanchonetes-22470218>>.