

ANTERO MAXIMILIANO DIAS DOS REIS

**MCDONALD'S: A DURA FACE DO TRABALHO FLEXÍVEL NO
MUNDO JUVENIL (FLORIANÓPOLIS, 2000-2007)**

FLORIANÓPOLIS – SC

2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA - UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E DA EDUCAÇÃO – CCE/FAED
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM HISTÓRIA

ANTERO MAXIMILIANO DIAS DOS REIS

MCDONALD’S: A DURA FACE DO TRABALHO FLEXÍVEL NO
MUNDO JUVENIL (FLORIANÓPOLIS, 2000-2007)

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em História da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito para obtenção de título de Mestre em História.

Orientadora: Dra. Sílvia Maria Fávero Arend

FLORIANÓPOLIS – SC

2009

ANTERO MAXIMILIANO DIAS DOS REIS

**MCDONALD'S: A DURA FACE DO TRABALHO FLEXÍVEL NO
MUNDO JUVENIL (FLORIANÓPOLIS, 2000-2007)**

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre, no curso de Pós-Graduação em História na Universidade do Estado de Santa Catarina.

Banca Examinadora:

Orientadora: _____
Dra. Sílvia Maria Fávero Arend
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro: _____
Dra. Cristiani Bereta da Silva
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro: _____
Dra. Esmeralda Blanco Bolsonaro de Moura
Universidade de São Paulo

FLORIANÓPOLIS, fevereiro de 2009.

Dedico à
Sônia, Patrícia e Jade.

AGRADECIMENTOS:

Gratidão, esta palavra-tudo. Agradeço, primeiramente, a minha estimada orientadora: Professora Doutora Sílvia Maria Fávero Arend, por ter acreditado e confiado na possibilidade da realização desta pesquisa, por tê-la tornado realmente possível. Agradeço-lhe por esta difícil tarefa que é orientar, por sua ajuda, dedicação e interesse. Agradeço à Professora Doutora Cristiani Bereta da Silva, que tem me oportunizado ideias valiosas com seu conhecimento e sensibilidade. Agradeço ao Professor Doutor Luiz Felipe Falcão, pelos apontamentos e contribuições em minha Banca de Qualificação. Agradeço, em especial, a Professora Doutora Esmeralda Blanco Bolsonaro de Moura, por ter me concedido sua presença na Banca Examinadora, conferindo à pesquisa apontamentos relevantes com palavras construtivas. Agradeço a minha companheira Patrícia Justo Moreira pelo apoio e incentivo, por dividir comigo alegrias e aflições. Agradeço-lhe pelas muitas leituras deste trabalho e por suas significativas contribuições. Agradeço à mulher e mãe Sônia Maria Dias dos Reis, pela paciência que sempre disponibilizou para me ouvir. Agradeço-lhe pelo cuidado para comigo e por sua força. Agradeço à Jade Liz Almeida dos Reis pelo carinho especial e inestimável de filha. Agradeço ao meu irmão e amigo Rogelho Roberto Dias dos Reis, encontros e desencontros, entrelaçando-nos. Agradeço aos meus amigos: Alexandre Iaboiniski e Carlos Albinos Barth Adams pelas leituras e sugestões sempre atentas, pela amizade, algo maior. Agradeço ao meu amigo e companheiro musical Didi Lima, pelos interstícios nos bares da vida. Agradeço aos professores do Programa de Pós-Graduação em

História da UDESC, em especial, ao Professor Doutor Reinaldo Lindolfo Lohn, proponente desta pesquisa, e aos Professores Doutores: Emerson César de Campos, Maurício Aurélio dos Santos; as Professoras Doutoras: Marlene de Fáveri, Gláucia de Oliveira Assis, que com capacidade e competência ajudaram-me no caminho deste trabalho. Agradeço à secretaria do Programa, a Anderson Mendes e Gabriela Vieira. Agradeço aos colegas que enfrentaram firmes esta jornada que é o mestrado: Ana Cláudia Ribas, Arnaldo Hass Júnior, Antônio Cleber Rudi, Caio Graco Valle Cobério, Cristiane de Castro Ramos Abud, Diego Finder Machado, Fábio Andréas Richter, Ismael Gonçalves Alves, Izani Pibernat Mustafá, Marcelo Sabino Martins, Mateus Gambá Torres, Yomara Feitosa Caetano de Oliveira. Agradeço à Universidade do Estado de Santa Catarina, pública e gratuita. Agradeço-lhe por ter me concedido a Bolsa PROMOP, com a qual foi possível maior dedicação à pesquisa. Agradeço aos colegas do Laboratório de Relações de Gênero e Família no qual fui monitor. Agradeço, especialmente, aos trabalhadores e trabalhadoras juvenis do McDonald's, que me confiaram suas palavras. Sem tais protagonistas não haveria esta história. Agradeço a todos e todas que tornaram esta pesquisa possível, sem suas contribuições ainda poderia pretender dizer o que disse, mas nem sempre teria logrado dizer o que realmente pretendi.

A máquina do mundo se entreabriu
para quem de a romper já se esquivava
e só de ter pensado se carpia.
Abriu-se majestosa e circunspecta,
sem emitir um som que fosse impuro
nem um clarão maior que o tolerável
pelas pupilas gastas na inspeção
contínua e dolorosa do deserto,
e pela mente exausta de mentar
toda um realidade que transcende
a própria imagem sua debuxada
no rosto do mistério, nos abismos.
Abriu-se em calma pura, e convidando
quantos sentidos e intuições restavam
a quem de os ter usado os já perdera [...]
Baixei os olhos, incurioso, lasso,
desdenhando colher a coisa oferta
que se abria gratuita ao meu engenho.

Carlos Drummond de Andrade
A máquina do mundo

RESUMO

Nesta pesquisa buscamos analisar como se operam as relações de trabalho no mundo juvenil a partir das experiências dos trabalhadores e trabalhadoras da rede de restaurantes McDonald's da cidade de Florianópolis/SC, no período entre 2000 e 2007. Constatamos que o sistema de produção vigente nesta cadeia de *fast-foods* é norteado por estratégias que vão do *fordismo* ao *toyotismo*. Este procura forjar um determinado tipo de trabalhador: “multifuncional”, “intercambiável” e “descartável” a medida em que, sob o eufemismo da flexibilização, o utiliza na quantidade, no lugar e pelo tempo desejado. Ao evidenciarmos, através das fontes documentais, os discursos e as práticas acerca dos atendentes da referida empresa de comidas rápidas, procuramos descrever a filosofia aplicada ao treinamento, bem como interpretar o porquê da grande rotatividade destes funcionários juvenis. Por fim, descrevemos as sociabilidades destes jovens construídas tanto no âmbito do trabalho quanto fora dele.

PALAVRAS-CHAVE: História. Juventude. Relações de Trabalho. Tempo Presente.

ABSTRACT

This research sought to examine whether the active working relations with youth from the experiences of workers and employees of the network of McDonald's restaurants in the city of Florianópolis/SC, in the period between 2000 and 2007. We note that the production system in the existing network of restaurants is guided by strategies of Fordism and the Toyotism. This trying to shape a certain type of worker: "multifunctional", "interchangeable" and "disposable" the extent to which, under the euphemism of flexibility, the amount in use, in place and the desired time. When shown through documentary sources, the discourses and practices of the attendants on the company of fast-food, we describe the philosophy applied to the training and how to interpret why the high turnover of the staff the youth. Finally, we describe the sociability of these young people built in work and outside.

KEYWORDS: History. Youth. Working Relations. Present Time.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

- Figura 1** – Organograma de um restaurante modelo.....39
- Figura 2** – Gráfico 1. Percentuais dos empregados do McDonald's por idade.....111
- Figura 3** – Gráfico 2. Pontos mais valorizados pelos funcionários.....113
- Figura 4** – Tabela 1. Sistema de Gestão de Desempenho.....118
- Figura 5** – Tabela 2. Modelo de Competência para os Restaurantes.....119
- Figura 6** – Gráfico 3. Grau de escolaridade dos funcionários do McDonald's.....135

LISTA DE ABREVIATURAS E EXPRESSÕES

QSL&V: Qualidade, Serviço, Limpeza e Valor;

LVs: Listas de Verificações;

CIPA: Comissão de Prevenção de Acidentes;

TCs: Transações Comerciais – cada cliente atendido que efetua pagamento;

IP: Índice de Produtividade – tabela de gastos com horas de trabalho;

Loby: Salão de Vendas;

Break: Intervalo para descanso e lanche;

Ok, obrigado! Afirmativo - entendimento do que foi comunicado;

Retifica! Não entendimento do que foi comunicado – para repetir;

Dessert-Center: Centro de vendas de sobremesas;

Checklist: Lista de checagem de produtos e equipamentos;

Ativada: Ritmo com muita intensidade de produção;

Puxada: Ritmo com menor intensidade de produção;

Chart: Tabelas de quantidades de sanduíches a serem produzidas por período;

Walk-in: Refrigerador de produtos;

Chicago: Congelador de Produtos;

Backroom: Área de preparação de alimentos – atrás da cozinha;

All-Star: Competição Interna, na qual são escolhidos os “melhores trabalhadores” do ano;

Quiz: Jogos de perguntas e respostas em formas presencial, eletrônica e escrita sobre procedimentos e padrões do McDonald’s;

Turnover: cálculo entre a permanência e a saída de funcionários.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	13
1 TEMPO <i>FAST-FOOD</i>: TRABALHADORES <i>PART-TIME</i>.....	22
1.1 MCDONALD’S: UM “TEMPLO DE CONSUMO”.....	22
1.2 SISTEMA <i>FAST-FOOD</i> : DA RIGIDEZ DO FORDISMO ÀS RELAÇÕES DE TRABALHO FLEXÍVEIS.....	32
1.3 DOIS MODELOS DE PRODUÇÃO NO SISTEMA MCDONALD’S.....	39
1.4 O TRABALHO JUVENIL E A EXPERIÊNCIA DA DESREGULAMENTAÇÃO.....	57
2 ENTRE DISCURSOS E PRÁTICAS: TRABALHADORES JUVENIS E MARCA MCDONALD’S.....	67
2.1 O TERMO MCJOB.....	67
2.2 MC EM AÇÃO.....	74
2.3 REVISTA MCNEWS.....	87
3. CORPO JUVENIL: TREINAMENTO E SOCIABILIDADES.....	94
3.1 EXPECTATIVAS JUVENIS E RELAÇÕES DE TRABALHO NO MCDONALD’S.....	94
3.2 EXPERIÊNCIAS JUVENIS E TRABALHO: UMA FORMA DE SER E ESTAR NO MUNDO.....	99
3.3 DISCIPLINANDO O CORPO JUVENIL.....	110
3.4 PRÁTICAS E TÁTICAS ANTIDISCIPLINARES DOS JOVENS TRABALHADORES DO MCDONALD’S.....	131
3.5 MCDONALD’S: O JOVEM ENTRE EDUCAÇÃO E TRABALHO.....	134
3.6 SOCIABILIDADES ENTRE ATENDENTES DO MCDONALD’S.....	138
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	144
REFERÊNCIAS.....	147
ANEXOS.....	157

INTRODUÇÃO

“A incompreensão do passado nasce afinal da ignorância do presente.”

Marc Bloch

“A história é a memória de uma cultura e a memória jamais pode estar livre de paixões e de comprometimentos.”

Edward Palmer Thompson

O presente estudo abordará as relações de trabalho no mundo juvenil, através das experiências dos trabalhadores e trabalhadoras da rede de *fast-food* McDonald's, na cidade de Florianópolis, no período entre 2000 e 2007. O recorte temporal relativo a este estudo está demarcado pelo tempo em que estes jovens, que entrevistamos, desenvolveram suas atividades laborais como atendentes na referida empresa. Esta pesquisa busca 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.

A delimitação do local de estudo — os restaurantes de comidas rápidas de Florianópolis — deu-se, sobretudo, porque nos centros urbanos do país e do mundo, estes são frequentados em larga escala devido uma reorientação das práticas sócio-culturais de alimentação da vida moderna. O modelo *fast-food* virou sinônimo de um estilo de vida em que o tempo é exíguo até mesmo para a realização das refeições. Na esteira da proliferação desta prática, emerge a possibilidade de analisarmos a inserção de milhares de jovens brasileiros, de ambos os sexos, no mercado de trabalho contemporâneo.

As redes de *fast-foods* inserem-se no tempo presente como grandes marcas globais para o consumo em massa. Tal questão possibilita o trânsito entre um cenário local e global, observando que o fenômeno da contratação de uma mão-de-obra juvenil, por parte destas empresas, não é uma característica particular do caso brasileiro. Pode-se dizer, que de certa forma houve uma globalização deste modo de trabalho juvenil. O McDonald's, maior dentre estas redes, é um dos símbolos do capitalismo globalizado, tendo em vista sua expansão geométrica por diversos países, através do sistema de franquia comercial. Esta rede de *fast-*

food possui atualmente no Brasil 1.158 pontos-de-venda, sendo, 554 restaurantes, 557 quiosques e 50 cafeterias, onde são atendidos diariamente cerca de 1,6 milhões de clientes. A empresa apresenta-se no mercado de trabalho brasileiro como a maior empregadora formal de mão-de-obra juvenil, afirmando possibilitar uma experiência única de desenvolvimento profissional e pessoal aos jovens, ressaltando que 55% do total de seus funcionários são do sexo feminino e 70% do quadro de atendentes dos restaurantes tiveram seu primeiro emprego no próprio McDonald's.

Os indicadores sobre o mercado de trabalho no Brasil divulgados pelo IBGE – MPE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – Pesquisa Mensal de Empregos), no período entre 2004 e 2005, revelam um quadro dramático ao que se refere às taxas de desemprego entre os jovens de 16 a 24 anos de idade. Estes estão inscritos no topo da escala do desemprego, superior duas vezes, se cotejada suas taxas com aquelas aferidas aos contingentes adultos. Enquanto para os adultos presentes no mercado de trabalho, 8 em cada 100 se encontravam desempregados, no caso dos jovens essa cifra saltava para 24,5 em cada 100, ou seja: três vezes mais (BRANCO, 2005, p. 130)! Neste sentido, este grande contingente de jovens desempregados, que lutam por uma oportunidade, torna-se alvo para esta cadeia de comidas rápidas, que ao ocupar-se de parte deste exército excedente de mão-de-obra, passa para a sociedade uma visão positiva do âmbito das relações de trabalho no mundo juvenil. Tanto é que o Estado brasileiro toma-lhe por exemplar, por reduzir as taxas de desemprego, e as instituições privadas veem nesta empresa, um referencial em relação à formação profissional.

Para a elaboração desta pesquisa foram realizadas 16 entrevistas com ex-funcionários da cadeia de restaurantes do McDonald's da cidade de Florianópolis, dentre os quais, 8 mulheres e 8 homens, todos com idade superior a 18 anos. Os nomes dos trabalhadores e das trabalhadoras juvenis utilizados neste estudo são fictícios, preservando a identidade dos informantes. O conjunto dos depoimentos orais subsidia a compreensão do cotidiano destes jovens, no qual o mundo do trabalho adquire um aspecto de centralidade. Esta fonte produzida por meio de entrevistas é de fundamental importância para o desenvolvimento deste trabalho. 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 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.

No decorrer do trabalho as fontes documentais escritas adquiriram especial relevância. Dentre estas podemos citar: as Listas de Verificações (LV's); Manual Bem Vindo ao McDonald's; Guia do Funcionário; Manual Programa Mc em Ação 2005; Contrato de Trabalho McDonald's; Folhetos de: Advertência, Suspensão, Demissão, Relação de Documentos; Fichas de Solicitação de Emprego; Plano de Chão; Dissídio da Categoria; Comunicação de Acidente de Trabalho (CAT); Material Publicitário Qualidade no Atendimento Personalizado (QUAP); Guia Nutricional; Revista “Uma incrível viagem pela cadeia produtiva do Big Mac”; McOnomics - Relatório de impacto econômico do McDonald's do Brasil – Fundação Getúlio Vargas (FGV) – 2004 e 2005; Balanço Social da empresa de 2004 e 2005; Autos de Infração - Ministério do Trabalho; e o periódico “Revista McNews” (publicação mensal dirigida aos funcionários da empresa, com tiragem de 30.000 exemplares). As fontes documentais escritas contêm registros que permitem percebermos outras facetas do universo em que estes jovens trabalhadores e trabalhadoras estavam inseridos. Muitos destes documentos escritos foram obtidos no decorrer da investigação através de ex-funcionários do McDonald's. Ao cotejarmos as informações das fontes documentais orais com aquelas presentes nas fontes documentais escritas, almejávamos adensar nossas análises.

Também utilizamos neste trabalho alguns dados de pesquisas estatísticas a respeito dos jovens brasileiros. Tais dados provêm da “Pesquisa Perfil da Juventude Brasileira” realizada pela Fundação Perseu Abramo e Instituto Cidadania - 2005; da “Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios” realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (PNAD-IBGE); do “Relatório de Desenvolvimento Juvenil - 2003” desenvolvido pela UNESCO – Brasil; e do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA).

Dentre as fontes documentais citadas acima, a “Revista McNews”, periódico impresso de circulação interna na referida empresa de *fast-food*, merece uma atenção especial. O enfrentamento deste veículo de comunicação enquanto fonte de análise histórica colocou uma série de questões de ordem teórico-metodológica. Tais questões não englobam apenas a

forma como a Revista McNews se apresenta aos jovens trabalhadores, mas também outros elementos, não imediata e necessariamente patentes àqueles que percorrem suas páginas. Assim, como afirma a historiadora Tânia Regina de Luca (2008) o conteúdo da revista não pode ser dissociado das condições materiais e/ou técnicas, que presidem sua circulação, dos objetivos propostos, do público a que se destina e das relações estabelecidas com este, uma vez que tais opções colaboram para compreender outras. Como: formato, tipo de papel, qualidade da impressão, padrão da capa/página inicial, periodicidade, perenidade, lugar ocupado pela publicidade, presença ou ausência de material iconográfico, sua natureza, formas de utilização, padrões estéticos, etc. A estrutura interna, por sua vez, também é dotada de historicidade, pois as alterações dadas à observação resultam de complexa interação entre técnicas de impressão disponíveis, valores e necessidades sociais. Ao lado dos aspectos mais diretamente relacionados ao suporte e a apresentação material de um periódico impresso, é preciso atentar para aqueles que são os responsáveis pela sua editoração e, por conseguinte, publicação.

No caso específico da “Revista McNews”, estes responsáveis são do Departamento de Recursos Humanos e do Departamento de comunicação Corporativa do McDonald’s Brasil. Verificamos assim, a importância da escolha do título e dos textos programáticos, que explicitam as intenções e as expectativas, além de fornecer pistas a respeito dos projetos dos propugnadores. A atenção ao círculo formado em torno das redações é essencial para a compreensão da linha editorial e tem permitido perceber como esta revista, através das construções de “tipos ideais”, visa disciplinar seus trabalhadores juvenis.

Utilizamos neste trabalho algumas imagens a fim de situarmos melhor o leitor, estas versam sobre as práticas e representações que trabalhadores e trabalhadoras juvenis do McDonald’s enfrentam no seu dia-a-dia dentro dos restaurantes da empresa. Não objetivamos explorar a complexidade de uma teoria da recepção, muito embora nos permitamos discorrer brevemente sobre nossas impressões diante de parte destas imagens, que visam antes de tudo contribuir com a narrativa deste estudo.

É possível construirmos explicações válidas da inserção social de jovens no mundo do trabalho no tempo presente, a partir de determinadas versões. Por um lado, as versões dos trabalhadores e trabalhadoras juvenis através de suas memórias, nas quais descrevem suas práticas cotidianas no processo de trabalho nos restaurantes McDonald’s em Florianópolis, e por outro, as versões apresentadas pela rede de *fast-food*, através de seus meios de

comunicação interna, tais como: o periódico “Revista McNews”, ou ainda, seus informativos, manuais, etc. Na observação da continuidade das relações entre tais versões podemos desvendar significados e perceber as lutas sociais que se expressam e produzem-se no dia-a-dia de trabalho das lojas McDonald’s.

É na busca de vários ângulos possíveis de observação para o tema estudado que o historiador do Tempo Presente redimensiona seu olhar operando em um momento suspenso por uma natureza própria. Significa dizer que, diante do desenrolar e da “produção” do presente, confronta-se com o testemunho de um evento histórico não sedimentado.

O pesquisador é contemporâneo de seu objeto e divide com os que fazem a história, seus atores, as mesmas categorias e referências. A falta de distância, ao invés de um inconveniente, pode ser um instrumento de auxílio importante para um maior entendimento da problemática estudada, de maneira a superar a descontinuidade fundamental, que ordinariamente separa o instrumental intelectual, afetivo e psíquico do historiador e aqueles que fazem a história. (CHARTIER, 1994, 101).

Um tempo verbal narrativo de um passado que é familiar, mas que devemos estranhá-lo justamente por estar muito próximo. Um tempo resultante de uma memória capturada, colhida muito recentemente, ainda “fresca”, na qual os protagonistas, testemunhos vivos, podem vigiar e contestar o pesquisador, afirmando sua vantagem em ter estado presente nos eventos relatados. É importante destacar que os entrevistados, trabalhadores e trabalhadoras juvenis do McDonald’s, já haviam se afastado da empresa no momento em que foram coletados os depoimentos. O historiador, como afirma Eric Hobsbawm (1996), pesquisador do tempo presente, corre o risco de confundir a distinção de um saber controlado, universalmente aceito e consolidado da História, em virtude de reconstruções míticas e desejadas por particularidades. A projeção no passado dos “desejos” do presente é a técnica mais cômoda de criar uma história própria (HOBBSAWM, apud FERREIRA, 1996, p. 19). Sendo assim, o pesquisador deve manter sua subjetividade sob controle.

Para o historiador Roger Chartier, (1996, p. 216), a História do Tempo Presente permite uma acuidade particular para equacionar o entendimento das relações entre a ação voluntária, a consciência dos homens e os constrangimentos desconhecidos que as encerram e as limitam. Postulando que a História do Tempo Presente pode permitir com maior facilidade a necessária articulação entre, de um lado, a descrição das percepções e das representações dos atores e, de outro, a identificação das determinações e das

interdependências desconhecidas que tecem os laços sociais. Assim, a História do Tempo Presente constitui um lugar privilegiado para uma reflexão sobre as modalidades e os mecanismos de incorporação do social pelos indivíduos de uma mesma formação social.

O testemunho memorial permite a observação de trajetórias, eventos e processos, que podem ser elucidados quando existe a possibilidade de ouvir os atores sociais, especialmente, a história das “pessoas comuns”. As fontes orais são determinantes para que possamos perceber através do McDonald’s, os mecanismos que engendram as relações de trabalho no mundo juvenil. Para o historiador Paul Thompson (1992, p. 138), a História ganha novas dimensões quando a experiência de vida das pessoas é utilizada como matéria-prima, e em alguns campos, pode resultar não apenas em uma mudança de enfoque, mas também na abertura de novas áreas importantes de investigação. Segundo este autor, a História Oral enquanto evidência transmite fatos e eventos, que são relatados de um modo que lhes atribui um significado social. Pode-se supor que a informação oferecida pela evidência da entrevista sobre eventos recentes, ou situações em curso, situa-se em algum ponto entre o comportamento social concreto e as expectativas ou normas sociais da época. Admite-se, em geral, que o processo da memória depende da percepção. Nós a apreendemos em categorias, percebendo como as informações se ajustam, e isso nos possibilita reconstruir as reminiscências em ocasiões futuras, ou reconstruir alguma aproximação daquilo que compreendemos no ato de lembrar. O processo de memória depende, dessa forma, não só da capacidade de compreensão do indivíduo, mas também de seu interesse. Assim é muito provável que uma lembrança seja precisa, quando corresponde aos interesses e necessidades sociais do sujeito.

A memória passou a fazer parte dos estudos históricos por muitos meios e formas. Estes estudos foram motivados por novas metodologias fundamentadas no esforço de recuperar a experiência e os argumentos daqueles que normalmente permanecem invisíveis na documentação histórica convencional. Além de considerar seriamente estas fontes como evidências. Neste esforço, não seria demasiado afirmar que a História Oral, cotejada por outros artefatos e “textos”, provou-se crucial para o processo de superação das noções convencionais acerca do que vale como história e do que a História pode contar.

Ao situarem a memória simultaneamente como fonte de alternativas e resistências vernaculares ao poder estabelecido e como objeto de manipulação ideológica hegemônica por parte das estruturas de poder cultural e político, os historiadores fizeram muito mais do que simplesmente incorporarem a memória à sua coleção

de ferramentas, fontes, métodos e abordagens. A própria memória coletiva vem se convertendo cada vez mais em objeto de estudo: ela tem sido entendida, em todas as formas e dimensões, como uma dimensão da História com uma história própria que pode ser estudada e explorada. (FRISCH, THOMSON, HAMILTON 1996, p.77).

A psicóloga social Ecléa Bosi (1995), afirma que a noção de memória como reconstrução social depende das relações que a pessoa estabelece com seu meio. A memória é, neste sentido, fruto do trabalho de “trazer à tona”, em um movimento, o que aflora de certa consciência do estar no mundo. Nesta pesquisa buscamos perceber a relação que as gerações mais novas instituem com a memória. Dessa forma, é de grande relevância o que o depoente juvenil lembra e seleciona para elaborar sua narrativa. Esta exige um necessário esforço de reconstrução com lembranças de um passado menos longínquo, mas não menos contundente. Lembrar, portanto, não resulta reviver, mas sim refazer, o que conseqüentemente pode fazer-nos duvidar da sobrevivência do evento tal como foi. Por isso, a importância do cruzamento das fontes escritas com as fontes orais, para melhor elucidar tais eventos históricos.

Utilizamos nesta investigação a memória dos jovens, pois consideramos que o vivido, a partir desta idade da vida, se expressa em determinados valores e práticas e possui importante papel para o indivíduo do tempo presente. A experiência juvenil torna-se significativa para compreendermos uma forma de ser e estar no mundo, que tem caracterizado nas últimas décadas uma cultura de juvenilização da sociedade ocidental. A juventude não mais se restringe as faixas etárias pré-determinadas, como bem afirma o sociólogo Luís Antônio Groppo (2000). Para o autor, os critérios etários e os critérios socioculturais acerca da condição juvenil já não mais se conciliam em determinadas camadas sociais. No que se refere aos trabalhadores e trabalhadoras, atendentes do McDonald's, encontramos, por exemplo, menores aprendizes de 14 anos de idade convivendo, tanto no ambiente de trabalho quanto fora dele, com jovens de 24 anos de idade ou mais. Existindo assim, em muitas circunstâncias, um embaralhamento etário.

Procuramos neste estudo utilizar referenciais bibliográficos de diversas áreas do conhecimento (Sociologia, Antropologia Social, Psicologia Social, Economia, Administração, Jornalismo, etc), em busca de uma transdisciplinarização dos saberes. É pertinente observar que, em relação a empresa McDonald's, exploramos obras de cunho científico¹ e outras de caráter jornalístico.² Ao que tange a questão da categoria geracional

¹ Ver: FONTENELLE, 2002.

² Ver: LOVE, 1996.

juvenil enquanto objeto de pesquisa, recentemente, a historiografia brasileira tem procurado refletir sobre as questões que a circunscrevem este universo. Entre estes estudos destacam-se o da historiadora Esmeralda Blanco Bolsonaro de Moura (1999), sobre a construção da identidade infanto-juvenil das camadas economicamente desfavorecidas na cidade de São Paulo na passagem para o século XX, e o da historiadora Sílvia Maria Fávero Arend (2007), sobre os menores da cidade de Florianópolis, que labutavam entre as décadas de 1930 e 1940. Em relação aos modelos produtivos gestados no século XX, as reflexões do geógrafo David Harvey (1997) contribuem significativamente para compreendermos que a transição histórica entre o fordismo e a acumulação flexível não se consolidou de todo. Contudo, as análises do economista Francisco J. S. Teixeira (1998) e do filósofo Manfredo Araújo de Oliveira (1998) que apontam para a reestruturação produtiva, são de grande valia para este estudo, tendo em vista que estes autores descrevem com propriedade os modelos e processos produtivos idealizados no século XX. No tema da disciplinarização do jovens trabalhadores norteamos-nos pelos aportes teóricos de Michel Foucault (1987), e na contraposição dos processos disciplinares, as assertivas de Michel de Certeau (2005), sobre a antidisciplina, foram de grande valia para o desenvolvimento desta investigação.

A experiência cotidiana destes jovens trabalhadores delimita esta pesquisa histórica. É neste sentido, que homens e mulheres jovens experimentam uma diversidade de situações frente as relações produtivas determinadas. A experiência gerada na vida material, sob a pressão do modo de produção, gera também possibilidades que estão para além dos meandros do setor produtivo, quais sejam: as sociabilidades e seus desdobramentos culturais. Surgem então, necessidades e interesses, além de antagonismos aliados a realidade cotidiana. Esta experiência é tratada na consciência e na cultura das mais complexas maneiras. Portanto, ao invés de um processo previsível, no qual os fenômenos se ligariam por causalidades mecânicas há uma imprevisibilidade da ação humana, com a qual os indivíduos manipulam sua própria experiência. De acordo com o historiador Edward Palmer Thompson (1981), esta imprevisibilidade não implica em uma recusa de racionalidade por parte dos trabalhadores, mas trata de referir-se a uma lógica construída mediante a significação que o indivíduo destina ao processo histórico ao qual está vivendo.

No primeiro capítulo, intitulado “Tempo *fast-food*: trabalhadores *part-time*”, constatamos que o sistema de produção e serviço vigente nesta cadeia de restaurantes é norteado por estratégias que consubstanciam tanto o *fordismo* quanto o *toyotismo*. Este

sistema *fast-food* procura forjar um determinado tipo de trabalhador, de características: “multifuncionais”, “intercambiáveis” e “descartáveis”, a medida em que, sob o eufemismo da flexibilização, o utiliza na quantidade, no lugar e pelo tempo desejado. Procuramos descrever como estes processos produtivos gestados no século XX eram vivenciados pelos jovens atendentes dos restaurantes McDonald’s de Florianópolis entre 2000 e 2007. Outro ponto significativo, que buscamos abordar neste capítulo trata das desregulações das relações de trabalho, enfrentadas por estes jovens neste setor de comidas rápidas.

No segundo capítulo, denominado “Entre Discursos e Práticas: trabalhadores juvenis e marca McDonald’s” procuramos analisar as consequências do capitalismo globalizado sobre os trabalhadores juvenis, buscando perceber como os discursos referentes a tais trabalhadores dos restaurantes McDonald’s são constituídos tanto no global, quanto no local. Verificamos como se forjou o termo *Mcjob*, utilizado atualmente para designar atividades, tais como as desenvolvidas nos *fast-foods*. O programa de incentivo, “Mc em Ação”, traduziu-se em um objeto essencial de investigação nesta pesquisa, tendo em vista as estratégias de *endomarketing* implementadas pela empresa. Por fim, procuramos interpretar de que forma a “Revista McNews” impactava os jovens trabalhadores.

O terceiro e último capítulo, intitulado: “Corpo Juvenil: treinamento e sociabilidades”; versa sobre o processo de disciplinarização do corpo do trabalhador jovem desta rede de *fast-food*, tendo em vista o treinamento fornecido pela empresa. Cabe sublinhar, no entanto, que não há a intenção de nossa parte em referendar a “docilização” destes corpos juvenis, sobretudo, porque a antidisciplina tem um significado capital nesta análise. Dessa forma, procuramos ainda conhecer algumas sociabilidades desenvolvidas por estes trabalhadores, dentro e fora dos restaurantes McDonald’s em Florianópolis.

Segundo Cheveau e Tértart (1999), refletir sobre a produção de uma História do Tempo Presente não apenas deixa-nos diante da polêmica conceitual e metodológica acerca de um estatuto ou campo constituinte da História, que contemporaneamente redimensiona o debate acadêmico. Passa, sobretudo, por incorporar um movimento que parte da própria História, e que a vê como obra inacabada, sujeita a alterações para melhor aparelhar seu funcionamento ao assegurar sua capacidade heurística. O saber da História, dessa forma, instrumentaliza os historiadores a contribuir mais significativamente para a análise dos processos históricos que estão em desenvolvimento. Entendemos, com esta pesquisa, que somos cada vez mais aptos a participar deste encontro: História e Presente.

1 TEMPO *FAST-FOOD*: TRABALHADORES *PART-TIME*

1.1 MCDONALD'S: UM “TEMPLO DE CONSUMO”³

A implantação do serviço de alimentação dos *fast-foods* desenvolveu-se em solo norte-americano a partir da primeira metade do século XX, resultando de uma época em que a produção em série começava a ser idealizada na perspectiva de abastecer o consumo das grandes massas populacionais urbanas. Formava-se um mercado de bens e serviços, que visava abranger também os novos agentes consumidores, isto é, os trabalhadores. A noção de tempo da produção alterava-se significativamente devido à fabricação dos automóveis em série; com a popularização deste veículo houve, paulatinamente, nos Estados Unidos um grande investimento na pavimentação de malhas rodoviárias. Nestas vias principiaram a transitar multidões que precisavam alimentar-se fora do âmbito doméstico, deflagrando o crescimento do setor de alimentação nas auto-estradas e nos centros urbanos. A partir deste período, a indústria de alimentos transformou-se num ramo promissor.

A funcionalidade dos objetos, dos locais de trabalho e da vida doméstica, com o aprofundamento do processo industrialista, passa a se transformar na grande preocupação dos desenhistas projetistas, arquitetos e urbanistas. Estes se esforçavam em separar ao máximo possível às zonas industriais dos bairros dormitórios e os bairros dormitórios dos centros burocráticos e comerciais.⁴ A mobilidade começava a significar valor para as pessoas que transitavam intensamente em busca de um lugar nesta nova concepção de mundo. Nos Estados Unidos, no início do século XX, surgiram os loteamentos, que passaram a abrigar grandes massas de trabalhadores através da racionalização das habitações. A casa, que era um lugar de nascimento, vida e morte, de produção, de educação e isolamento, tornou-se a representação de um ponto funcional em relação à sede principal que passou a ser o local de

³ “Templos de consumo”: São lugares bem supervisionados e apropriadamente vigiados, livres de mendigos, desocupados, assaltantes e traficantes, é o que se espera e se supõe destes locais (RITZER, apud, BAUMAN, 2001, p. 115).

⁴ A partir do século XIX, tendo como modelo a modernização da “Paris de Haussmann”, “a cidade passou a ser pensada e construída como um sistema racional, possível de ser projetada como um objeto passível de planificação, apreendido em sua totalidade. Higienistas, médicos e engenheiros são os sujeitos dessa construção” (FLORES e CAMPOS, 2007, p. 269).

trabalho.⁵ Nas cidades norte-americanas iniciava-se a concentração das indústrias e das atividades de serviço. Nos centros urbanos situavam-se as edificações da burocracia estatal, dos magazines, dos jornais e das novas mídias de publicidade, que espelhavam a idéia de progresso e modernização.

A industrialização do cinema teve um papel relevante nesse processo. Em um curto espaço de tempo divulgou pelo mundo, através de seus filmes, o que veio a ser conhecido por “sonho americano”. Este que foi se transformando num estilo de viver, ou seja, o *american way of life*. Tais práticas e valores podiam ser observados nos filmes hollywoodianos, sobretudo na forma de sentar, dirigir o automóvel, acender o cigarro, olhar de lado, segurar o copo, etc. As salas de cinema difundiram, em nível planetário, este *modus vivendi* norte-americano, que unia a ideia de liberdade a de consumo em massa. A associação dos movimentos da produção de automóveis em série e da indústria cinematográfica fez com que surgissem os *drive-ins*: amplos espaços destinados ao lazer e para onde confluía um público de faixas-etárias distintas que, enquanto assistiam aos filmes projetados, saboreavam no próprio automóvel refeições de um cardápio basicamente constituído por bifés grelhados de carne bovina, suína ou frango, pão e refrigerantes.

Seguindo o fio condutor da evolução técnica, houve de fato uma relação direta e visceral entre o *drive-in* e o automóvel. No início dos anos 20, já havia oito milhões de carros nas rodovias americanas – um aumento de 300 por cento em relação a 1915 – e este número crescia vertiginosamente a uma taxa de três mil carros por dia, resultando em mais de um milhão por ano. Esta explosão deu-se, obviamente, ao novo conceito introduzido por Henry Ford, que propôs produzir o carro em massa e, com isso torná-lo mais acessível à grande maioria da população (FONTANELLE, 2002, p. 50).

É por intermédio dos *drive-ins*, na década de 1930, que o modelo de restaurante *fast-food* começou a ser idealizado. Estes ambientes eram uma espécie de “teatro ao ar livre” e multiplicaram-se em um curto espaço de tempo, desenvolvendo os conceitos de comida rápida, auto-atendimento e atendimento rápido a baixo custo. O sistema *fast-food* teve sua gênese a partir de uma notação temporal relacionada à velocidade de produção,

⁵ Na sociedade antecessora ao industrialismo a notação do tempo surge em contextos determinados pela orientação das atividades. Em uma matriz cultural camponesa são importantes as atividades domésticas, entendidas como da casa em si, da lavoura, do trato dos animais, etc. Pois, o tempo está relacionado com a atribuição das tarefas. O sol “se levanta” e o trabalhador cuida do que é uma necessidade orientada pelo senso da comunidade, havendo pouca ou nenhuma separação entre a noção de tempo e a relação do “trabalho” e da “vida”. As relações sociais e o trabalho misturam-se, o dia de trabalho se prolonga ou se contrai de acordo com a tarefa a ser executada (THOMPSON, 1998, p. 271).

popularizando-se através da utilização do automóvel, tendo em vista que o deslocamento propiciado pela máquina inferiu-se de maneira irrevogável nas práticas da sociedade industrial, sob a sentença de que “tempo é dinheiro”.

Os irmãos McDonald migraram para o Oeste em busca de novas oportunidades, fugindo da Grande Depressão econômica de 1929. Em Hollywood, antes de se dedicarem ao *fast-food*, trabalharam como contra-regras de filmes de “pastelão”. Provavelmente tenham adquirido nos estúdios de cinema o sentido de teatralidade. Este sentido teve uma importância decisiva na administração do futuro empreendimento de comidas rápidas. Faz-se importante lembrar que os irmãos McDonald são precursores no uso de publicidade em restaurantes. De acordo com o jornalista John Love (1996), biógrafo autorizado do McDonald’s, foi a partir da observação de um ponto de venda de cachorro-quente, que possivelmente Richard McDonald teve a ideia de entrar para o ramo de alimentação, uma vez que este era um dos poucos negócios que estariam progredindo naquele momento “pós-crash” da bolsa de valores.

Em 1937, Richard e Maurice McDonald abriram um estabelecimento de venda de cachorro-quente chamado de “Airdome”. Situado em Arcádia, na região norte da cidade de Los Angeles, este teria sido o primeiro *drive-in* dos McDonald. Três anos mais tarde os irmãos mudariam-se para a cidade de San Bernardino, também na Califórnia, onde abriram o primeiro restaurante McDonald’s, na Rota 66. O cardápio deste estabelecimento era composto de 25 itens, sendo a maioria churrasco na grelha. O primeiro sanduíche elaborado no McDonald’s custava para o público \$0.15 centavos de dólar. Era comum na época que os produtos fossem servidos por garçonetes, que utilizavam-se de patins para um atendimento com maior rapidez. Os McDonald contrataram 20 jovens que executassem esta função. Estas garçonetes vestiam *caps* e uniformes luminosos em estilo militar (composto de calças justas litradas nas laterais). Suas tarefas compreendiam em anotar e entregar o pedido dos clientes no carro. Isso se tornou popular e muito lucrativo.

Contudo, nos anos do pós-guerra, este negócio foi fortemente associado a um espaço juvenil. Na maioria dos Estados norte-americanos era permitido dirigir a partir dos 16 anos de idade. A união de carros e jovens nos *drive-ins* fez com que estes estabelecimentos fossem vistos como lugares de “desordem”. Onde adolescentes geralmente buzonavam, gritavam, ouviam rádio em alto volume e dificultavam o tráfego dando inúmeras voltas com seus veículos nos estacionamentos. Devido a reclamação dos vizinhos frente a presença desses

jovens, os proprietários se viram obrigados a cobrar entrada nos *drive-ins*, ocasionando a rejeição destes estabelecimentos por parte do público em geral.

Este foi um dos motivos que fizeram com que os irmãos McDonald decidissem alterar o modo de funcionamento de seu negócio, implantando em 1948 um inovador sistema de serviço rápido, depois de observarem que a maioria dos recursos financeiros obtidos provinham da venda dos sanduíches. Ao adaptarem a montagem em série para a produção de sanduíches criaram um novo modelo de atendimento ao cliente que passou a ser propagado “boca-a-boca”. No novo restaurante obtiveram um maior lucro com a venda apenas de sanduíches, milk-shakes e batatas-fritas. Devido a estas mudanças as garçonetes perderam seus empregos, pois, os alimentos passaram a ser servidos diretamente nos balcões.⁶ Surge assim, o que conhecemos hoje por *fast-food*.



Comercial McDonald's década de 1960.⁷

Os clientes passaram a ter que descer de seus carros, fazer e receber seu pedido diretamente nos balcões, retornando depois aos seus automóveis para comer. Considerando este novo enfoque, os irmãos desenvolveram o primeiro personagem da marca: um pequeno boneco em forma de mestre-cuca chamado *Speedee*, pois

⁶ De acordo com Ray Kroc (1977, p. 13), comprador da marca McDonald's, as garçonetes sobre patins com suas roupas justas atraíam jovens desordeiros, clientes indesejáveis, com jaquetas de couro. Esta representação foi determinante para a não contratação, durante algum tempo, de mulheres nesta rede de *fast-food*. As mulheres só voltaram a trabalhar no McDonald's na segunda metade dos anos de 1960. O empresário relata que quando conheceu o sistema dos McDonald em 1954, uma das primeiras impressões que teve ao observar os empregados que chegavam, todos eles homens adultos, usando elegantes camisas e calças brancas e chapéus de papel, também brancos, foi a de um negócio que consubstanciava limpeza, produção e lucro. Ele ainda descreve o vigor físico dos trabalhadores que empurravam carrinhos com sacos cheios de batatas, caixas de carne, engradados de leite, refrigerantes, caixas de pães, etc., ressaltando que quando o ritmo de trabalho aumentava diante de um grande movimento de clientes estes funcionários desenvolviam suas atividades com muita agilidade.

⁷ Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=gZjdouRo_qA> Acesso em 10 de out. de 2008.

decidiram que, a velocidade do serviço deveria ser o ponto fundamental a ser ressaltado no novo negócio. (FONTENELLE, 2002, p.56)

Para Love (1996, p. 33), os irmãos McDonald desenvolveram o que ficou conhecido como *speed service sistem*. Seu cardápio era basicamente elaborado sobre variações de sanduíches com hambúrguer de carne bovina. Desse modo, postula Fontenelle (2006, p. 39) que não à toa o *Speedee* tornou-se símbolo do negócio de *fast-food* McDonald's. O pouco tempo para as refeições entre um turno e outro de trabalho era naquele momento uma realidade dos trabalhadores norte-americanos. Assim, foram atraídos para o McDonald's pintores, carpinteiros, mecânicos, trabalhadores de escritório e suas respectivas famílias, que buscavam nestes ambientes refeições rápidas com menores custos. Um grande público consumidor cruzou a porta do McDonald's em função dos baixos preços, principalmente, porque havia hambúrgueres de \$0.15 centavos e porções de batatas fritas de \$0.20 centavos de dólar. Era esta uma alternativa de alimentação rápida e barata, sendo comum declarações como a descrita abaixo:

Para meu pai, auto-rotulado de classe trabalhadora, comer no McDonald's era um ato de resistência de classe. Na realidade ele teria comido muito presunto cru com broa de milho da minha mãe. Mas quando Mcjantamos, ele falou com grande entusiasmo de como o McDonald's batera o preço das outras lanchonetes na periferia da cidade em cinquenta ou sessenta centavos. Tais características o deixavam muito contente (KINCHELOE, 2001, p. 389).

Em 1953, os irmãos McDonald começaram a expandir seu empreendimento através do sistema de franquias.⁸ No setor de alimentos a franquia de *fast-food* é de certo modo a mais difícil de ser implantada, devido à padronização que deve existir nos produtos e serviços. Neste sentido, na década de 1950, o sistema de franquias estava já bastante avançado expandindo-se também para o negócio de comidas rápidas. Contudo, em termos de uniformidade dos serviços e produtos, o processo ainda era ineficiente. É somente com a entrada de Ray Kroc para a indústria dos *fast-foods* que a sistematização operacional do McDonald's passou a ser uma meta. A história oficial do McDonald's afirma que em 1954, Ray Kroc vendedor de equipamentos para restaurantes, curioso diante de um grande pedido de compra de processadores de milk-shakes, resolvera verificar qual era o empreendimento

⁸ O modelo de franquia teve início em 1850, quando a Singer, fabricante de máquinas de costura, concedeu uma série de unidades da rede para comerciantes independentes. Em 1898, a General Motor's, fabricante de motores, adotou também o sistema de franquia para expandir sua rede de distribuidores. Em 1899, foi a vez da empresa Coca-Cola também adotar este sistema para o engarrafamento de seus refrigerantes.

que necessitava de oito de suas máquinas “multimixers” de uma única vez. O empresário ficou “fascinado” com a possibilidade de enriquecer com o modelo de negócio dos McDonald (LOVE, 1996).

Ray Kroc assinou um contrato de dez anos com os irmãos McDonald, que lhe cediam, com exclusividade, o direito de negociar a franquia da marca e o sistema de hambúrguer. Em troca, os irmãos receberiam 0,5% de *royalties* por deter “o controle do nome e do sistema”. Esse contrato poderia ser renovado por mais dez anos, caso todas as cláusulas fossem cumpridas (FONTENELLE, 2002, p. 82).

Em 1961, após intensa negociação com os irmãos Richard e Maurice envolvendo a cifra de dois milhões e seiscentos mil dólares, foi assinado o contrato de compra e venda que dava direitos integrais a Ray Kroc sobre o empreendimento McDonald’s.⁹ É neste período, que surge o sistema de franquias de formato comercial, conceito que é utilizado em todo o mundo até hoje. Em tal modelo, o franqueador garante certo suporte ao franqueado, dando-lhe respaldo de materiais, produtos, procedimentos, manuais, treinamentos, etc.; diante da condição de que o franqueado disponha de um montante pré-estabelecido pelo franqueador, devendo proceder de acordo com um padrão ditado pela matriz, que visa o cumprimento de métodos que garantam a uniformidade do sistema.¹⁰ O McDonald’s, a partir deste modelo, tornou-se o maior negócio de comidas rápidas do mundo.¹¹

Foi no pós-guerra que houve o verdadeiro *boom* dos restaurantes de *fast-food*. Em 1959, já havia mais de 100 McDonald’s espalhados nos Estados Unidos. O crescimento neste período proporcionou que a empresa expandisse sua rede de restaurantes além das fronteiras estadunidenses. Em 1971, eram 1.600 pontos de venda em quatro países com um faturamento anual de 587 milhões de dólares. Em 1972, foi atingido o marco de um bilhão de dólares em vendas anuais. Na década de 1980, a corporação já contava com mais de seis mil restaurantes em 27 países. Dentre estes, o Brasil foi o primeiro país sul-americano a receber esta rede de *fast-food* (FONTENELLE, 2002, p. 126).

⁹ Quando Ray Kroc começou a estruturar a empresa, três nomes foram fundamentais: o primeiro deles é o de June Martino, que exercia a função de secretária de Ray Kroc desde 1948; o segundo Harry Sonneborn, que a partir de 1955 tornou-se o responsável por organizar as finanças; e o terceiro nome, Fred Turner, que entrou para empresa em 1957 se responsabilizando pela parte de padronização operacional do sistema. Estes, anos depois, viriam a se tornar sócios da Corporação McDonald’s (KROC e ANDERSON, op. cit.).

¹⁰ Disponível em: <<http://www.mcdonald's.com.br/institucional/franquia>> Acesso em: 09 ago. 2008.

¹¹ De acordo com Love (op. cit., p.193-197), o que converteu o McDonald’s em uma empresa bem sucedida foram os lucros consideráveis obtidos com imóveis, visto que, a estratégia da empresa era comprar terrenos, construir novas lojas e alugá-las, visando atingir o maior número de franqueadores possíveis. Ou seja, além do percentual da franquia, estava embutido no pacote do franqueador o valor do aluguel.

O McDonald's ao mesmo tempo em que é um produto da sociedade de consumo, é também um dos principais agentes impulsionadores desta. Empresas tais como o McDonald's utilizaram-se da mediatização da cultura não apenas para definirem-se como modelos de consumo em massa, mas também, para criarem novos valores socioculturais. Trata-se da comercialização de uma imagem, de uma marca, que envolve algo mais do que simplesmente vender hambúrgueres. Esta refeição servida, na maioria das vezes, por “meninos” e “meninas” em diversas partes do mundo quase sempre é associada aos símbolos patrióticos dos Estados Unidos,¹² motivo pelo qual, seguidamente, a direção do McDonald's empreende substanciais quantias em campanhas publicitárias vinculando o hambúrguer ao estilo de vida norte-americano. Basta lembrar que com o fim da Guerra Fria foi instalado um McDonald's em Moscou, a poucos metros do túmulo de Vladimir Lênin, na Praça Pushkin (KINCHELOE, 2001, p. 389).

Nesse sentido, o sentimento de estar à frente de um restaurante McDonald's, após a queda do Muro de Berlim, era mais que uma imposição cultural, pois estava associado a um ressentimento em relação ao regime socialista que predominou no Leste Europeu durante a Guerra Fria. Esta experiência foi relatada em carta por um jovem alemão oriundo da parte oriental da antiga Berlim:

[...] eu fiquei do lado de fora abrindo meus olhos tanto quanto podia. Eu estava em estado de choque. Era tudo tão moderno, branco e feito de vidro, as janelas eram tão surpreendentes, os telhados eram construídos de uma forma que me era familiar somente através dos jornais ocidentais. [...] Eu me senti como um condenado, que havia perdido 25 anos de vida numa prisão. Katje (o amigo) tinha algum dinheiro que nós usamos para comprar um Big Mac. Eu tenho certeza de que nós nos comportamos de uma maneira que qualquer um poderia ver de onde nós estávamos vindo. Eu estava em tal estado de choque que tropeçava em tudo (WATSON, apud, FONTENELLE, 2002, p. 36).

¹² De acordo com a Antropóloga Carmen Rial (2004, p. 256), o termo “*hambúrguer*” é frequentemente relacionado à cidade de Hambourg, na Alemanha. Este teria sido o seu lugar de origem. Ainda assim, essa informação está longe de ser comprovada historicamente sendo apenas uma entre outras origens possíveis. A autora assinala que a primeira aparição, ou que se tem conhecimento da palavra impressa “*hamburger steak*”, teve o seu lugar no cardápio do restaurante Delmonico's, a Pearl Street, New York, em 1834. Naquele momento, o significado de acordo com alguns autores era de “bife batido”, e não, “moído”. A palavra aparece pela primeira vez escrita em um jornal em 1884, em Boston, mas é somente em 1902, que a conotação de “fatia de carne moída” lhe é atribuída. Ainda segundo Rial (idem, ibidem), a história oficialmente difundida pelo McDonald's sobre a origem do hambúrguer está vinculada àquela de procedência russa, que diz que: o “*tartar steak*”, iguaria feita de carne moída crua, comida provável dos camponeses oriundos da Tartária, teria chegado ao porto Hamburgo, maior porto continental da Europa, através dos navegantes das águas da Liga Hanseática. Em Hamburgo, ponto de encontro de culturas e cozinhas, provavelmente tenham preferido cozê-lo. De acordo com esta versão, o hambúrguer teria chegado ao EUA somente em 1904, por intermédio de uma feira mundial que ocorreu em St. Louis no Estado do Missouri.

A rede de McDonald's passou por um intenso processo de expansão visando atingir, principalmente, os países com maior potencial econômico. Em 1979, a referida rede de *fast-food* chegou ao Brasil pelas mãos do executivo norte-americano Peter Rodenbeck,¹³ também responsável pela vinda da rede de restaurantes Outback Steakhouse e da cafeteria Starbucks. A primeira lanchonete do McDonald's foi aberta no bairro de Copacabana, na cidade do Rio de Janeiro. Dois anos depois, Peter Rodenbeck associado a outro norte-americano, Gregory James Ryan, inaugurou o segundo restaurante da rede no país, situado na cidade de São Paulo, na Avenida Paulista.¹⁴ A partir da década de 1980, a rede propagou-se geometricamente em solo brasileiro.

Quando aportou no Brasil, a primeira imagem que o McDonald's representou não foi a do entretenimento – que era a que ainda vigorava em solo americano –, foi a de modernidade, de uma experiência de desenvolvimento, de “cultura de ponta”. Enquanto nos EUA da década de 1970 o McDonald's se reinventou como diversão barata para as famílias de classe média americana, no Brasil, em seus primórdios o McDonald's era objeto de desejo de uma juventude abastada, na região mais cosmopolita do país, até mesmo devido ao preço de seus sanduíches, até hoje incrivelmente altos, se comparado como o poder de compra do brasileiro (FONTENELLE, 2006, p. 43).

A primeira loja aberta no modelo de franquia só foi inaugurada em 1987, em Brasília. O modelo tornou-se responsável nos anos seguintes pela implantação da rede no Brasil. Em 1989, o McDonald's atingiu a marca de 40 restaurantes no país, levando seus negócios para Belo Horizonte, Curitiba, Porto Alegre e Salvador.¹⁵ A partir da década de 1990, para acompanhar o acelerado ritmo de crescimento da rede e atender à demanda de instalação de novas lojas, o sistema de franquias passou a ser operacionalizado em regionais.¹⁶ No início desta década, instalou-se em área nobre da cidade de Florianópolis, o primeiro McDonald's, situado à Avenida Beira-Mar Norte.

¹³ Este ex-executivo do Citibank deixou o setor financeiro no final dos anos 1970, para abrir a primeira loja do McDonald's no Brasil. Nos anos 1990, ele revendeu os direitos para a Corporação McDonald's.

¹⁴ De acordo com a REVISTA MCNEWS, ed. 98, 2006, p. 05, o conjunto de funcionários deste restaurante era formado por estudantes e atletas. O recrutamento dos atendentes teria sido realizado em escolas e clubes.

¹⁵ Disponível em: <<http://www.g1.globo.com/noticias/economia/negocios>> Acesso em: 08 ago. 2008.

¹⁶ Os pontos-de-venda da rede McDonald's estão instalados em 149 municípios, localizados em 21 Estados e no Distrito Federal. Pela própria natureza da atividade e pela tecnologia de serviços de alimentação desenvolvida pelo McDonald's, os pontos-de-venda estão instalados, em sua grande maioria, em cidades com uma população a partir de 150 mil habitantes, ou que atendam a um grande público sazonal, tais como estâncias turísticas e pequenas localidades situadas às margens de importantes rodovias. MCONOMICS: relatório de participação econômica do McDonald's no Brasil em 2004, elaborado pela Fundação Getúlio Vargas/São Paulo. Disponível em: <http://www.mcdonalds.com.br/institucional/pdf/mconomics_2004_port.pdf> Acesso em: 06 de ago. 2008.

Lembro bem do primeiro McDonald's, inaugurado em 1991 [...] era congestionamento na Avenida Beira-Mar o tempo todo. O assunto predileto na escola, por um bom tempo, era o Big Mac do dia anterior.¹⁷

Atualmente, a capital do Estado de Santa Catarina conta com cinco restaurantes: um *Drive-trhu*¹⁸ na Avenida Beira-Mar Norte, outros três distribuídos pelos principais shoppings e um no centro da cidade. Destas lojas, duas são franqueadas e três fazem parte da corporação McDonald's.¹⁹ A expansão da rede McDonald's na cidade é consequência de uma política adotada pelas autoridades que visa, sobretudo, o desenvolvimento do turismo. A cidade abriga ainda outras redes de *fast-foods* tais como: Habbib's, Pizza Hut, Giraffa's, Bob's, etc.



Lojas do centro e de Canasvieiras.²⁰

De acordo com o cientista político Benjamin Barber (2006), a “cultura McWord” instituída a partir dos anos de 1980, está associada a uma América que busca se projetar em um futuro moldado por forças econômicas e tecnológicas. Os bens dessa “nova cultura

¹⁷ Esta fala é de Mário Coelho, que participa de um blog no qual as pessoas postam suas experiências diante da inauguração de um McDonald's em suas respectivas cidades. Disponível em: <<http://www.muitodenada.blogspot>> Acesso em: 06 ago. 2008.

¹⁸ Nos restaurantes *drive-trhu* há uma pista que contorna a loja. Nesta o cliente, em algumas etapas, faz e recebe seu pedido sem precisar descer de seu carro.

¹⁹ Recentemente, em 2007, parte da corporação mundial foi vendida Trata-se da rede McDonald's na América do Sul e no Caribe. O comprador foi o argentino Woods Staton, um antigo diretor executivo da empresa, que se tornou responsável por 1.600 restaurantes, sendo que 544 destes estão no Brasil. A rede informou que a venda foi cerca de \$ 700 milhões de dólares, um negócio envolvendo um acordo de licenciamento de 20 anos. A transação traz ainda, como sócio de Staton, a empresa Gávea Investimentos do ex-presidente do Banco Central do Brasil, Armínio Fraga. Em um comunicado à imprensa, Fraga disse o seguinte: “Nossa decisão de investimento foi baseada na qualidade e potencial inigualáveis do McDonald's como negócio na região e na competência de gestão, experiência e liderança do Sr. Woods Staton, que vai presidir a nova entidade”. Disponível em: Folha Online <<http://www.folha.uol.com.br/folha/dinheiro>> Acesso em: 20 mai. 2008.

²⁰ Estas são duas das lojas da cidade de Florianópolis que foram objetos deste estudo, a de Canasvieiras foi transferida para o Shopping Floripa no ano de 2007.

mundial” são tanto as imagens quanto as formas materiais, tanto a estética quanto uma gama de produtos. Os novos produtos contribuem para criar uma sensibilidade veiculada a *logos*.²¹

O sociólogo norte-americano George Ritzer (1997) resumiu esse processo de globalização econômica e cultural com a expressão: “McDonaldização”. Este entende que o mundo estaria sendo submetido a idênticos produtos, aos mesmos padrões de eficiência no trabalho e a um controle tecnológico sobre o homem, tal como o mecanismo idealizado pela cadeia de *fast-food*. Para Ritzer (Apud, RIAL,1997, p. 140), o que McDonald’s fez com hambúrgueres está sendo feito na educação, no cinema, nos parques de diversões temáticos e até mesmo no sexo (indústria pornográfica); daí o porquê de alçar um modelo produzido por uma cadeia de restaurantes à categoria sociológica.

Os *fast-foods* são seguidamente apontados como prova de americanização do mundo. A “McDonaldização” é uma reelaboração do conceito de racionalidade, deslocada na direção da administração científica. Segundo George Ritzer (2000), onde Max Weber referia-se ao modelo de burocracia para representar a orientação dessa sociedade em transformação, coloca-se o *fast-food*, como tendo se tornado paradigma de representação contemporânea. O autor destaca quatro componentes fundamentais da “McDonaldização”: a) Eficiência: encontrar o método mais eficaz para cumprir uma tarefa; b) Calculabilidade: o objetivo deve ser muito mais quantificável (a exemplo das vendas) do que qualitativo-subjetivo (relativo ao gosto); c) Previsibilidade: os serviços devem ser padronizados; d) Controlabilidade: os empregados devem ser normatizados, e tanto quanto possível substituídos por tecnologias não-humanas. Com tais processos, há uma incessantemente estratégia de buscar resultados homogeneizadores.

A sistematização enquanto meta é o que realmente difere o McDonald’s de outras marcas globais de consumo em massa, tais como a Coca-Cola e a Nike. O pacote desta empresa de *fast-food* não vende apenas um produto isolado, mas um modelo, no qual, estão conectados em um mesmo espaço, a produção e o serviço de atendimento direto ao cliente. Assim, mesmo que o McDonald’s venda hambúrgueres de cabra na Índia, onde a vaca é sagrada, e feche suas portas cinco vezes ao dia na Arábia Saudita, respeitando os horários de rezas muçulmanas, o que está em jogo, de fato, é o modelo *fast-food*: comida rápida,

²¹ Ver: BARBER, 2005, p. 43. Ver também a respeito da questão da influência cultural e econômica das logomarcas multinacionais em: KLEIN, 2006.

industrializada para ser consumida em massa, prolongamento de um modo de vida urbanizado e veloz, além de relações de trabalho caracterizadas pela precarização.²²

1.2 SISTEMA *FAST-FOOD*: DA RIGIDEZ DO FORDISMO ÀS RELAÇÕES DE TRABALHO FLEXÍVEIS

As empresas norte-americanas, a partir de meados do séc. XIX, especialmente do setor de metalurgia, adotaram um modelo mecanicista de produção. Essa forma de organização do processo produtivo e a forma corporativa de organização de negócios, aperfeiçoada pelas companhias de estradas de ferro ao longo daquele século, serviram de inspiração para Henry Ford. Em 1914, este empreendedor introduziu o dia de oito horas de trabalho e os cinco dólares diários como “recompensa”. A linha de montagem de carros em série atingiu, em 1916, lucros acima de 60 milhões de dólares (HARVEY, 1997, p. 121).

O engenheiro Frederick Taylor (1990, p. 60), considerado pelos teóricos da administração como o “pai do gerenciamento científico”, em 1911, publicou o livro “Princípios de Administração Científica”. Para o referido autor, a produção deveria ter como fundamento um conjunto de relações internas voltadas para acelerar ainda mais o ritmo do trabalho e diminuir o “tempo morto” da jornada. Estas relações de trabalho previam, por parte das empresas, a diminuição de autonomia dos trabalhadores visando disciplina, submissão, vigilância e controle permanentes na execução da norma de rendimento. A mecanização reduziu o trabalho humano a um ciclo de gestos repetitivos e contínuos, caracterizados exclusivamente por sua duração. O binômio do fordismo-taylorismo dominou o sistema produtivo nos setores industrial e de serviços durante grande parte do século XX. Tendo em vista o consumo em massa, este modelo se estruturou sobre uma produção homogeneizadora e enormemente verticalizada.

²² De acordo com o antropólogo social brasileiro Renato Ortiz (1994, p. 81-82), a cultura rompe com a integridade espacial, há um desencaixe tornando próximo o distante, tornando cada vez mais difícil discernir os limites entre as culturas. Não apenas o McDonald’s representa os *fast-foods*, mas também a *Chine in box*, a *Pizza Hut*, o *Habbib’s*, o *Taco Bell* e etc. A desterritorialização promove uma “diluição” das fronteiras, rompe-se assim a relação entre lugar e alimento. A comida industrial não possui vínculo territorial. Segundo Ortiz, não há “italianidade” na *Pizza Hut*, tão pouco “mexicanidade” na *Taco Bell*, e etc. O McDonald’s é um exemplo heurístico, pois interessa menos a sua busca de americanidade do que o fato de ele exprimir um novo padrão alimentar: a indústria dos *fast-foods*.

Os empresários ao adotarem o modelo industrial de administração científica para a linha de montagem incentivaram, ao longo do século XX, a concorrência entre os trabalhadores. Aqueles que conseguissem alcançar ou ultrapassar as metas de produção eram recompensados com remunerações extras. Tais discursos de incentivo geravam entre os trabalhadores um grande espírito de competição. Por outro lado, estas estratégias organizacionais eram também levadas a cabo por alguns trabalhadores por significar ganhos concretos. Estes ganhos vinculavam-se a um projeto de vida, representado na possibilidade de economizar para obter, por exemplo, uma habitação própria.

Para o historiador Robert Brenner (1999, p. 13), a partir da segunda metade dos anos de 1960, produtores com um custeio menor, Alemanha e Japão, expandiram rapidamente seu setor produtivo reduzindo as fatias de lucro do mercado. O resultado foi o excesso de produção fabril, expresso na menor lucratividade agregada no setor manufatureiro das economias desenvolvidas, neste quadro de crise do capitalismo, no qual a taxa de lucro decaía, foram adotadas, dentre outros, a desregulamentação dos direitos dos trabalhadores e a desmontagem do setor estatal, como forma de atenuar as perdas dos setores sociais mais abastados.

O toyotismo ou *ohnismo*, nome dado em virtude do engenheiro Ohno, que desenvolveu este modelo na fábrica da Toyota, é uma fôrma das expressões da produção flexível implantada entre os anos de 1950 e 1970, quando esta empresa alterou sua estrutura anterior de produção, que era de base fordista-taylorista, a fim de superar sua situação crítica após a Segunda Guerra Mundial. A partir deste momento, as empresas de maneira geral, buscaram adaptar-se ao “modelo japonês”, que veio a ter o computador como “carro chefe” no processo de transformação das matérias-primas.²³

Idealizado no modelo toyotista o *just-in-time* busca a redução dos estoques colocando a produção no tempo exato e num ritmo predeterminado. Este sistema tem por objetivo técnico produzir somente o necessário, ou seja, o que será comercializado imediatamente.²⁴ Neste processo vinculado diretamente ao fluxo mercadológico, não há grandes estoques de matéria prima e nem de produto final. Para isso, as máquinas são ajustadas de maneira que a

²³ Benjamin Coriat (1993, p. 46) identifica que as condições sócio-históricas japonesas a partir do final da 2ª Guerra Mundial, lançaram as bases sobre as quais emergiu e se construiu o “modelo” japonês. O autor elenca os seguintes pontos: a) as especificidades do mercado automobilístico japonês nos anos 50: demandas curtas e diferenciadas; b) crise financeira de 1949, a Toyota viu-se obrigada a obedecer ao “primado do comercial” e, por isso, “produzir exatamente as quantidades vendidas e produzi-las no tempo exatamente necessário”, sem desperdício e sem estoques; c) Implantação do sindicalismo de empresa.

²⁴ MELLO, 1998, p. 273.

produção ocorra sem interrupções. Isto é, a peça em uma “ilha” de produção sai de uma operação e entra em outra subseqüentemente. O estoque se mantém adequado e a produção constante, reduzindo o tempo total entre o início e o fim da operação. O *just-in-time* é possibilitado através de um sistema de informação chamado *kanban* que controla a quantidade de produção em cada processo e substitui as ordens tradicionais de fabricação. Este método possibilita uma massa flexível de artigos qualitativamente diferenciados e vem a opor-se ao modelo taylorista da divisão do trabalho, através de uma recomposição dos trabalhos de fabricação, controle de qualidade e gestão dos fluxos de produção efetuados por um só trabalhador polivalente.²⁵ Trata-se de um sistema de informação que acompanha o produto em todo o percurso de produção, sinalizando que podem ser produzidas outras peças idênticas. Este processo busca garantir a “qualidade total”, através dos procedimentos padrões que têm por objetivo reduzir as falhas de produção, atingindo os cinco zeros: zero-estoque, zero-defeito, zero-papel, zero-espera, zero-pane.²⁶

Neste paradigma produtivo flexível pode-se mudar rapidamente de produto sem que haja mudanças nos equipamentos, a fim de atender às novas exigências do mercado e de responder às variantes de hábitos dos consumidores. Neste modelo é possível produzir uma série de mercadorias sem que haja mudanças estruturais, resolvendo problemas atinentes à rigidez das antigas plantas de produção fordista. Assim, se a produção se torna flexível, o trabalhador também passa a ser foco de uma nova “pedagogia industrial”, capaz de produzir um “outro” trabalhador bem mais flexível, como é o caso dos trabalhadores juvenis do McDonald’s.

Desse modo, flexibilização, terceirização, sub-contratação, controle de qualidade total, *just-in-time*, *team work*, eliminação de desperdícios, “gerência participativa”, entre outros tantos pontos, são levados para um espaço ampliado do processo produtivo. Círculos de Controle de Qualidade são constituídos por trabalhadores instigados, pelos patrões, a discutir tarefas e desempenho, mesmo fora do ambiente de trabalho. Sendo um importante instrumento para o capital apropriar-se do “saber” deste trabalhador que o fordismo “desprezava”. Outra diferença entre o toyotismo e o fordismo-taylorismo encontra-se na produção realizada no interior da fábrica. No toyotismo é em torno de 25%, enquanto no fordismo realizava-se cerca de 75%. Esta questão demonstra a tendência à terceirização

²⁵ OLIVEIRA, 1995, p. 136-163.

²⁶ MELLO, op. cit., p. 274.

estendida às empresas subcontratadas, acarretando a expansão dos métodos e procedimentos para toda a rede de fornecedores.

A indústria de comidas rápidas do McDonald's é um bom exemplo de tal questão, pois possui uma grande rede de fornecedores. No Brasil, cerca de sessenta empresas num total de duzentas, elaboram ingredientes para os produtos comercializados nos restaurantes. Os demais fornecedores são responsáveis por equipamentos e itens de construção. Em geral, são multinacionais tais como: Interbakers (responsáveis pela fabricação dos pães); Braslo (processadores de carne bovina, de peixe e de frango); Vally (fabricação de tortas); Coca-Cola (refrigerantes); Martin-Brower (responsáveis pela logística e distribuição), entre outras. O fornecimento de produtos e serviços ao McDonald's é tão importante para o funcionamento e expansão da rede, que em 1999 a empresa construiu o complexo industrial "Cidade do Alimento", em São Paulo, em um terreno de 160.000 metros quadrados. Reunindo fornecedores e distribuidores lado a lado, objetivando com isso a redução do tempo e do custo de transporte.²⁷

A partir dos novos paradigmas produtivos, proposto pelo modelo de acumulação flexível, algumas mudanças foram necessárias para adaptar as relações de trabalho vigentes nos *fast-foods*. Nos anos de 1980, em especial, no McDonald's as alterações ocorreram no sentido de criar primeiramente uma produção mais enxuta. Com a utilização da microeletrônica e da informática na produção, os equipamentos das indústrias de *fast-food* foram substituídos, adotando-se computadores como formas de aperfeiçoar a produção. Com o desenvolvimento destas tecnologias, a chapa, por exemplo, passou a cozer ao mesmo tempo, em apenas 41 segundos, os dois lados de um hambúrguer congelado; os equipamentos elétricos que fritam e tostem os produtos receberam componentes eletrônicos, comandos programados, a estes foi adicionado um dispositivo sonoro chamado *timer*. O *timer* avisa quando se deve ativar ou retirar os alimentos, além de submeter o funcionário ao desenvolvimento de outras tarefas enquanto o produto não está pronto; as novas tecnologias dos sistemas de resfriamento e congelamento, aliados à utilização de conservantes nos alimentos possibilitaram uma maior durabilidade dos produtos (o *fast-food* tem uma participação fundamental na expansão e no crescimento do consumo de comida industrializada).

²⁷ Disponível em: <<http://www.mcdonalds.com.br/qualidade/cidadealimento>>. Acesso em 09 ago. 2008.



Chapas e Tostadeiras.²⁸

Este novo modelo de produção também modificou a parte administrativa. Empresas como o McDonald's contam com uma interconexão informatizada do sistema, na qual escritórios e restaurantes nos países onde a corporação atua estão interligados. Dependendo do grau de acesso ao sistema sabem-se tanto os relatórios gerenciais diários, quanto os valores arrecadados pelos caixas de um determinado restaurante. O sociólogo Richard Sennett (2004) descreve esta configuração empresarial, com a imagem de um arquipélago, no qual, diversas ilhas pequenas estão ligadas por pontes, ou seja, em rede, à maior ilha de todas. Neste sentido, há uma pseudo-descentralização do poder, dividindo a responsabilidade do sistema com um número maior de administradores. Contudo, as decisões mais importantes, definições de estratégias e resolução de problemas complexos só ocorrem nos níveis hierárquicos mais altos.

Houve também, uma grande mudança na conservação dos alimentos prontos, sendo possível com o uso dos balcões de estufa, manter as carnes acondicionadas durante um tempo maior, possibilitando uma maior rapidez no atendimento em caso de alto movimento. As carnes de peixe, de frango (*nuggets*) e as tortas ficam prontas para o consumo, propiciando atendimento com maior rapidez. Ao obedecer à lógica do *just-in-time* e da “qualidade total” tais produtos tem um tempo de determinado para o consumo, os sanduíches, por exemplo, duram no máximo dez minutos, as batatas-fritas somente sete minutos, os *milk-shakes* e refrigerantes devem ser consumidos no tempo exato de sua produção.

Outra importante questão relativa à flexibilidade de produção dos sanduíches possibilita que o cliente escolha os ingredientes dos sanduíches, os chamados “lanches especiais”. Em alguns lugares do mundo pode-se inclusive acrescentar produtos que não fazem parte daquele sanduíche específico. Embora o mais comum seja retirar condimentos,

²⁸ Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=Fh5ylkT8FfI>> Acesso em 10 ago. 2008.

tais como mostarda, cebola, *ketchup*, etc. Este processo passa ao cliente a sensação de estar sendo correspondido em seu desejo individual. É neste sentido, que se sobressai o discurso de uma “experiência única” para o cliente do McDonald’s.

Este processo baseia-se 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 variedades suficientes e personalização que leve quase qualquer um a achar exatamente o que quer. Nesse aspecto o foco na variedade e na personalização só ganha sentido por meio de flexibilidade e reposta rápida, processo possível graças a avanços tecnológicos e uso de ferramentas gerenciais também avançadas (FONTENELLE, 2002, p. 136).

O cardápio do McDonald’s no Brasil também sofreu profundas alterações nos últimos anos. Destacamos os produtos para consumidores vegetarianos e as campanhas de comidas étnicas, tais como os sanduíches: McItália, McArábia, McEspanha, etc. Estas mudanças visam atingir um público maior de consumidores que possuem hábitos alimentares mais exigentes e típicos.²⁹ A legislação prevê que as embalagens dos produtos devem conter especificações, tais como: quantidades calóricas, nutrientes, etc.³⁰ Este processo aponta para uma mudança que pode ser ainda maior, caso os hábitos alimentares sofram transformações mais significativas. Porém, o conhecido sanduíche Big Mac, ainda é considerado o “carro chefe” da empresa.

A flexibilidade do trabalhador juvenil é a mudança que consideramos mais profunda neste novo paradigma produtivo. Seu ideário traz à cena a desregulamentação das relações de trabalho. É nesta lógica, que os jovens trabalhadores do McDonald’s inserem-se no mercado formal de trabalho. Em Florianópolis, no verão, período de alto fluxo de vendas, a empresa contrata um grande contingente de funcionários, e logo que a temporada passa parte destes trabalhadores são imediatamente demitidos. Nos períodos de baixa temporada, se não há vendas suficientes, ocorre, ainda, a dispensa do dia de trabalho. Ou seja, o funcionário se desloca de casa para o trabalho, veste seu uniforme, posiciona-se na área de trabalho e, depois de algum tempo, se o consumo é pequeno, o gerente o dispensa. Observemos desta forma, que o *just-in-time* está posto não apenas para os produtos ou máquinas, mas também para homens e mulheres.

²⁹ A idéia da “geração saúde” está expressamente simulada em seus folhetos promocionais que atualmente dão dicas de como levar uma vida saudável, praticando esportes, fazendo caminhadas, etc.

³⁰ Em 2005, o McDonald’s distribuiu três milhões de exemplares da nova versão de seu Guia Nutricional, com dicas sobre saúde, alimentação e qualidade de vida, além de 30 milhões de lâminas de bandeja com tabelas nutricionais impressas no verso. **Balanco social 2004**. Disponível em: <[http:// www.mcdonalds.com.br](http://www.mcdonalds.com.br)>. Acesso em: 10 set. 2008.

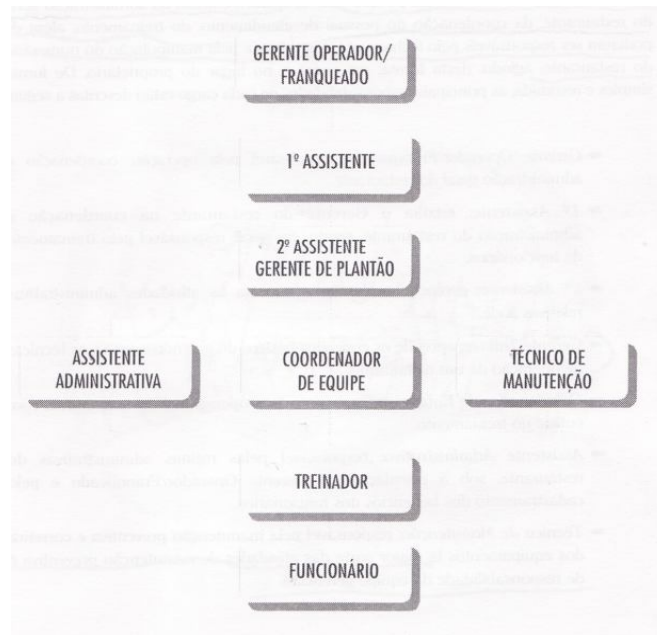
A administração da rede McDonald's no Brasil, em janeiro 1998, foi subdividida em três regiões chave, visando com isso tornar-se mais eficiente. São elas: LET, BRA, SÃO. Estas, por sua vez, foram subdivididas em sete micro-regionais conhecidas como: SP Capital 1; SP Capital 2; SP – Interior; Sul; Centro-Oeste; Leste e Nordeste.³¹ Cada escritório regional tem uma estrutura, reproduzindo os diversos departamentos da matriz (Imóveis, Marketing, Recursos Humanos, Manutenção, Operações, Treinamento, Segurança), que permitem a implantação e o desenvolvimento das estratégias da empresa de forma equânime. Cada departamento descrito acima tem um responsável por prestar consultoria. Os consultores permanecem em campo visitando os restaurantes e fazendo verificações de suas áreas específicas, pela quase totalidade de seu tempo de trabalho.³² No modelo organizacional da corporação McDonald's no Brasil, o escritório administrativo central está localizado em São Paulo, no município de Barueri, sendo responsável pela folha de pagamento de funcionários, benefícios, impostos e etc.

Os cargos entre os trabalhadores desta empresa de *fast-food* estão fortemente hierarquizados. Há, contudo, nos restaurantes uma perspectiva de descentralização, tendo em vista a distribuição do poder de mando. O cargo mais alto é o do gerente de restaurante, também conhecido por operador (administrador). Seguindo na escala hierárquica vem o do gerente 1º assistente que também se envolve com a operação. Este em restaurantes com menor venda ocupa o posto máximo. Logo após, vêm os gerentes de plantão ou 2º assistentes, que revezam-se em diferentes turnos. Abaixo destes, estão os coordenadores administrativos, também chamados de assistentes administrativos. Estes estão juntos na hierarquia com os coordenadores de qualidade de serviço, conhecido como coordenadores de equipes, ou gerentes de áreas, tais como: cozinha, balcão, *lobby* (salão), *desert-center* (ponto de vendas de sorvetes), etc. Temos ainda, os técnicos responsáveis pela manutenção dos equipamentos, que em virtude de seu trabalho detêm certo *status* na hierarquia organizacional. Abaixo deles estão os instrutores, ou treinadores. Estes são responsáveis pelo treinamento dos atendentes. Os atendentes, também chamados de “funcionários”, ocupam os mais variados postos de trabalho no “chão dos restaurantes”. São estes que revezam-se em funções, que vão do atendimento ao público, a limpeza e produção dos sanduíches. Os trabalhadores e trabalhadoras juvenis ocupam a base da estrutura hierárquica na rede de

³¹ **REVISTA MCNEWS**. São Paulo: Publicon Assessoria de Comunicação. Março de 2007, ed. 100, p. 6-7.

³² Manual Bem vindo ao McDonald's: Material do aluno. São Paulo: McDonald's Brasil, 1988. Revisado em 22/02/00, p. 10-11.

comidas rápidas McDonald's. Abaixo o que descrevemos, apresentado em um organograma dos funcionários de restaurante.



Fonte: Organograma Modelo de um Restaurante McDonald's.³³

1.3 DOIS MODELOS DE PRODUÇÃO NO SISTEMA MCDONALD'S

De acordo com o geógrafo David Harvey (1997), a transição histórica do fordismo à acumulação flexível ainda está longe de se completar e em muitos casos ambas coexistem. As formas organizacionais flexíveis de produção não se tornaram hegemônicas em toda a parte, muito embora, o fordismo-taylorismo venha sofrendo um processo de constante desgaste. A atual produção, em alguns setores, tem se caracterizado por uma combinação do fordismo-taylorismo ainda altamente eficiente, com influências das tecnologias e dos produtos flexíveis, além da “flexibilização” da força de trabalho diante das recorrentes desregulamentações. Já em outros setores está amplamente estruturado o modelo de acumulação flexível.³⁴

³³ Manual Bem Vindo ao McDonald's, Idem, ibidem.

³⁴ Harvey (1997 p. 135) não trata do “modelo” japonês, para ele a categoria “acumulação flexível” é mais abrangente, sendo o toyotismo uma de suas manifestações e, portanto, está incluso nesta. A acumulação flexível é marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo: “[...] ela se apóia na flexibilidade dos processos 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,

No sistema *fast-food* de produção e serviços, as relações de trabalho são pautadas por preceitos do fordismo-taylorismo e da acumulação flexível. De um lado observamos o modelo industrial da produção em série, de outro o modelo toyotista com o discurso da flexibilidade, fundado nas bases eletrônicas, nos baixos estoques, no *just-in-time* e, sobretudo, na desregulamentação proposta por um mercado de trabalho em que impera o desemprego estrutural entre os jovens.

Os funcionários dos restaurantes McDonald's passam por um treinamento no qual aprendem os fundamentos primordiais da empresa, o QSL&V.³⁵ Constituídos em: Q= Qualidade dos Produtos, S= Serviço Rápido e Cortês, L= Limpeza, organização e ambiente agradável dos restaurantes e V= Justo Valor para os Produtos. Segundo John Love (1996, p. 58), o padrão QSL&V é “símbolo universal de desempenho no ramo de *fast-food*”. A padronização procura atingir todos os processos, desde o manejo da matéria-prima até o produto final, englobando as normas a serem seguidas no atendimento ao cliente, visto que a empresa investiu grandes somas ao longo dos anos para criar um valor em relação à marca McDonald's.

Neste treinamento o que se espera dos trabalhadores e das trabalhadoras juvenis é que cumpram todos os procedimentos que lhes serão transmitidos de forma direta e simples. Para que “reproduzam mecanicamente” em tal estrutura, devem “decorar, lembrar e repetir” ininterruptamente suas atividades. Os jovens atendentes são constantemente pressionados a satisfazerem as exigências e dar manutenção aos padrões de trabalho dos *fast-foods*. O público consumidor exige dos restaurantes que mantenham um serviço padronizado, com atendimento rápido, ambiente limpo, simpatia e presteza.

taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológicas e organizacional”, onde: “a atual tendência dos mercados de trabalho é reduzir o número de trabalhadores ‘centrais’ e empregar cada vez mais uma força de trabalho que entra facilmente e é demitida sem maiores problemas quando os custos prejudicam os lucros. A acumulação flexível vem sendo acompanhada na ponta do consumo, portanto, por uma atenção muito maior às modas fugazes e pela mobilização de todos os artifícios de indução de necessidades e de transformação cultural que isso implica. A estética relativamente estável do modernismo fordista cedeu lugar a todo fermento de instabilidade e qualidades fugidias de uma estética que se diz pós-moderna que celebra a diferença, a efemeridade, o espetáculo, a moda e a mercadificação de formas culturais”.

³⁵ Ray Kroc (1977, p. 97-102) argumenta, em sua biografia, que seu intuito era construir um sistema de restaurantes que ficasse conhecido pelos alimentos de alta qualidade e por métodos uniformes de preparação. “Nosso objetivo, sem dúvidas, era conseguir vendas contínuas baseadas na reputação do sistema, e não na qualidade de uma única loja ou concessionário. [...] Se eu tivesse ganho um tijolo a cada vez que repetia a frase QSL e V (Qualidade, Serviço, Limpeza e Valor), acho que poderia construir uma ponte de um lado ao outro do Atlântico”. Para que se desenvolvesse tal sistema, houve a necessidade da implantação de um programa ininterrupto de treinamento aos concessionários e a inspeção constante de seu desempenho.

O modelo taylorista no McDonald's, primeiramente, pode ser visualizado na supervisão constante dos trabalhadores, pois a estrutura de produção decorre de relações de trabalho extremamente hierarquizadas. Produzir em menos tempo, que significa maior lucratividade, são linhas mestras adotadas pela indústria dos *fast-foods* e podem ser identificadas como formadoras deste sistema. O treinamento relacionado à produção e ao serviço é uma ferramenta de grande eficácia, sendo responsabilidade de todos os trabalhadores, em um processo contínuo que deve acontecer da gerência aos atendentes. A instituição de um padrão é a fórmula de obter resultados positivos para a empresa. Através dos modelos homogêneos de produção racionalizam-se as atividades dos trabalhadores juvenis, buscando discipliná-los ao máximo.

O tempo gasto pelos atendentes em suas tarefas é determinado previamente pelos seus superiores. Dessa forma, as relações de trabalho pautam-se a partir de paradigmas que visam um maior rendimento dos funcionários em um tempo exíguo. Estes jovens necessitam ainda ter a máxima atenção, porque 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). Além disso, utilizam objetos cortantes, produtos químicos para limpeza e manuseiam grandes cifras em dinheiro (nos caixas). Tais trabalhadores são avaliados constantemente tanto em sua individualidade quanto em nível coletivo. A eficácia depende do esforço que estes protagonistas juvenis imprimem nas suas tarefas cotidianas.



As fotos acima ilustram a supervisão constante sobre os trabalhadores e trabalhadoras juvenis.³⁶

Uma das principais ferramentas utilizadas neste treinamento, com vistas à disciplinarização, são as Listas de Verificações. São as LVs que determinam se os

³⁶ A 1ª Imagem está disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=1VRXS5i6Ptg>> . Acesso em: 12 set. 2008. A 2ª imagem pertence à **Revista McNews**. São Paulo: Publicon Assessoria de Comunicação. Outubro de 2005, ed. 89, p. 12.

trabalhadores estão progredindo no tempo de execução de suas atividades. As avaliações realizadas pelos gerentes, coordenadores e instrutores devem ser direcionadas ao desenvolvimento e desempenho dos funcionários atendentes. Para cada área de trabalho do restaurante existe uma respectiva LV. Nela está o passo a passo dos procedimentos que o jovem trabalhador deve realizar. Por exemplo, o ato de salgar as carnes de hambúrguer é executado da frente para o fundo da chapa e da esquerda para a direita. O funcionário deve repetir sempre este mesmo movimento nesta tarefa, a fim de maximizar a produção. Com o passar do tempo adquire grande destreza ao executar tarefas de forma padronizada.³⁷

A LV é um formulário que traz as seguintes informações: nome do funcionário, data, nome do avaliador e os respectivos itens de avaliação. O primeiro item é o da aparência pessoal. Neste o avaliador deve observar se o funcionário tem bons padrões de higiene. Por exemplo, se corta as unhas, se o cabelo está preso, se está sem *piercing*, se a barba está feita (no caso masculino), se está sem pintura (no caso feminino), etc. Em seguida, vem o item da preparação de área, o trabalhador deve reconhecer se a estocagem que há é suficiente para o período de vendas, se as temperaturas e tempos dos equipamentos estão corretos, se existem panos para limpeza - que deve ser constante - e se os utensílios estão adequados para o trabalho, tais como: espátulas e raspadores afiados. O terceiro item é o operacional. É neste que de fato se observa o funcionário em ação. Este item trata das etapas que devem ser efetuadas para a confecção dos sanduíches. Tais etapas são desenvolvidas a partir de sinais sonoros e luminosos que indicam quando o trabalhador deve ativar ou retirar as carnes ou pães dos aparelhos. Neste processo de produção, os movimentos dos funcionários são detalhados e a repetição constante faz com que os erros sejam minimizados.

A principal fundamentação deste tipo de treinamento, através das listas de verificações, é a redução do tempo de produção. Todavia, deve-se reduzir o tempo sem que haja desperdício de produtos. O funcionário além de muita agilidade e coordenação motora deve ter a preocupação de manter uma boa comunicação e cooperação com os colegas. Por fim, o último item de uma LV tem relação direta com o cliente, neste ponto o funcionário deve pensar na satisfação do cliente McDonald's enquanto efetua seu trabalho. Este item é extremamente subjetivo para a percepção do avaliador, que ainda deve descrever os pontos fortes e os pontos fracos dos atendentes em relação à operação. Tais recursos técnicos de

³⁷ Listas de Verificações McDonald's, material de treinamento do atendente, segue um exemplar em anexo.

avaliação são métodos de treinamento para que os jovens trabalhadores possam garantir o funcionamento padrão dos restaurantes de comidas rápidas. Um atendente para ser eficiente, neste modelo, deve atingir a nota mínima de 90% de acertos nas LV's.³⁸

O tempo nos restaurantes McDonald's é algo valioso, pois é a sua racionalização que caracteriza o empreendimento dos *fast-foods*. Neste processo uniforme, cada funcionário da linha de produção realiza uma parte da confecção dos produtos. Nos circuitos ou áreas, como são chamados os locais de labor, os trabalhadores desenvolvem sincronizadamente suas atividades. Se um dos funcionários, que está posicionado em uma determinada área de produção atrasar-se em sua tarefa, não haverá o exigido ritmo constante na elaboração dos sanduíches. Para melhor exemplificar, tomemos como modelo a área do regular³⁹ ou como é chamada atualmente 10 por 1 (10:1); nela operam, em alto movimento de vendas, três funcionários rápidos, um na tostadeira, um na chapa e outro na condimentação. Há sobre os mesmos uma grande carga de trabalho, tornando-se fundamental que tenham muita coordenação motora. Estes estão sob a tutela de um gerente de cozinha, que constantemente cobra procedimentos para que não diminuam o ritmo, nem o rendimento dos produtos. É importante lembrar que em cada sanduíche deve haver uma quantidade específica de produtos. Vejamos o exemplo abaixo, enquanto a trabalhadora coloca os pães para tostar, o trabalhador que esta na chapa deve limpar sua área, e assim que soar o sinal sonoro da tostadeira, o mesmo deve pôr as carnes para cozer. A pessoa da tostadeira transfere a bandeja de pães para o trabalhador da condimentação, que rapidamente condimenta os sanduíches e transfere a bandeja para o chapista, este retira as carnes cozidas da chapa e as coloca nos sanduíches, que são conduzidos para o trabalhador que esta na área da produção.

³⁸ Listas de Verificações. McDonald's, Material de Treinamento do Atendente. Segue em anexo modelo de LV.

³⁹ Segundo a revista McNews, o motivo da mudança de nome no circuito de Regular e Quarterão para 10 por 1 (10:1) e 4 por 1 (4:1), ocorreu devido uma padronização mundial que estabelece o nome da área pelo peso das carnes. Ou seja, o circuito 10:1 significa 10 carnes para 1 libra (1 libra equivale a 450 gramas no Brasil), e o circuito 4:1 significa 4 carnes para 1 libra. **Revista McNews**, São Paulo: Publicon Assessoria de Comunicação. Janeiro de 2007, ed. 98, p. 6. De acordo com o depoimento de alguns trabalhadores a grande diferença que ocorreu, é que antes onde se trabalhava com quatro funcionários como era o caso da área de Regular, agora se pode trabalhar com apenas três atendentes, mesmo com um alto fluxo de vendas. Questão está que já vinha ocorrendo em muitas lojas devido ao baixo número de funcionários em determinados períodos como, por exemplo, após as 22hs.



Processo de produção do Big Mac.⁴⁰

O gerente de cozinha, assim como os atendentes, também necessita de agilidade física. Pois percorre todos os circuitos da cozinha cobrando procedimentos. Este não pode deixar faltar nem um dos ingredientes de sua área (por isso a necessidade de constantes *checklists*), tendo ainda como função observar se os tempos e temperaturas dos equipamentos estão corretos. Os funcionários das áreas devem preveni-lo em relação à falta de produtos ou qualquer problema nos equipamentos. Se houver qualquer falha durante as vendas, estes serão duramente cobrados pelos seus superiores. Pois, a operação não deve ser interrompida por tal ordem de problemas. O gerente de cozinha deve ainda manter uma comunicação constante com o gerente de balcão, a fim de dinamizar ainda mais o atendimento, principalmente, adiantando os pedidos especiais.⁴¹

O trabalhador da área chamada de “Produção” tem como principal tarefa, manter os níveis de sanduíches de acordo com a instrução do gerente de plantão. Os níveis são estabelecidos em uma tabela (*chart*), que é elaborada em relação às vendas anteriores. Nesta, há o número de produtos que devem ser confeccionados a cada hora. Por isso, o funcionário da produção deve manter as chamadas dos lanches (pedidos dos produtos para a estufa) fixas de acordo com a tabela. Segundo a filosofia de treinamento da empresa, o trabalhador desta

⁴⁰ Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=Fh5ylkT8FfI>>. Acesso em: 12 set. 2008.

⁴¹ **REVISTA MCNEWS**. São Paulo: Publicon Assessoria de Comunicação. Agosto de 2007, ed. 105, p. 11.

estação deve ser aquele que “melhor” se destacar no maior número de áreas da cozinha. Este atendente da produção é também responsável por descartar os sanduíches, caso tenham excedido o tempo de qualidade para consumo (10 min.), bem como manter o ritmo da cozinha constante.



Trabalhador da Produção.⁴²

Desta forma, não deve “chamar” sanduíches além do necessário, para não ocasionar prejuízo e também, por outro lado, não deve “chamar” pouco, pois o cliente que vai ao McDonald’s não quer esperar. Para assumir esta função o trabalhador ou trabalhadora juvenil deve conhecer os intervalos de bandejas dos modelos de produção “puxada” e “ativada”,⁴³ além dos pontos de checagem de cada módulo da cozinha, dos tempos e preparo de cada sanduíche, para que quando estiver embalando-os possa verificá-los um a um, executando mais um dos controles de qualidade. Observamos que apesar de estarmos tratando do modo de produção fordista-taylorista, as relações de trabalho flexíveis apresentam-se confluentes, tendo em vista atendentes polivalentes com conhecimento de diversos setores, como é o caso do funcionário responsável pela área da Produção.

Dois pontos devem ser elucidados para que haja um melhor entendimento de como ocorre o processo produtivo e as relações de trabalho nos restaurantes McDonald’s de Florianópolis. O primeiro é relativo ao *layout* das lojas,⁴⁴ posição dos equipamentos e o que se produz em cada respectiva área. O segundo ponto trata das funções executadas nestas

⁴² Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=Fh5ylkT8FfI>>. Acesso em: 12 set. 2008.

⁴³ No modo de produção da puxada, ficam prontas sete bandejas de sanduíches a cada 10 min., já na ativada ficam prontas um total de quinze bandejas neste mesmo tempo. Listas de Verificações. McDonald’s, Material de Treinamento do Atendente.

⁴⁴ O *Layout* corresponde ao arranjo das estações de trabalho nos espaços existentes na organização, envolvendo além da preocupação de como melhor adaptar as pessoas ao ambiente físico, segundo a natureza da atividade desempenhada, a arrumação das máquinas, equipamentos e matérias-primas. No McDonald’s o tipo de *Layout* é em linha, denominado por produto, onde todas as máquinas e os processos necessários são agrupados juntos e sequenciais, sendo que a matéria-prima que entra na produção sempre segue o mesmo caminho.

estações de trabalho. Os atendentes cumprem as tarefas de produção e serviço ocupando funções de acordo com o posicionamento que o gerente de plantão lhes comunica no começo de cada turno.⁴⁵

Em geral, o *layout* que predomina no espaço físico ocupado por uma loja do McDonald's é o seguinte: na área de vendas está localizado o Balcão, nele trabalham os operadores de caixa, que lidam diretamente com o público. Cada atendente do caixa tem um colega de “apoio” para servir os produtos, visto que, quem trabalha com o dinheiro não pode lidar com os alimentos. Ao lado esquerdo da entrada está a estação da Fritura Final, onde se preparam as batatas fritas. Em alto movimento, trabalham nesta área duas pessoas, uma para ativar os cestos e outra para salgar e empacotar as fritas. À direita encontra-se a máquina de extração de *milk-shakes*. Ao lado, 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 lhe auxiliar no Sistema de Bebidas. Em seguida, vem a estufa de sanduíches, que separa o setor de serviços no balcão, do setor de produção na cozinha. Esta que é compreendida pelas áreas: Produção (que como já vimos necessita de um trabalhador); Regular (área que precisa de três atendentes); Quarterão (onde laboram dois jovens) e Corredor (onde são necessários três funcionários).⁴⁶ Os sanduíches são elaborados nestas áreas acima citadas. Logo atrás da cozinha situa-se a área de Preparação de Alimentos.⁴⁷ O depósito dos alimentos secos e embalagens, os banheiros internos e a sala de descanso dos funcionários (sala de *break*) estão juntos ao *Back-room*. Ao fundo da loja ficam as câmaras que conservam os alimentos resfriados (*Walk-in*) e congelados (*Chicago*). O trabalhador responsável pelo *Back-room* tem a função de repor os produtos durante a operação. Este atendente entra diversas vezes nas câmaras de congelados e resfriados para suprir as áreas de produção. Há, ainda, a saleta da gerência situada estrategicamente, possibilitando aos encarregados uma visão ampla do restaurante. O salão destinado aos clientes, também chamado de *Loby*, é onde trabalham os atendentes responsáveis por limpar as mesas, lixeiras e banheiros externos. Este setor pode ainda ter em alto movimento o anotador de pedidos,

⁴⁵ Chama-se “Plano de Chão” um formulário estratégico no qual o gerente de plantão planeja o posicionamento dos funcionários antecipadamente.

⁴⁶ A área da “Produção” é onde os sanduíches são embalados, na área do “Regular” ou “10:1” são produzidos: Big Mac, McDuplo, Cheeseburguer e Hambúrguer, Tostados, etc. Na área do “Quarterão” ou “4:1” são produzidos: Quarterão, Cheddar McMelt, Tasty e etc. Na estação do “Corredor” são produzidos os alimentos que são fritos, tais como, McFish, Crispy Chicken, Chicken, Tortas e etc.

⁴⁷ *Back-room*: é nesta área que se produzem as saladas, fatiam-se tomates, preparam-se às sobremesas, tais como os Parfaits.

conhecido como “canário” e uma pessoa responsável pela venda de sobremesas. O ponto de venda de sorvetes, *Dessert-center*, é uma área onde laboram, em geral, dois ou três jovens funcionários. Um atende os clientes, fixo no caixa, enquanto os outros trabalham na extração e entrega dos sorvetes. A McInternet é operacionalizada por um atendente, neste setor o McDonald’s disponibiliza para seus clientes acesso gratuito a internet. Existe ainda, em algumas lojas, a sala Ronald McDonald, na qual se realizam festas previamente programadas. Alguns atendentes têm a função de auxiliar nestas festas infantis. Certos restaurantes McDonald’s possuem uma área externa de recreação, é o caso da loja situada na Avenida Beira-Mar Norte em Florianópolis, geralmente, um funcionário juvenil fica responsável por esta área destinada ao entretenimento das crianças, tendo como tarefa o cuidado das mesmas.

Voltemos ao fordismo-taylorismo parte do modelo de produção da cozinha. A expressão na “puxada” é relativa ao um ritmo de produção um pouco mais lento. Nesta a cada tempo de dez minutos, ficam prontas sete bandejas de sanduíches. Se o sanduíche for o Cheeseburger da área 10:1(Regular), cada bandeja pode conter no máximo doze unidades. Na “ativada” ocorre uma maior produção em um menor tempo. São produzidas quatorze bandejas de sanduíches a cada dez minutos.⁴⁸ Nesse processo onde temos o ritmo mais intenso de fabricação e que ocorre nos horários de “pico”, pode haver intercalados em cada bandeja de Big Mac e de McDuplo, no máximo quatro sanduíches Big e seis McDuplos. Isso dar-se-á a cada 42 segundos, se a área 10:1 estiver completa com três trabalhadores. Pode acontecer, o que não é raro depois das 22 horas, de apenas dois trabalhadores, em alto movimento, assumirem a “ativada”, devido ao fato de que por lei menores de dezoito anos não podem laborar após este horário. Isto significa uma produção de setenta sanduíches a cada 10 minutos, ao passo que a cada hora ficam prontos quatrocentos e vinte sanduíches. No circuito 10:1, podemos perceber o quanto se torna extenuante o trabalho destes jovens, por ser extremamente repetitivo e sincronizado.

No circuito 4:1, por exemplo, área onde se produz o Quarterão, a ativada dos pães é regulada nos 30 segundos ao soar o sinal sonoro do *timer*. Aos 70 segundos, o funcionário da chapa deve preparar as carnes para uma próxima rodada, e aos 80 segundos, deve ativar as carnes.⁴⁹ Todos estes movimentos são cronometrados através da utilização do relógio, sendo

⁴⁸ REVISTA MCNEWS. São Paulo: Publicon Assessoria de Comunicação. Jul. 2007, ed. 102, p. 7.

⁴⁹ REVISTA MCNEWS. São Paulo: Publicon Assessoria de Comunicação. Jan. 2007, ed. 98, p. 16.

constantes e ininterruptos para que haja uma produção em larga escala, a fim de atender a alta demanda dos consumidores.

Os relatos destes trabalhadores juvenis são de fundamental importância para que possamos perceber através das suas experiências cotidianas, como as relações de trabalho sob o eufemismo da flexibilidade apresentam-se no tempo presente. A rede McDonald's torna-se um exemplo processual heurístico, na medida em que se trata de uma empresa que é considerada a maior contratadora formal de mão-de-obra juvenil no Brasil. Vejamos como a questão do ritmo de produção era percebida por uma jovem que trabalhou em um restaurante do McDonald's de Florianópolis, no período referente à pesquisa:

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”,⁵⁰ 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 para manter os níveis de lanches na 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 e quando acontece de errar 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.⁵¹

Além de fabricar os sanduíches, o trabalhador do McDonald's deve limpar constantemente as áreas onde executa suas tarefas. As chapas, por exemplo, circuitos em que são cozidos os produtos, a cada 10 minutos devem ser higienizadas. Primeiro com um rodo, que serve para retirar o excesso de gordura, depois com um pano embebido em sanitizante. Um jovem refere-se a esta questão da seguinte forma: “[...] tínhamos que estar limpando sempre para não ficar parado”.⁵² Neste ritmo de trabalho de pressupostos tayloristas, a empresa quer usufruir cada segundo pago ao funcionário. Quando o movimento de vendas estava baixo, alguns funcionários eram retirados de seus postos de trabalho para realizarem

⁵⁰ “Ok obrigado”: significa o entendimento da comunicação entre os atendentes; “retifica”: é usado quando a comunicação não foi eficaz, estas duas palavras são obrigatórias no cotidiano destes trabalhadores juvenis.

⁵¹ Cristina, 21 anos de idade, natural do interior do Estado de Santa Catarina. **Entrevista concedida a Antero M. D. dos Reis**. Florianópolis, 13 e 14 de mar. de 2006. Todas as entrevistas deste estudo foram concedidas ao autor e fazem parte de seu acervo particular. Embora o uso das entrevistas tenha sido expressamente autorizado pelos entrevistados e entrevistadas, todos os nomes foram trocados por nomes fictícios. As falas foram transcritas na íntegra, somente algumas repetições e vícios de linguagem foram suprimidos.

⁵² Gabriel, 18 anos de idade, natural do Estado do Paraná, op. cit., 02 de out. de 2007.

tarefas de limpeza chamadas de secundárias. A higiene no McDonald's constituiu-se em um discurso de valor. Este pode ser observado nos restaurantes através da utilização do inox nos utensílios e maquinário em geral, mesas e balcões, na utilização do vidro, nas portas, janelas, do plástico e papel descartáveis, nos revestimentos dos pisos e azulejos, quase sempre brancos e na aparência dos funcionários, exigindo que todos se apresentem asseados. A limpeza é uma parte fundamental do padrão QSL&V. O McDonald's, dessa forma, através da mídia propagandeia seus padrões de higiene como um diferencial. Na fala seguinte, podemos verificar que o trabalhador juvenil deve ser multifuncional também em relação à limpeza. Eis as palavras de Cristina:

[...] o atendente, ele está ali para fazer sanduíches, atender o cliente e fazer a limpeza. Não tem uma equipe de faxineiras para a limpeza é o atendente quem faz tudo, pode estar limpando o banheiro, estar na cozinha, estar como caixa ou estar lá fora compactando lixeiras, limpando o piso, as paredes, os jardins, cortando e tirando o mato do estacionamento.⁵³

A vigilância, em relação à limpeza, produtividade e aos procedimentos dos trabalhadores juvenis no que tange ao serviço, pode ser feita por instrutores, gerentes, consultores ou até mesmo pelos próprios colegas, que exercem a mesma função. Estes são treinados a partir do ideário que compreende que os mesmos representam a “imagem” da empresa e, portanto, devem ser supervisionados para que não persistam “vícios pessoais” que possam alterar o produto final. Ou seja, o jovem trabalhador deve seguir um padrão representado na impessoalidade que referenda a marca McDonald's. Para que tal prática aconteça, há por parte da empresa a exigência de um treinamento contínuo que deve ocorrer desde o primeiro dia deste funcionário na rede. Assim é comum que todos os trabalhadores sejam avaliados através das Listas de Verificações, até mesmo os gerentes. Para a corporação McDonald's, o treinamento é mais do que simplesmente a tarefa de ensinar as habilidades necessárias para trabalhar em uma determinada área do restaurante, apesar de esta ser a função primordial de um funcionário. O treinamento envolve também a manutenção de um “perfil” de habilidades. O “perfil McDonald's”. Pois, o funcionário é o “sujeito da linha de frente” do empreendimento, e é através dele que o cliente entra em contato direto com a empresa. Portanto, treinar o funcionário como meio de mantê-lo produtivo é uma tarefa coletiva, na qual “todos” devem cobrar os procedimentos padrões de “todos”, a “todo” o momento.

⁵³ Cristina, op. cit.

A comunicação é um fator importante no treinamento. Para que não haja conversas paralelas que atrapalhem o andamento dos trabalhos é somente aceito, o “ok obrigado”, como afirmação do entendimento da ordem e a palavra “retifica” em caso de dúvidas na mensagem, estas que ocorre muitas vezes, devido ao barulho produzido na cozinha pelos equipamentos e sons dos *timers* que apitam constantemente. Os “novatos” são informados desde os primeiros dias de trabalho sobre a comunicação padrão, muitos recusam-se em responder mecanicamente, o que causa alguns dissensos. As práticas e métodos de como executar as tarefas são passados aos novos atendentes pelos instrutores, estes é que são de fato os responsáveis pelo treinamento. É muito comum, contudo, que haja poucos instrutores nos restaurantes, assim, quase sempre os primeiros ensinamentos são passados pelos próprios colegas de posto. Estes que grande parte das vezes estavam deixando o turno de trabalho. Ou seja, na troca de plantão para o outro como afirma esta ex-trabalhadora do McDonald’s:

Meu treinamento começou sem aula de orientação⁵⁴, a minha amiga me mostrou a loja rapidamente⁵⁵ e a menina que estava no Quarterão, onde eu assumi, me ensinou o básico e em seguida foi embora, fiquei sozinha na área. Tinham poucos funcionários à noite,⁵⁶ para alguém ficar ali me ensinando, daí eu tive que me virar. Quando o movimento foi acalmando só depois do carnaval, que tive treinamento nas LVs, onde a parte teórica é bem mais difícil, tem que decorar tudo, tempo, temperatura e etc. Os erros da primeira vez foram porque eu me queimei um monte, nas mãos nos braços, no primeiro dia eu bati o recorde. Imagine eu uma novata mexendo com altas temperaturas, sem ter uma pessoa experiente ao meu lado para me dar uns toques. No primeiro dia eu lembro que errei um monte de coisas, lembro que tinha que ser ágil e não podia ficar parada em área, tínhamos que limpar constantemente e só podíamos conversar sobre o trabalho. Rolava um *stress* em relação aos erros, quero dizer que tinham cobranças que eram abusivas. As pessoas que não sabem cobrar, não sabem usar as palavras é o que acontece muito ali. Acham que, porque estão em um cargo ou dois acima de você, podem te pisar, te humilhar, fazer o que bem entendem e isso é muito ruim. Comigo aconteceram muitas cobranças abusivas, que deveriam ter sido feitas de uma outra forma menos agressiva. Quando fui promovida para instrutora pude ver o outro lado, o de treinar os outros. No meu treinamento para ser instrutora a cobrança continuava, eu era obrigada a estar com toda a teoria na ponta da língua, tinha que saber desde a quantidade de molho, que iam a cada sanduíche, até o peso dos sorvetes, das batatas e etc.⁵⁷

Como podemos observar no depoimento acima, o treinamento, muitas vezes, ocorria sob grande tensão. Em algumas situações, os jovens trabalhadores de Florianópolis,

⁵⁴ Aula de Orientação: Após um *tour* pelo restaurante, os novos funcionários devem receber uma aula de orientação, em geral esta é ministrada pelo gerente da loja.

⁵⁵ É muito comum que jovens entrem no McDonald’s através de suas redes de sociabilidades.

⁵⁶ Esta é uma questão bastante recorrente devido ao baixo salário pago pelo McDonald’s, maiores de idade geralmente não se submetem a este trabalho, havendo sempre falta de funcionários depois das 22hs.

⁵⁷ Cristina, op. cit.

descrevem que foram humilhados por seus superiores. A pressão aumentava quando havia a promoção de atendente para instrutor, pois estes recém promovidos assumiam novas responsabilidades, que eram extremamente estratégicas para o sistema de treinamento da empresa. Os jovens funcionários durante a operação não podiam deixar suas áreas de trabalho, sem previamente comunicar ao gerente responsável pelo setor. Os instrutores deveriam auxiliar seus superiores na tarefa de vigiar os colegas de trabalho. No depoimento de Cristina, podemos perceber como se davam estas saídas:

Tem que avisar o gerente ou a pessoa da produção para colocar outro em seu lugar, aí pode ir ao banheiro. Para tomar remédio, atender ao telefone, sair a pedido de alguém, somente com autorização de um superior. O gerente pede, às vezes, para a gente fazer alguma tarefa secundária,⁵⁸ como limpar o chão ou as lixeiras. Às vezes não acontecia de tu ficar fixa todo o turno, podia estar trabalhando na cozinha e te chamarem para o balcão ou para o *dessert-center*, correndo nas áreas em que o movimento era muito grande.⁵⁹

A rotação dos trabalhadores juvenis nas diferentes áreas de trabalho é um procedimento que deve ser adotado em todos os restaurantes do McDonald's. Esta é uma parte fundamental do treinamento, para que os atendentes aprendam todas as estações do restaurante. De acordo com as entrevistas, nem sempre ocorria o rodízio de funcionários. Geralmente os atendentes ficavam fixos nas estações em que mais se destacavam, pois devido ao grande número de vendas, os gerentes optavam por não arriscar com trocas constantes, para não prejudicar o atendimento aos consumidores. Eis o que diz Cristina a respeito disso:

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 pra quem estava trabalhando na chapa e ficava lá o tempo todo, todos os dias, naquele calor insuportável.⁶⁰

Estes jovens muito exigidos nas atividades laborais no dia-a-dia desta empresa, tendo em vista o caráter da produção, também se tornam trabalhadores “descartáveis”, na medida em que o empregador utiliza-se destes trabalhadores de acordo com a variação das vendas. Segundo afirmam alguns funcionários, estes podiam ser dispensados de seu dia de trabalho com poucas horas de serviço. É importante lembrar que o salário desta empresa é pago por

⁵⁸ Secundárias são tarefas de limpeza, que não estão diretamente ligadas com as vendas, em geral são consideradas como horas não produtivas.

⁵⁹ Cristina, op. cit.

⁶⁰ Idem.

hora efetivamente trabalhada. A hora-valor no ano de 2005 era de R\$ 1.46 centavos. De acordo com a legislação trabalhista vigente, o dia em que o trabalhador seria dispensado, deveria estar fixado na escala de trabalho com uma semana de antecedência. Contudo, isso não ocorria. Quase sempre o funcionário era informado de sua dispensa no próprio dia de trabalho. Esta é uma situação que não deixava qualquer margem para que o trabalhador juvenil pudesse se planejar tendo em vista o seu salário, porque o mesmo variava de mês a mês. De acordo com o depoimento seguinte o salário mensal era uma incógnita:

[...] Tendo movimento a gente fazia mais horas e ai 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\$70,00 e ai no dia cinco você recebia apenas mais uns R\$ 35,00 ou 40,00. Nos 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.⁶¹

O depoimento abaixo elucida melhor o problema que os trabalhadores enfrentavam diante do salário. Este já era baixo devido ao valor da hora e ainda recebia mais cortes quando as vendas decaíam. Havia, para os maiores de idade, a possibilidade de trabalhar no fechamento da loja para ganhar um pouco mais no final do mês. As atribuições do fechamento eram limpar e organizar o restaurante para o próximo dia. Fábio relata que por não fazer parte do fechamento, muitas vezes, teria recebido dispensa do dia de trabalho:

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.⁶²

Uma questão relevante relacionada à liberação do trabalhador juvenil de seu dia de trabalho é observável através da imediata desvinculação da empresa com este atendente. A rede McDonald's não procura saber o que estes funcionários fazem quando são liberados de sua jornada de trabalho. No modelo de produção fordista, o corpo do trabalhador era “vigiado” para além da fábrica. O patrão investigava o que o trabalhador fazia em suas horas

⁶¹ Cristina, op. cit.

⁶² Fábio, 23 anos de idade, natural do interior do Estado de Santa Catarina, op. cit., 20 de mar. de 2006.

de folga. Havia uma preocupação com o corpo destes funcionários, que deveria estar apto para o trabalho do dia seguinte, isto é, o trabalho era “corporificado” (BAUMAN, 2001, p. 168). Percebemos que esta preocupação específica, com o corpo, tornou-se muito menor.

O sociólogo Zigmunt Bauman (2001), argumenta que houve um tempo em que um aprendiz na Ford poderia ter certeza de terminar sua vida profissional no mesmo lugar. Os horizontes para o capitalismo eram de “longo prazo” e para os trabalhadores isto representava que as empresas durariam mais que suas próprias vidas. Os capitalistas destinavam para a fortuna familiar também uma longa duração que se vinculava, sobretudo, ao aumento da herança recebida. Esta “mentalidade” de “longo prazo” partia de uma experiência compartilhada de pessoas que compravam e outras que vendiam sua força de trabalho no espaço de uma vida inteira. Este processo para ser firmado levou muitas décadas, talvez mais de um século. Neste sentido, a vigilância fora do ambiente de trabalho era um elemento considerado “normal”. Este quadro alterou-se, tendo como ponto crucial da mudança um discurso de curto prazo e como consequência o emprego temporário.⁶³

Como já mencionamos a rede de restaurantes de *fast-food* do McDonald’s trabalha com o processo de produção flexível,⁶⁴ tendo um maquinário adaptado que proporciona novos produtos, procurando atender às expectativas dos diversos tipos de clientes que frequentam os restaurantes. Dessa forma, além de apresentarem um cardápio já conhecido, no qual, lanches como o Big Mac, o Quarterão e o Cheeseburger são os mais consumidos, o McDonald’s procura, através de políticas de *marketing*, vender outros tipos de sanduíches. Estes sanduíches, em geral, são colocados no mercado por um período curto de tempo, a fim de movimentar as vendas. Os “novos” sanduíches que são introduzidos no cardápio durante o ano, fazem com que o jovem trabalhador esteja sempre em constante preocupação de apreender o “como fazer”. É necessário observar que, muitas vezes, trata-se de procedimentos simples de aprendizagem. Ou seja, se por um lado, não dispensa a capacidade do trabalhador de aprender, por outro, tolhem seu senso de criatividade.





A rede McDonald’s criou alguns tipos ideais de clientes para melhor treinar seus jovens funcionários. O atendente, de antemão, pode visualizar o cliente dentro de alguns padrões pré-estabelecidos, a fim de sugerir o sanduíche mais adequado ao perfil deste consumidor. São eles: o cliente “comunicador”, tipo ideal que deve ser abordado de uma

⁶³ Idem, *ibidem*.

⁶⁴ Os novos mercados a serem conquistados e os novos padrões de consumos variantes, exigem uma demanda estrutural de produção apta a atender as diversas expectativas.

forma sempre descontraída. Por exemplo: “olá, bom dia! Que tal um McLanche Feliz para seu filho, hoje?”; já com o cliente denominado de “executor” a abordagem deve ser executada da seguinte forma: “Boa tarde! O senhor aceita o McLanche Feliz?”; com o cliente “perfeccionista”, que gosta de saber de todos os detalhes a respeito dos produtos e brindes, a abordagem deve ser a seguinte: “oi, bom dia. Deseja um McLanche Feliz? Além dos novos produtos estamos com uma promoção sensacional...”; e com o último tipo ideal, o cliente “socializador”, além do cumprimento inicial: “oi, tudo bem?” – deve-se socializar as promoções – “quer conhecer a nova campanha do McLanche Feliz?”.

O material de treinamento abaixo descreve os tipos de clientes idealizados pelo McDonald’s. O objetivo deste material, que é parte do treinamento conhecido como Qualidade no Atendimento Personalizado (QUAP)⁶⁵, é fazer com que os trabalhadores juvenis após a venda sugiram os novos produtos para uma próxima visita do cliente. Neste caso específico o que está sendo trabalhado pelo *marketing* empresarial é uma nova coleção do McLanche Feliz.

			
<p>Cliente Comunicador</p> <p>Na semana que vem, teremos surpresas superdivertidas no McLanche Feliz.</p> <p>Traga seu filho para conhecer.</p> <p>Muito obrigado(a).</p>	<p>Cliente Executor</p> <p>A partir da próxima semana, o McLanche Feliz trará surpresas do novo filme da Disney.</p> <p>Venha conferir!</p>	<p>Cliente Perfeccionista</p> <p>O McLanche Feliz estará com novas surpresas, a partir da semana que vem. É a coleção O Galinho Chicken Little da Disney.</p> <p>Venha conhecer!</p>	<p>Cliente Socializador</p> <p>Vejo que sua filha adora as surpresas, não é?</p> <p>Então, na semana que vem, teremos uma nova coleção.</p> <p>Venha nos visitar e confira!</p>

Qualidade no Atendimento Personalizado (QUAP).⁶⁶

⁶⁵ Qualidade no Atendimento Personalizado (QUAP): material de treinamento McDonald’s.

⁶⁶ Idem, ibidem.

Estes tipos ideais devem ser parte de um exercício constante de reconhecimento dos funcionários do McDonald's em relação aos clientes. Dessa forma, o tempo de atendimento deve ser o menor possível. O funcionário deve cumprimentar de maneira educada, tomar o pedido tendo um contato olho no olho com o cliente, proferir o texto relativo ao tipo de cliente e depois que entregar o que lhe foi solicitado, deve agradecer e pedir que retorne sempre.

Todo este processo de venda deve acontecer em até “três minutos e 30 segundos, no balcão, e no *drive*⁶⁷, a experiência completa do cliente pode ser de dois minutos e 10 segundos”.⁶⁸ De acordo com os depoimentos de alguns atendentes, havia uma vigilância constante no restaurante para que os mesmos desempenhassem suas tarefas com afinco e rapidez. A Revista McNews, de outubro de 2005, confirma tais depoimentos:

Com equipamentos sofisticados, o uso correto do material de treinamento e as melhores pessoas na equipe, conseguiremos manter o bom desempenho e a rapidez de nosso atendimento. Segundo os resultados do Cliente Misterioso esta é a área (balcão) de maior oportunidade dentro do restaurante e, neste assunto, VOCÊ pode interferir diretamente. Garanta já a *Rapidez de Atendimento*. Nós contamos com você!⁶⁹

O Cliente Misterioso é um programa idealizado pelo McDonald's para verificar se as normas e procedimentos estão sendo executados de maneira correta pelos restaurantes da rede.⁷⁰ Neste programa é destacado um avaliador para as lojas, que em visitas incógnitas verifica a qualidade dos produtos, a limpeza do restaurante e o atendimento aos clientes. Este trabalho é realizado por uma empresa contratada para agir sem identificação buscando avaliar o grau de QSL&V do restaurante. O McDonald's estabelece uma competição distribuindo prêmios e troféus entre as filiais regionais que melhor se destacarem. Nesta competição, os restaurantes devem atingir como resultado mínimo de avaliação a nota de 95%, para que estejam dentro dos padrões esperados. De acordo com a Revista McNews:

Duas vezes por mês, 431 restaurantes do McDonald's no País são colocados a prova por este consumidor disfarçado. É mais ou menos assim: o cliente misterioso se dirige a uma loja de nossos restaurantes e faz o seu pedido. Aí começa a avaliação. Ele presta atenção no atendimento e na cordialidade de todos os funcionários, rapidez no serviço, limpeza no salão, em nossas refeições, enfim, analisa a qualidade dos nossos serviços, produtos e ambiente. Tendo em mente tudo

⁶⁷ As já mencionadas Lojas Drive, as quais os clientes não necessitam descer de seus automóveis.

⁶⁸ **REVISTA MCNEWS**. São Paulo: Publicon Assessoria de Comunicação. Out. 2005, ed. 89, p. 12.

⁶⁹ Idem, *Ibidem*.

⁷⁰ **REVISTA MCNEWS**. São Paulo: Publicon Assessoria de Comunicação. Mar. 2007, ed. 100, p.3.

que ele viu e vivenciou, o misterioso personagem faz um relatório e ai nasce o nosso ranking dos restaurantes melhor avaliados do programa.⁷¹

Na edição nº 98, de 2006, a McNews traz em suas páginas uma matéria intitulada: “Satisfação do cliente aumenta as vendas e transações”. De acordo com a revista a perda de um cliente tem um alto custo para o McDonald’s, por isso o funcionário “deve fazer *tudo* para mantê-lo satisfeito em cada visita”. Um cliente insatisfeito, segundo o McDonald’s comenta sua experiência negativa com até quinze pessoas. Dessa forma, quando o cliente procura alguém do restaurante para reclamar, deve ser “tratado de maneira especial”, pois está “expressando sua lealdade” para com a empresa.⁷² Uma jovem trabalhadora ao ser perguntada se já havia se indisposto com algum cliente afirmou o seguinte:

Claro que sim, é o que mais acontece. É que o cliente parece que não entende que você está ali atendendo ele, que você está ali “sozinha” na frente dele só para registrar e cobrar. Você não tem culpa se o lanche que ele pediu não está vindo, que o pedido dele está demorando. Às vezes, acontece de um funcionário perder o pedido por ser um lanche especial, que sempre demora um pouco, por não estar na estufa pronto. Aí, você é a primeira pessoa que esta na frente dele, é a primeira pessoa que ele vai xingar. Você tá com aquele uniformezinho, é para você que ele vai falar, mas eu não deixava me xingarem, se vinham para me xingar eu perguntava logo se queriam falar direto com o gerente, pode falar com ele, que ele pode resolver o seu problema. A gente nem pode mesmo ficar discutindo com o cliente. Se o cliente se exaltou, chama o gerente, que o gerente é que conversa com ele. Ele é pago pra isso.⁷³

A trabalhadora acima depõe contra o esforço de aplicabilidade de uma filosofia do treinamento no McDonald’s, em relação, sobretudo, a maneira “especial” com que o cliente deve ser tratado diante de uma reclamação. A trabalhadora, ao afirmar em sua fala que está frente ao cliente apenas para registrar e cobrar, sendo de responsabilidade do gerente resolver possíveis conflitos, demonstra que, no seu entendimento, o salário que recebe não cobre certas exigências que a empresa gostaria que fossem cumpridas. O gerente sim: “ele é pago para isso”. Ou seja, há uma ação consciente, por parte da trabalhadora, que delimita o modo pelo qual a tarefa deve ser executada. Neste sentido, suas representações são claras: a empresa recebe um serviço, que pode ser determinado pelo salário que paga a seus funcionários.

⁷¹ REVISTA MCNEWS. São Paulo: Publicon Assessoria de Comunicação. Mar. 2007, ed. 100, p. 3.

⁷² REVISTA MCNEWS. São Paulo: Publicon Assessoria de Comunicação. Jan. 2006, ed. 98, p. 15.

⁷³ Cristina, op. cit.

A antropóloga social, Carmem Rial (1997, p.140), realizou uma etnografia no *fast-food* Quick em Paris, esta descreve a sua experiência como sendo um trabalho manual “duro”, que deixava marcas no seu 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 à imposição de um ritmo e de uma cadência histórica. Perspectivas semelhantes encontramos entre os trabalhadores juvenis da rede McDonald’s em Florianópolis.

1.4 O TRABALHO JUVENIL E A EXPERIÊNCIA DA DESREGULAMENTAÇÃO

Instituiu-se a partir de 1988, com o aparente afrouxamento da ingerência estatal e influência de políticas setorializadas e regionais, milhares de sindicatos cuja representatividade é evidentemente questionável. Considerando a fragmentação organizacional dos trabalhadores em todo o mundo, a automação e a globalização econômica, o discurso da “flexibilização” e da desregulamentação, iniciados no Brasil durante o governo de Fernando Collor de Mello em 1989, e aprofundado com as políticas implementadas no governo seguinte de Fernando Henrique Cardoso, persiste e vem pautando as discussões trabalhistas, sendo quase consensual a adoção da autonomia privada coletiva como princípio jurídico nuclear. A infração da legislação trabalhista vigente é mais do que mera inobservância da lei, a desregulamentação passou a fazer parte de uma cultura empresarial que revela o conflito pela alteração das relações de trabalho mais antigas que, de certa forma, resultaram de conquistas das lutas dos trabalhadores em tempos passados.

No Brasil, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)⁷⁴ vem incisivamente sendo contestada por alguns políticos e intelectuais, que argumentam que a legislação vigente está arcaica. Pois, as relações de trabalho caracterizadas na intervenção do Estado tornaram-se inaplicáveis. Para este seguimento, que entende a CLT como anacrônica, é necessário que se desregulamente o quanto antes as relações de trabalho pautadas por esta legislação. Não se trata de se reavaliar as condições da classe trabalhadora, mas sim de finalizar a “era das

⁷⁴ Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), principal norma legislativa brasileira referente ao Direito do trabalho e o Direito processual do trabalho. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, sancionada pelo então presidente Getúlio Vargas, unificando toda legislação trabalhista existente no Brasil, seu principal objetivo é a regulamentação das relações individuais e coletivas do trabalho.

regulamentações”. O Estado mínimo neoliberal, sob a égide das grandes corporações globalizadas, professa que o sistema regulador se tornou obsoleto frente a dinâmica de mercado. A imposição de custos de contratação, demissão e permanência dos empregados desestimulam o oferecimento de emprego por parte das grandes corporações.

A desregulamentação diante de um sindicalismo que está pouco combativo, e frente a proposições de uma política globalizada neoliberal, desemprega os trabalhadores em massa ou lhes submete a resistir ao desemprego estrutural aceitando as imposições patronais. Este processo atinge os trabalhadores juvenis brasileiros, aos quais já mencionamos que 2/3 do exército de mão-de-obra desempregada e excedente está nesta faixa etária. Os jovens com “pouca experiência” que conseguem entrar no mercado de trabalho, em geral, partem da necessidade de sustentarem-se, desonerando em parte a família; e em muitos casos, sua renda pode vir a torna-se a fonte principal, quando, por exemplo, estes constituem sua própria prole. Os trabalhadores juvenis dos *fast-foods* são expostos constantemente à ameaça de perder o emprego, o que para a grande maioria se concretiza, pois no mercado de trabalho está presente a crença de que há maior flexibilidade para lidar com este seguimento. Branco (2005), afirma que:

Infelizmente, os indicadores sobre o mercado de trabalho no Brasil revelam um quadro igualmente dramático: as taxas de desemprego entre os jovens de 16 a 24 anos se inscrevem no topo da escala e representam praticamente o dobro desta medida, quando tomada em referência ao total da população economicamente ativa (PEA), ou superior duas vezes, se cotejada com as taxas aferidas para os contingentes adultos (no caso acima de 24 anos). Basta sublinhar que, segundo os últimos resultados da Pesquisa Mensal de Emprego (PME), divulgados pelo IBGE relativos ao mês de julho passado, enquanto para os adultos presentes no mercado de trabalho 8 em cada 100 se encontravam *desempregados*, no caso dos jovens, essa cifra saltava para 24,5 em cada 100, ou seja: *três vezes mais* (BRANCO, 2005, p.130)!

A empresa, como já nos referimos, aplica um padrão de treinamento que normatiza os procedimentos. Dessa forma, o trabalhador juvenil do McDonald's pode exercer suas funções em qualquer restaurante de Florianópolis sem que haja com isso prejuízos para a rede. Este trabalhador, muitas vezes, é deslocado para outros pontos da cidade para desenvolver suas atividades. É muito comum em Florianópolis, por exemplo, que trabalhadores e trabalhadoras sejam removidos para quiosques de sorvetes, que são sazonais devido à temporada de verão. A empresa então remove o trabalhador de acordo com sua necessidade, muitas vezes esta decisão independe da vontade do funcionário. Este para ser deslocado de um restaurante para o outro deveria, primeiramente, ser transferido com toda a sua documentação. Todavia,

diante de um grande fluxo de clientes, os jovens eram transferidos para outro ponto da cidade, momentaneamente. Deve-se observar que o treinamento busca fazer com que os atendentes assimilem o “perfil McDonald’s”. Demonstrando dentre outros atributos: agilidade, atenção e principalmente doação, mediante a vontade de superar as metas diárias. Por isso, o trabalhador mesmo quando transferido deveria ter “*ketchup* nas veias”, segundo a linguagem usada nos veículos internos de comunicação da empresa.⁷⁵ A competição entre os funcionários se estabelecia, algumas vezes, na tentativa de alcançar este “perfil”, pois é a partir daí lógica que poderiam ocorrer as tão esperadas promoções:

O “perfil do McDonald’s” é ter “*ketchup* nas veias”, é ser uma pessoa rápida, que tu olha para ela e vê que ela tem o “perfil”, que se interessa em fazer, se interessa em ajudar. Os gerentes e consultores procuram os funcionários que sejam melhores para eles, com o “melhor perfil”. Aí, já identificam se este é melhor no caixa, na cozinha... Geralmente as promoções acontecem em cima do “perfil”, os gerentes vão olhando para os funcionários e se eles gostam de trabalhar ali, se eles se esforçam, se mostram interesse podem ser promovidos. Em alguns casos acontecesse de uma pessoa ter o “perfil melhor” e ser promovida antes do funcionário mais velho, pois se destaca em mais áreas.⁷⁶

Como já foi dito, o salário pago a estes jovens é relativo às suas horas efetivamente trabalhadas. O contrato de trabalho reza então, que a jornada de trabalho não é superior a 44 horas, nem inferior ao mínimo de 8 horas. Nesse processo deve ser observado também o limite mínimo de 11 horas consecutivas de descanso, entre uma jornada e outra. Há ainda, o descanso de 24 horas consecutivas por semana de trabalho. O discurso veiculado pela empresa é de que visa adequar este horário de trabalho aos estudos, as atividades de lazer, ou até mesmo a outra atividade profissional destes jovens.⁷⁷ Devido à cláusula das 8 horas semanais mínimas e, diante da possibilidade de não haver movimento durante o mês, este trabalhador poderia retornar para sua casa quase todo o dia com poucas horas de trabalho, para que não onerasse o Índice de Produtividade.⁷⁸ Este nunca deveria exceder ao projetado pelos consultores. Assim, se o trabalhador retornasse para o seu lar com poucas horas de trabalho e se ficasse estabelecido para o mesmo, duas folgas por semana, viria este a receber naquele mês um salário muito menor que o mínimo. Podemos observar no depoimento de

⁷⁵ **REVISTA MCNEWS**. São Paulo: Publicon Assessoria de Comunicação. Mar. 2007, ed. 100, p. 8.

⁷⁶ Cristina, op. cit.

⁷⁷ Contrato de Trabalho do McDonald’s. Segue em anexo.

⁷⁸ Índice de Produtividade (IP) – cálculo realizado que divide o volume de vendas, Transações Comerciais (TCs: cada cliente que efetivamente passe pelo caixa e compre algo é considerado um número do cálculo) pelo número de horas trabalhadas.

Cristina, que ingressou no McDonald's na função de atendente e desligou-se da empresa depois de mais de três anos como coordenadora administrativa, uma variação salarial muito pequena no que tange as promoções e o tempo de exercício das atividades. Esta discute a possibilidade de uma legislação que não permita o salário ser pago por hora, refletindo que deveria haver uma maior atuação do sindicato ao qual os funcionários do McDonald's estão afiliados.

Eu entrei ganhando R\$ 1,10 e sai depois de três anos e quatro meses de serviço com R\$ 2,50 por hora. Para começar a ganhar melhor no McDonald's demora muito. Pra ti conseguir uma promoção é bem difícil e o aumento do dissídio ainda estava vinculado ao sindicato de bares e restaurantes, que era sempre pago com atraso. As pessoas dizem que no Mc não deveria haver o pagamento por hora, a hora não é um padrão, tu não pode entrar no Mc pensando o quanto tu vai ganhar, tanto é que de uma cidade para outra tem uma grande diferença. Por exemplo, em Florianópolis tu ganha mais que em Joinville, mas menos que em Balneário Camburiú. Os salários poderiam melhorar se os sindicatos se empenhassem mais, seria melhor ter um salário fixo, porque assim é imprevisível. Mas com um salário fixo os consultores falam que o funcionário teria que ficar somente em uma área, por exemplo, no caixa, ai já teriam que pagar quebra de caixa, aumentando os custos para empresa⁷⁹

A edição da Medida Provisória (MP) 1.053, de 1995, dispunha sobre a desindexação salarial, na qual foram suprimidos os mecanismos tradicionais de reajuste salarial, não havendo mais correções de salários a partir de uma ação reguladora do Estado. Conferiu às partes o direito de negociarem reajustes no âmbito de cada categoria profissional ou econômica, porém, proibiu a inclusão nos acordos de cláusulas de reajuste automático dos salários. A MP 1.070 de 1995, sobre a adoção do efeito suspensivo nos dissídios coletivos, permite a uma das partes recorrerem da decisão de um tribunal de instância inferior, favorecendo uma tendência de uniformização nas decisões dos dissídios coletivos de natureza econômica. No âmbito dos trabalhadores juvenis do McDonald's, as empresas que compõem o Sindicato Patronal da Associação Brasileira dos Bares e Restaurantes na cidade de Florianópolis (ABRASEL-SC), podem e quase sempre recorrem ao aumento do dissídio da categoria,⁸⁰ entrando na justiça e protelando o seu pagamento com atraso que muitas vezes chega à duração de um ano.

Para os sindicatos as convenções trabalhistas representam uma das mais importantes oportunidades e meios de alcançar melhores salários, apontar problemas, conhecer as situações vivenciadas pelos empregados dentro dos locais de trabalho. De acordo com o

⁷⁹ Cristina, op. cit.

⁸⁰ Segue em anexo o Dissídio da Categoria do Sindicato dos Trabalhadores em Turismo, Hospitalidade e de Hotéis, Bares e Similares da Grande Florianópolis (SITRATUH). Disponível em: <<http://www.sitratuh.org.br/>> Acesso em: 09 de ago. 2008.

presidente do Sindicato dos Trabalhadores em Turismo, Hospitalidade e Hotéis, Bares e Similares da Grande Florianópolis (SITRATUH), Fausto Schmidt, a participação dos trabalhadores afiliados têm deixado a desejar. Pois, nem sempre atinge o quorum mínimo exigido pela Justiça Trabalhista, como no caso dos acordos judiciais da categoria. Segundo Schmidt, o maior empecilho é de que “os empregados são impedidos por seus patrões de participar”, o que tem por consequência o esvaziamento das reuniões sindicais. Ele observa que: “há um desinteresse por parte dos empregados e um descrédito geral, que vai tanto da sua própria força de participação, quanto da categoria a que pertence”.⁸¹ Não há, neste sentido, um sindicato específico dos trabalhadores dos *fast-foods*. Em geral, os funcionários desinformados procuram o sindicato, apenas quando necessitam homologar a rescisão do contrato de trabalho, como é o caso de muitos atendentes do McDonald’s em Florianópolis. Semelhante questão ocorre na cidade de Porto Alegre:

[...] o alto índice de rotatividade da empresa é em torno de 50%. No Sindicato dos Empregados em Hotéis, Bares, Restaurantes e Similares, as homologações de funcionários do McDonald’s, que reúnem grupos de 20 a 30 jovens de cada vez, são realizadas três vezes por semana.⁸²

Outro ponto relativo às desregulações promovidas no McDonald’s está relacionado ao intervalo de descanso, que como afirmamos deve ser de onze horas entre uma jornada e outra. Porém, de acordo com alguns depoimentos, existiram casos nos quais esta cláusula contratual era descumprida. Por exemplo, se um trabalhador desenvolvesse a atividade de fechamento de um restaurante McDonald’s, após as 24 horas, e o mesmo, por ser maior de idade, tivesse que realizar o recebimento de mercadorias pela manhã, atividade proibida para os menores devido ao peso das caixas dos produtos, este descansaria menos do que o prescrito pela legislação. Verificou-se que tal questão era recorrente, no entanto, o ponto em que os atendentes menores não poderiam fazer o recebimento das mercadorias, também era descumprido, principalmente nos restaurantes em que o caminhão com produtos chegava pela manhã. Observou-se também que trabalhadores e trabalhadoras menores de idade, em períodos com maior movimento de vendas, excediam o horário de trabalho limite, das 22 horas. Uma das lojas de Florianópolis, no dia 20 de fevereiro de 2003, foi notificada pelo Ministério do Trabalho, Sistema Federal de Inspeção, sob seguinte infração:

⁸¹ Disponível em: <<http://www.sitratuh.org.br/2003/01a02/noticia002.html>> Acesso em: 09 de ago. 2008.

⁸² **REVISTA DINHEIRO**. Editora Três: São Paulo, n. 127, 02 de fevereiro de 2000, p. 45.

Manter empregado com idade inferior a dezoito anos prestando serviço em horário noturno. Segundo o histórico: foi verificado três menores que prestavam serviço, no horário de nossa visitas, que se estendeu das 22:15 h. até as 23:20 h. *Segue:* Descrição Ementa/NR: “prorrogar a duração normal da jornada de trabalho do empregado com idade inferior a dezoito anos, sem convenção de acordo coletivo de trabalho. Nesta situação 1) Cláudia A., D/N.: 27/08/86 que no dia 12/02/03 trabalhou das 11:14 h. às 15:21 h. e das 16:23 h. às 23:20 h. quando deixamos o local, 2) Cláudia B., D/N.: 19/08/85, que trabalhou no dia 12/02/03 das 11:06 h. às 15:24 h. e das 16:25 h. às 23:20 h, 3) Cláudia C., D/N.: 22/03/87, que trabalhou no dia 12/02/03 das 11:12 h. às 16:15 e das 17:14 h. às 23:20 h., obs.: foi usado como elemento de convicção o controle de ponto de 11/02/03, porque a empresa não disponibilizou o ponto de 12/02/03, e o mesmo espelha a jornada. Art. 413 inciso I da CLT.⁸³

O número de funcionários contratados maiores de 18 anos era efetivamente pequeno. No depoimento abaixo o trabalhador ressalta a dificuldade que a empresa encontrava para contratar pessoas maiores de idade, utilizando-se de uma mão-de-obra menor após as 22 horas.

Em alto movimento tinham poucos funcionários, na verdade o Mc não conseguiu contratar um quadro suficiente e os menores ficavam trabalhando até umas 22h30min. Sempre tinha um atraso para estes menores irem embora.⁸⁴

Segundo a legislação trabalhista, o empregador deve apresentar com antecedência de uma semana uma escala com as horas de trabalho e as atividades definidas para o funcionário. O trabalhador, por sua vez, deve cumprir o que nela está estabelecido. O contrato de trabalho destes jovens funcionários do McDonald's prevê a normatização desta escala. Contudo, esta era recorrentemente descumprida, sendo bastante comum, como já afirmamos, que o número de horas trabalhadas nos períodos de baixo fluxo de vendas fosse menor do que estava estabelecido. De acordo com os depoimentos de alguns jovens, era somente no próprio dia de trabalho, que estes ficavam sabendo o número de horas a ser executadas e a tarefa do dia.

Outra questão relativa ao contrato de trabalho amparado no prescrito pela CLT está associada ao período de tempo livre para o trabalhador juvenil estudar ou realizar outra atividade profissional. Segundo os depoimentos de ex-funcionários, observamos que isto não se sucedia. Cristina e Roberto relatam que:

Nunca fechavam os horários para estudar e trabalhar se tu quisesse estudar no centro, tinha que gastar o dinheiro do passe (que em geral, ajudava no aluguel) e

⁸³ SANTA CATARINA. Ministério do Trabalho – Sistema Federal de Inspeção do Trabalho, documento de n. 009328823, Florianópolis, 20/02/03.

⁸⁴ Roberto, 19 anos de idade, natural do interior do Estado do Rio Grande do Sul, op. cit., 20 de março de 2006.

ainda mais algum com a alimentação. Trabalhar em dois lugares era muito puxado, o Mc já era puxado.⁸⁵

No início eu estudava, mas era muito puxado então eu larguei o colégio. No início eles falavam que o horário era bem flexível, mas se a gente precisasse sair mais cedo ou folgar em algum dia, porque tinha algum trabalho do colégio para fazer, eles não deixavam. Então esta parte de horário flexível para facilitar os estudos é uma mentira deles.⁸⁶

Os horários de intervalo, muitas vezes, quando havia um maior movimento de clientes no restaurante, não eram cumpridos em sua totalidade. De acordo com o depoimento de alguns funcionários, havia a solicitação de que os mesmos não batessem o cartão ponto ao retornar em área antes do término do *break*. Esta lógica ia ao encontro da política do McDonald's de economia de horas, especialmente as horas extras. Roberto e Paulo afirmam o seguinte:

Quando outros funcionários tinham que ir embora, eles (os gerentes) chegavam e pediam pra eu voltar, daí eu batia o cartão ponto e voltava em área, mas já pediram pra eu não bater o cartão, que depois eles davam mais um tempinho (de intervalo), porque a gente não podia trabalhar mais horas, pois a meta era 8 horas (em alta temporada) por dia e nada mais... Então, se a gente voltasse (antes do término do *break*) e saísse no horário certo (para ir embora), [...] seria hora extra, eles não queriam pagar a mais pra gente.⁸⁷

[...] muitas vezes, estava lá sentadinho descansando e vinha o gerente: “vamos, vamos, encheu o balcão!” Então, eu ia lá correndo e ajudava sem bater o cartão, só pra fazer uma moral com o gerente, pra tentar “subir” de cargo, depois eu ia pro descanso de novo. Geralmente, a gente ganhava um *sunday* de sobremesa.⁸⁸

Podemos perceber nos depoimentos acima que, algumas vezes, as horas extras eram pagas com lanches ou sobremesas. O gerente oferecia aos atendentes um produto alimentício do restaurante no intuito de retribuir-lhes o trabalho extra, executado em seu período de descanso. Eventualmente acontecia de chamarem um funcionário que estava de folga para trabalhar, devido à falta de algum funcionário ou dia de grande afluxo de clientes. Em seu relato abaixo, uma trabalhadora expõe que o pequeno intervalo de tempo, muitas vezes, mal dava para realizar uma alimentação com tranquilidade. Contudo, para a mesma, o pior era ser chamada nos dias em que estava de folga. Eis as suas palavras:

Tu tá bem tranqüila, já trabalhou umas cinco horas, mal comeu, aí te chamam pra voltar a trabalhar. Isso revolta qualquer um. Mas o pior de tudo é ser chamada num

⁸⁵ Cristina, op. cit.

⁸⁶ Roberto, op. cit.

⁸⁷ Idem.

⁸⁸ Paulo, 18 anos de idade, natural do interior do Estado do Rio Grande do Sul, op. cit., 20 de março de 2006.

dia de folga para trabalhar. Tu espera sete dias pra folgar e ai te chamam. Eu tinha uma colega no primeiro ano em 2003, que trabalhava das 11 horas da manhã às 23 horas, depois de oito horas que ela trabalhava e descansava uma hora, ela tinha um intervalo de 15 min. que não batia o cartão, naquela época ela ainda ganhava horas extras. Agora não pode mais fazer isto, as horas extras estão proibidas. Já aconteceu caso do gerente pedir para não bater o cartão, só depois de completar uma hora, ou dizer: segura um pouquinho aí pra mim, que eu não posso exceder as horas. Porque tem uma quantidade de horas que a loja pode fazer por mês, eu não sei explicar direitinho de onde vem esta determinação do corte de horas, mas eu sei que é feito uma base de anos anteriores. Eles vêm pelo movimento de vendas e fazem um cálculo de quantos funcionários são necessários para trabalhar naquele período. Pode acontecer um movimento inesperado naquele dia, aí tu tem que chamar mais um funcionário, mesmo assim, não pode exceder as horas. Aí o gerente te chama e ele te dá uma sobremesa extra, um sanduíche extra pra ti trabalhar aquele tempinho ali, sem estar de cartão batido, tu é pago com um lanche, como agrado.⁸⁹

Segundo alguns jovens, o vale-transporte era interpretado tanto pelo funcionário, quanto pelos gerentes empregadores como um complemento salarial. Em algumas lojas era proposto para que os jovens trabalhadores assinassem a declaração de uso do vale-transporte, mesmo que estes não viessem a utilizá-lo (como já mencionamos o valor do vale é pago em dinheiro depositado todo dia primeiro de cada mês em conta corrente). Em virtude do baixo salário, o vale servia de complemento. Este era um acordo, muitas vezes, mantido em sigilo entre o gerente e o atendente, mas podia também ser negociado com o consultor, principalmente quando se tratava da contratação de maiores de idade. Os depoimentos abaixo demonstram que estes trabalhadores sentiam-se atraídos, por esta oferta de um maior vencimento, através da disponibilização do vale transporte:

[...] o vale servia para pagar o aluguel, era um complemento salarial, porque com o salário que a gente recebia era difícil até de pagar aluguel.⁹⁰

[...] o passe era de R\$ 80,00, se não fosse ele não dava, eu o usava como salário porque o salário mesmo não dava pra nada.⁹¹

Conforme afirmamos, todos os atendentes devem executar todas as tarefas fazendo um rodízio pelas áreas do restaurante. Contudo, estes funcionários dos restaurantes McDonald's tinham que desempenhar bem a função de caixa, para que ocorresse a tão desejada promoção. Esta é uma das áreas de maior importância para os administradores dos restaurantes por estar diretamente ligada às vendas e ao atendimento "personalizado" que o McDonald's quer oferecer a seus clientes. Para a função de caixa não se estabelece idade mínima, portanto, muitos menores de idade são operadores, tendo estes grandes

⁸⁹ Cristina, op. cit.

⁹⁰ Idem.

⁹¹ Paulo, op. cit.

responsabilidades diante do volume de dinheiro que passa por suas mãos. Como se sabe, em geral, no setor comercial se paga ao trabalhador uma quantia em dinheiro adicionada ao salário, conhecida como quebra de caixa, que pode ser recebida integralmente ou em parte. Os trabalhadores juvenis do McDonald's não recebem tal quantia relativa ao quebra, mas se faltar dinheiro em seu caixa, recebem uma advertência nomeada como quebra de procedimentos, a empresa obviamente procura resguardar-se de futuros processos trabalhistas. Os depoimentos de Cristina e Roberto atestam estes fatos:

[...] eles não pagam quebra de caixa, também não está especificado no contrato, que tu vai exercer a função de caixa. É que por lei quem trabalha no caixa tem direito a um acréscimo, aquilo que o operador recebe se o caixa dele fechar certinho. Ali no Mc não, tanto é que o quebra de caixa é enorme. Também tem muitos menores de idade operando caixa. Nunca recebi nenhuma advertência por quebra, [...] esse ano ainda teve colegas que tomaram. Na advertência não vai como quebra de caixa, não pode, porque tu não é pago para operar caixa, aí, tu não tem como receber uma advertência como quebra, eles colocam como quebra de procedimento.⁹²



Operadores de caixa.⁹³

Nunca tomei advertência por isso, mas eu acho que eu perdi de subir de cargo por ter um quebra de R\$20,00 no meu caixa. [...] Teve um lance que aconteceu comigo e com um outro parceiro: eu era caixa e ele, apoio de caixa, nos estávamos ali, trabalhando sério, alto movimento, correria, aí, um dos coordenadores que tava na estufa de lanche, ele viu que tava saindo muito lanche e não acreditou no movimento e desconfiou de nós. Aí, ele começou a cochichar com o gerente de plantão, que chegou pra gente e perguntou se a gente tava fazendo alguma coisa [“caixa 2”], eles estavam desconfiados e a gente percebeu isso, daí, ele falou assim: se vocês querem provar [“que não estão roubando”] então vamos ao banheiro. Nem eu e nem o meu parceiro devíamos nada, a gente foi [...] o gerente pediu pra gente

⁹² Cristina, op. cit.

⁹³ REVISTA MCNEWS. São Paulo: Publicon Assessoria de Comunicação. Out. 2005, ed. 89, p. 12.

tirar a roupa toda, meias, cueca, tudo, pra mostrar que não tinha nada, e na verdade, não tinha nada. Foi isso que ele fez com a gente e eu achei ridículo, eu comecei a faltar mais por causa disso eu me senti bem humilhado. [...] As pessoas me olhavam de um jeito como se eu fosse ladrão, um jeito bem ruim de se sentir, dali em diante eu já desanimei, se esses caras vem desconfiar de mim como é que eu vou subir de cargo, depois daquilo eu desanimei e pra mim morreu o McDonald's.⁹⁴

De acordo com o processo do Diário da Justiça nº 1.382 páginas 241 e 242, de 04 de março de 2004, homologado pelo Juiz Geraldo José Balbinot, deveria ser concedido aos trabalhadores que exercessem a função de caixa, sindicalizados no SITRATUH, o quebra de caixa. O documento regula que as empresas vinculadas a este sindicato devem conceder a este empregado a gratificação de 20% sobre o seu salário. Como podemos observar, os restaurantes do McDonald's, em Florianópolis, em mais este ponto não cumpriam o que prescreve a regulamentação do setor, pois, não pagavam quebra de caixa a nenhum de seus funcionários. Segundo o ex-funcionário Fábio, isto jamais havia ocorrido: No meu salário não vinha nada sobre quebra de caixa, nunca vi isto no contracheque de ninguém [...] dos contracheques [dos colegas] que eu tive a chance de ver não havia nada [...] nenhum deles jamais recebeu.⁹⁵

A desregulamentação diante das relações laborais ditas flexíveis vem, paulatinamente, se cristalizando no atual mercado de trabalho. A corporação McDonald's é um exemplo bastante claro do desenvolvimento deste processo. Assim, quando este jovem atendente adquire certa experiência na carteira de trabalho, procura outra oportunidade em que seja mais valorizado, fora da referida rede de *fast-food*. Todavia, é evidente que esta empresa tende a delimitar um padrão para o trabalhador juvenil brasileiro, no qual, a instituição pública busca um respaldo de empregabilidade e demais empresas tomam-lhe por exemplar. O ciclo relatado por um ex-trabalhador do McDonald's pode ir além da própria empresa, pois, é notório, que outras corporações pautam-se por valores que foram elaborados no sistema *fast-food*:

As demissões são mais ou menos um ciclo que o McDonald's espera que aconteça e de fato isso se confirma. Não dá para seguir carreira no McDonald's. Alguns continuam e ficam, mas a grande maioria não consegue se adaptar a forma de pensar que o McDonald's exige, por isso os funcionários vão se renovando a cada tempo.⁹⁶

⁹⁴ Roberto, op. cit.

⁹⁵ Fábio, op. cit.

⁹⁶ Idem.

Há um grande contingente de jovens desempregados que lutam por uma oportunidade, sendo conveniente para esta rede de comidas rápidas ocuparem-se de parte deste exército excedente, podendo “adaptar” rapidamente o trabalhador em seu padrão de produção e serviços, passando para a sociedade uma imagem positivada das relações de trabalho no âmbito juvenil. Trata-se de uma situação ambígua diante do drama do desemprego, muitos trabalhadores submetem sua força de trabalho a precarização, tendo como horizonte a conquista de um lugar nesta sociedade.

O economista, Marcio Pochmann (2004), analisa que apenas 20% dos trabalhadores brasileiros estão inseridos no mercado formal de trabalho, no qual os jovens têm expressiva representatividade nos 80% restantes. Ao que se refere ao cenário mundial, a Organização Mundial do Trabalho (OIT) aponta que um terço da população ativa está desempregada ou subempregada - sobretudo os jovens - e que a tendência é o agravamento deste quadro.⁹⁷ O discurso veiculado junto corporação McDonald's é de que as pessoas são o mais valioso “patrimônio” da empresa. São elas que fazem o empreendimento dar certo, sendo assim, podemos evidenciar como principais agentes deste processo os trabalhadores juvenis. Para a companhia, estes trabalhadores possuem, acima de tudo, um valor econômico. Constituindo-se, por um curto espaço de tempo, num “patrimônio” “móvel”, “fluído”, “flexível” e “polivalente”. Os jovens trabalhadores brasileiros do McDonald's, em especial os de Florianópolis, têm a sua versão para a conhecida expressão *McJobs*, muitos funcionários brincam ao chamarem-se de “Mc-escravos”, em virtude da diversidade de funções e da baixa remuneração.

2 ENTRE DISCURSOS E PRÁTICAS: TRABALHADORES JUVENIS E MARCA MCDONALD'S

2.1 O TERMO “MCJOB”

O termo *job* é conhecido atualmente no cenário internacional por serviço ou emprego. Em inglês do século XIV, era utilizado para designar: bloco. No sentido arcano, *job* era a unidade de alguma coisa “fácil” de transportar de um lado para outro, por exemplo, um bloco

⁹⁷ Ver: POCHMANN, 1998.

de madeira ou pedra sobre uma padiola ou carroça.⁹⁸ Sennett (2004, p. 9) postula que as relações de produção e serviço contemporâneas trazem de volta esta terminologia na medida em que as pessoas fazem partes de trabalhos no curso de uma vida, dividindo suas atividades laborais em blocos, passando por diversos empregos *party-time*. Isso se constituiu a partir de uma lógica processual de mobilidade e de flexibilidade do trabalhador, sendo este no tempo presente o próprio “*job*”, o “bloco”, a “peça” de fácil mobilidade.

O significado da palavra “carreira” também vem sofrendo profundas alterações. Originalmente na língua inglesa tratava de denominar uma longa estrada para carruagens. Este termo acabou sendo aplicado no mundo do trabalho como “um canal para atividades econômicas de alguém para a vida inteira”. O ideário da flexibilidade bloqueou a estrada contínua da carreira sem interrupção, retirando constantemente as pessoas de seus postos de trabalho.⁹⁹ Certamente, outra conhecida denotação para a expressão “carreira” provém desta, pois ao longo de tal estrada, algumas retas que passavam por lugarejos, eram aproveitadas para uma disputa de cavaleiros. É neste sentido, que “carreira” significa também corrida.¹⁰⁰ Muitas categorias de trabalhadores, a partir das últimas décadas do século XX, tornaram-se mais suscetíveis às mudanças de empregabilidade. No decorrer de uma vida, muitas “carreiras” são disputadas. Corridas curtas, que somadas demarcam uma narrativa, uma trajetória de vida. A carreira dos ex-trabalhadores juvenis do McDonald’s em Florianópolis apresenta-se em uma formação constituída por diversos trabalhos (*Jobs*). O emprego nos *fast-foods* torna-se um rito de iniciação no mercado de trabalho. Posteriormente estes jovens desenvolvem suas atividades em outras redes, tais como: telemarketing, lojas de departamentos, supermercados, postos de gasolina, etc.

No entanto, o desenho em linha reta do páreo das carreiras não é o apropriado. Os caminhos emaranham e fragmentam-se. As trajetórias não são retílineas. A intensidade dos laços parece estar sempre por um fio. Um dos motivos do alto *turnover* nas cadeias de *fast-foods* é que a grande maioria dos trabalhadores e trabalhadoras juvenis, que ingressam nesta atividade, em pouco tempo partem em busca de novas oportunidades. O período de trabalho no McDonald’s constitui-se no tempo necessário de experiência, que possibilita ao

⁹⁸ Tal questão nos sugere que, mesmo que houvesse certa facilidade para este transporte, a atividade requeria um grau de esforço físico, de fadiga e labutação, neste sentido, o ato de remover *jobs*, relacionava-se a um serviço, a uma tarefa desgastante, o que teria inspirado o novo sentido para a palavra.

⁹⁹ Idem, *Ibidem*.

¹⁰⁰ O Dicionário Brasileiro Globo traz, dentre outros, o seguinte significado: corrida veloz, caminho fechado entre barreiras para corrida de cavalos (FERNANDES, LUFT, GUIMARÃES, 1994).

trabalhador disputar outra vaga no mercado atual. Para aqueles que ficam e buscam galgar um novo cargo no McDonald's, além de superação dos próprios limites e dos concorrentes, devem ainda constituir um capital social que lhes dê acesso as redes, demonstrando assim o caráter de afunilamento que é destinado às promoções. Neste sentido, a carreira não pode mais ser entendida em termos de uma única empresa. Com efeito, nas últimas décadas do século XX, a história das carreiras de trabalho pode ser narrada através de configurações múltiplas. Em uma carreira podem circunscrever-se diversos *jobs*: atividades entendidas primeiramente como transitórias, dispondo os trabalhadores a mobilidade, estas não estão restritas somente a indústria de *fast-food*. Os chamados empregos *part-time* conduzem os trabalhadores a se arriscarem no mercado de trabalho e a buscarem incessantemente alternativas diante de novos desafios (BECK, 1998, 19).

Uma sensação de impermanência está surgindo na força de trabalho, desestabilizando a todos, de funcionários temporários de escritório a contratados independentes do setor de alta tecnologia e a empregados do varejo e de restaurantes. Os empregos de fábrica estão sendo terceirizados, os empregos no setor de vestuário metamorfoseado-se em trabalho feito em casa e, em todo setor econômico, os contratos temporários estão substituindo completamente o emprego seguro (KLEIN, 2006, p. 257).

Fazendo referência direta à cadeia de *fast-food* McDonald's, na década de 1980, nos Estados Unidos, foi acrescentado ao termo *Job* o prefixo *Mc*. O termo teria sido cunhado pelo sociólogo Amitai Etzioni em seu artigo: "*The Fast-Food Factories: McJobs are Bad for Kids*", que foi publicado no jornal The Washington Post, em 24 de agosto de 1986. De acordo com Etzioni, este modelo de emprego, do qual o McDonald's é pioneiro, estaria comprometendo a frequência do jovem americano na *High school*, pois muitas pessoas que começavam como trabalhadores em tempo parcial nas cadeias de *fast-food* desistiam da escola secundária.¹⁰¹

No ano de 2001 o dicionário britânico Oxford incluiu em sua lista de palavras o termo *McJob*, definindo-o como “um trabalho mal remunerado, carente de estímulos e com poucas perspectivas de futuro”. O dicionário trouxe ainda no verbete dedicado ao prefixo *Mc*, a definição, em uma de suas acepções, como depreciativa e acrescenta que normalmente a este verbete 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:

¹⁰¹ ETZIONI, 1986.

“prefixo pejorativo, que faz lembrar normalização e padronização”. Os responsáveis pelo Oxford English Dictionary, ao serem inquiridos sobre a razão pela qual teriam inserido esta palavra em seu rol, afirmam que a definição oferecida para esta expressão acompanha as mudanças no idioma, que se refletem na linguagem cotidiana de acordo com as provas que evidenciam e localizam-se na sociedade.¹⁰²

O número de empregados que iniciam na empresa no nível mais baixo da hierarquia e tornam-se, mais tarde, assistentes ou gerentes administradores é bastante restrito. Sendo estes exceções que fogem a regra da grande maioria. Refletir sob aspectos destas exceções permite afirmar que, o que caracteriza um *McJob* está para além da possibilidade de alcançar os cargos superiores desta empresa. Questiona-se assim, o tão ostentado, por parte da empresa, processo de aprendizagem, que traria ao jovem trabalhador a qualificação necessária para enfrentar um mercado de trabalho bastante competitivo.

Um restaurante de *fast-food* que empregue cinquenta pessoas tem quatro ou cinco gerentes e assistentes. Eles ganham por volta de 23 mil dólares por ano em geral têm assistência médica, bem como algum tipo de bônus ou participação nos lucros. Têm também a chance de galgar os degraus da escada hierárquica empresarial. Por outro lado trabalham cinquenta, sessenta, setenta horas por semana – sem receber hora extra. A rotatividade entre os assistentes é altíssima. O emprego oferece poucas oportunidades para que a pessoa tome decisões independentes. Os programas de computadores, os manuais de treinamento e as máquinas na cozinha determinam como tudo deve ser feito (SCHLOSSER, 2001, p. 101-102).¹⁰³

As formas de gerenciamento que se apresentam na contemporaneidade como flexíveis têm levado consultores e gerentes a dar manutenção a “equipes transitórias”. A atenção dispensada pelos responsáveis dos Recursos Humanos está circunscrita na lógica gerencial da motivação e subsequentemente a ideia de sinergia. Os que gerenciam são os mais “fluídos” e para alguns deles, como por exemplo, os consultores de mercado, a flexibilidade é de fato entendida como algo confortável. Trata-se da instigante contraposição, na qual, os atores mais pobres devem ser a própria flexibilidade, cedendo sempre, como uma árvore ao vento, onde seus galhos se vergam e não quebram. Os trabalhadores devem resistir às exigências do mercado, mas não no sentido da disputa política de resistência e sim no sentido da aquiescência. Flexibilizar-se é ceder. Esta é a dura face do trabalho flexível. Resistir é, neste sentido, a capacidade de retorcer-se e retornar ao estado anterior. A fórmula

¹⁰² Disponível em: < <http://en.wikipedia.org/wiki/McJob> > Acesso em: 10 de out. 2008.

¹⁰³ Esta questão é bastante semelhante em Florianópolis, contudo a percepção salarial no Brasil é menor que nos Estados Unidos e na Europa. [A hora de um Gerente de Plantão em 2005 era de R\$ 5,12, e o salário mensal girava em torno de R\$ 1.200,00].

para superar a si mesmo (seus limites) e aos outros, nesta incessante competitividade, é a de ser resiliente, muito adotada pelos níveis intermediários na hierarquia das empresas. A resiliência pode ser entendida como a forma pela qual alguns trabalhadores procuram ocupar melhores cargos no sistema, agindo sob forte pressão, mas recuperando-se sempre, superando uma situação crítica após a outra, onde o estado de normalidade é a prontidão para um novo “choque”.

Em 2006, a corporação McDonald’s decidiu entrar na disputa pelo significado da palavra *McJob*, utilizando-se justamente de suas “exceções” de “sucesso” para propor outra interpretação discursiva do termo. A campanha publicitária foi desenvolvida no Reino Unido, por uma empresa de marketing que contava com o apoio de uma investigação acadêmica conduzida por Adrian Furnham, professor de Psicologia na University College de Londres. Este destacava os benefícios do trabalho nos *fast-foods* e a possibilidade de crescimento destes funcionários, procurando construir a partir das narrativas que conseguiram ser bem sucedidas neste tipo de atividade, uma supervalorização das “exceções”.¹⁰⁴

A estratégia por parte da rede McDonald’s de re-significação do termo *McJob*, iniciou-se com um abaixo-assinado visando mudar a definição “polêmica” que o dicionário Oxford dava a expressão.¹⁰⁵ O McDonald’s propôs ao seu público consumidor Inglês, que o ajudasse com uma petição para a troca do significado da palavra. De acordo com Walt Riker, porta-voz da empresa, a definição deveria ser mudada para: “um emprego estimulante, recompensador, que oferece verdadeiras oportunidades de carreira e um aprendizado de habilidades que serão valiosas por toda a vida”.¹⁰⁶ Esta não foi à primeira celeuma em que o McDonald’s envolveu-se no continente Europeu. Entre as décadas de 1980 e 1990, a empresa esteve no foco de um processo que ficou conhecido como *McLibel*, naquele momento a aceção do termo *McJob* viria à tona pela primeira vez.¹⁰⁷ Assumindo o termo

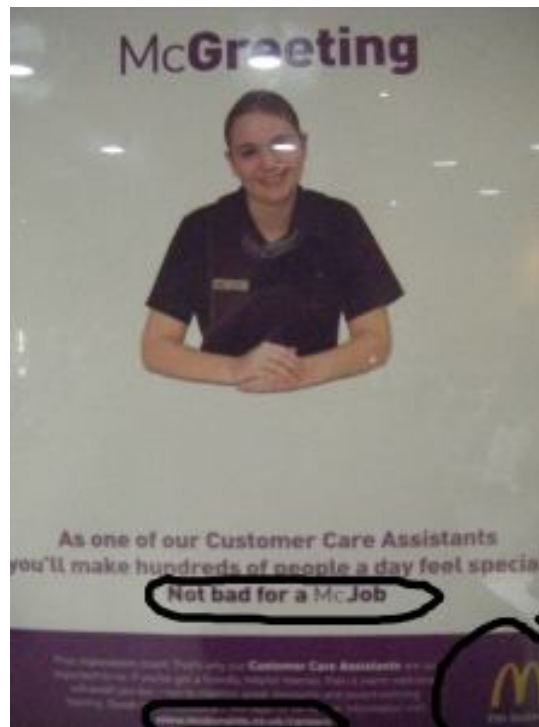
¹⁰⁴ Em seu estudo, Furnham analisa que nove em cada dez pais entrevistados acreditavam que o trabalho no McDonald’s era bom para seus filhos. Cerca de 70% acreditavam que os filhos tiveram mudanças positivas quando começaram a trabalhar nesta empresa e em torno de 60% disseram que os filhos haviam melhorado no que tange a comunicação e a confiança. *Not bad for a McJob?* Disponível em: <http://www.management-issues.com/display_page.asp?section=research&id=3286> Acesso em 06 de nov. 2008.

¹⁰⁵ Além de haver um abaixo-assinado nas lojas, também foi elaborado um site para um abaixo-assinado eletrônico. Disponível em: <<http://www.changethedefinition.com/>> Acesso em: 06 de nov. 2008.

¹⁰⁶ Disponível em: <<http://www.observatoriodaimprensa.com.br/artigos>> Acesso em 05 nov. 2008.

¹⁰⁷ Em 1986, Helen Steel e Dave Morris, ambientalistas dissidentes do Greenpeace, publicaram um folheto, no qual acusavam o McDonald’s de ser responsável por questões como: desmatamento de florestas tropicais (para criação de gado), geração de lixo (embalagens descartáveis), precarização da saúde (alimentos congelados e

McJob a companhia buscou criar um discurso em suas propagandas institucionais, enaltecendo as possibilidades de crescimento profissional como sinônimo do trabalho desenvolvido na empresa. Em Londres, foram utilizados como estratégia cartazes publicitários que traziam a seguinte frase em destaque: *Not bad for a McJob*. Em um deles o McDonald's afirma ter horário de trabalho flexível, já no outro, são dadas as boas vindas para os novos trabalhadores juvenis.



Cartazes da campanha de re-significação do termo *McJob*¹⁰⁸

De acordo com Michel Foucault (1971), o discurso é em sua realidade material coisa pronunciada ou escrita. Neste sentido, tanto a significação, quanto a re-significação atribuída ao termo *McJob* passa por uma disputa discursiva. O que está em jogo diante da existência

gordurosos), publicidade perniciosa (marketing do McDonald's em especial o dirigido às crianças) e por fim, condições de trabalho ruins (baixos salários e sindicatos arruinados no setor de McEmpregos). Em virtude deste panfleto crítico, a companhia moveu um processo judicial contras os ativistas, que ficou conhecido como McLibel. O processo teve seu veredicto somente em junho de 1997. O juiz Roger Bell sentenciou que a maior parte das afirmações do folheto eram hiperbólicas demais para que fossem aceitáveis, porém no que tange a questões como: exploração infantil especialmente pela publicidade, antissindicalismo, gerencias autocráticas e precarização dos trabalhadores de modo geral, este considerou as alegações de Steel e Morris como justas. Apesar de o McDonald's ter vencido o processo, poucos se convenceram de sua idoneidade. Tal questão nos sugere que a decisão do dicionário Oxford, de incluir o termo *McJob* em sua lista, sofreu influência direta do conhecido processo McLibel (KLEIN, op. cit., p. 415-418).

¹⁰⁸ Disponíveis: <<http://prafalardecoisas.wordpress.com/2008/07/25/mctrampo/>> e <<http://www.psfk.com/wp-content/uploads/2008/08/mcjob.png>>. Acesso em 05 de nov. 2008.

transitória de um termo são os significados que emanam refletindo diretamente as práticas de uso que, muitas vezes, passam despercebidas. As palavras são construções atravessadas por disputas. Foucault sugere que em toda a sociedade a produção de discurso é simultaneamente controlada, selecionada, organizada e redistribuída por certo número de procedimentos que têm por papel disfarçar a sua pesada materialidade. O discurso contemporâneo das relações flexíveis de trabalho, por exemplo, busca suavizar a “exploração” presente nas mesmas.

A palavra *McJob* ainda não ganhou popularidade fora dos países europeus, ou da América do Norte. Em países, tais como o Brasil, a maioria dos trabalhadores está submersa por gerações em subempregos ou na economia informal. Para muitos jovens brasileiros oriundos dos grupos sociais empobrecidos, trabalhar em um restaurante McDonald’s pode ser sinônimo, até mesmo de obtenção de certo status.

Contudo, encontramos nas narrativas dos entrevistados um termo muito utilizado entre os funcionários desta empresa de *fast-food* em Florianópolis, que consideramos ser equivalente ao termo da língua inglesa. Os trabalhadores juvenis em um tom de brincadeira se autodenominam por “McEscravos”. Além de percebermos tal questão a partir das entrevistas semi-estruturadas, buscamos verificar a recorrência da palavra em ternos nacionais pesquisando através do *site* de relacionamentos *Orkut*.¹⁰⁹ Neste site, o prefixo “Mc” e o substantivo “escravo”, no plural ou não, aparecem no título de mais de 150 comunidades, sendo, inúmeras vezes, utilizado para designar ex e atuais trabalhadores juvenis do McDonald’s. Se buscarmos pelo termo, McEscravo(s), mais de dois mil tópicos aparece à disposição da pesquisa. Tal questão sugere que a relação histórica do sentido da palavra, está posta em ambos os casos. Na Europa e Estados Unidos, o *McJob* vincula-se a terminologia arcaica medieval, ligada ao significado da palavra *job*. No Brasil, o McEscravo remete ao passado da sociedade escravista. Um passado que nos chega elencado de questões referentes à ideia de “trabalho escravo”. Não se trata de fato de um trabalho escravo, mas remete à re-significação da palavra tal visão, mesmo que seja pronunciada em um tom de brincadeira entre ex e atuais atendentes. Os significados aproximam-se na medida em que, de um modo ou de outro, a exploração do trabalhador é o cerne da questão.

¹⁰⁹ O *Orkut* é um *site* de relacionamento muito apreciado pelos jovens brasileiros inclusive pelos atendentes da referida empresa de *fast-food*. De acordo com a International Organization For Standardization (1996), pode-se entender também como documento aquele existente em formato eletrônico que está acessível por computador.

2.2 MC EM AÇÃO

Para além das sociabilidades possíveis no McDonald's, que ocorrem em virtude destes jovens sintonizarem-se pela idade e práticas comuns, nos interessa dar ênfase a ideia produzida estrategicamente para manter por mais tempo os funcionários trabalhando na linha de produção e serviço. Com efeito, esta é a técnica do “afago”. Arquetizada pela empresa na década de 1960, tem o objetivo de motivar e incentivar seus funcionários juvenis. Nesta lógica, boa parte do tempo dos gerentes e assistentes deve ser gasto na motivação de sua equipe e na divulgação dos planos de incentivo aos funcionários. Na ausência de bons salários e emprego seguro as redes de *fast-foods* difundem o espírito de sinergia, equipes unidas e motivadas para o trabalho. Àqueles que não laboram com afinco, que não respeitam os horários ou que relutam frente às exigências de procedimentos 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”.

Há anos o McDonald's Corporation fornece aos 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 (SCHLOSSER, 2001, p. 102).

Durante a 38ª Conferência Anual dos *Multi-Unit Foodservice Operators*, realizada em 1997, em Los Angeles, mais de 1.400 participantes eram executivos e dentre eles encontravam-se os operadores de várias redes de *fast-foods*. O tema central das discussões do encontro estava sobre a égide da frase: “Gente: o único ponto que faz a diferença”. O discurso mais esperado foi pronunciado pelo presidente David Novak da Tricon Global Restaurants.¹¹⁰ Este que era um antigo executivo da área de publicidade, falou sobre o reconhecimento que sua atual empresa tentava dar a seus funcionários, das palestras de estímulo e dos prêmios especiais. Disse ele acreditar quê: “a melhor maneira de motivar as pessoas é fazer com que tudo seja divertido”. Observemos que neste paradigma, 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,

¹¹⁰ Tricon Global Restaurants é formada pelos *fast-foods*: Pizza Hut's, Taco Bell's e KFC's.

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).

As necessidades sociais, de estima e de autorrealização, não estão somente associadas à remuneração. Outros fatores influenciam na produção de satisfação profissional. Os fatores ambientais criam as condições básicas e necessárias para que o indivíduo “co-labore”. Os fatores motivadores são relacionados à própria tarefa, como o reconhecimento pelo trabalho realizado, à natureza da tarefa e a realização pessoal. “Afagar” é motivar. Neste sentido, 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 para 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.

Desde o ano 2000, em todas as regiões do país, a corporação McDonald’s vem idealizando um projeto que visa estreitar os laços entre administradores e demais funcionários. Este projeto teve como finalidade elaborar um programa de relacionamento para atingir, em especial, os atendentes, tornando-se juntamente com a Revista McNews um dos principais canais de comunicação dos departamentos de Recursos Humanos, Marketing e Vendas, junto a este público interno que está na base da hierarquia dos restaurantes. Além do aumento de vendas, objetivo principal da empresa, tal projeto consistia em transmitir às equipes a motivação necessária para atingirem metas de treinamento, oferecendo premiações para as melhores performances tanto de grupos, quanto individuais. Motivador, formar, reconhecer, premiar e preparar pessoas para comandar futuramente outras equipes era a

intencionalidade desta ferramenta estratégica desenvolvida sob a perspectiva do Marketing de Incentivo.¹¹¹

A empresa através deste programa de relacionamento vem nos últimos anos tendo como propósito nivelar e disseminar seus ideários, buscando aumentar a autoestima de seus atendentes. Para que isso ocorra, utiliza-se da ideia de reconhecimento e recompensa. Parte deste planejamento de incentivo visa ter um efeito “antidepressivo”, na medida em que, a pressão sobre os atendentes para que atinjam os resultados é cada vez maior. Tal programa abriga essencialmente ações de treinamento e gratificação. Em 2001, este projeto ficou conhecido como Mc em Ação, e desde então, vem sendo aperfeiçoado enquanto ferramenta de marketing voltada aos trabalhadores juvenis.

A promoção do programa visa abranger o maior número possível de funcionários, utilizando-se de *sites*, informativos e revistas como meios de divulgação. O informativo do programa no ano de 2005 se dirigiu aos atendentes da seguinte forma: “Não fique fora dessa! Você está em primeiro lugar”. De acordo com este texto, o programa Mc em Ação existe para reconhecer, premiar e preparar os atendentes para o futuro. Em uma de suas frases exalta o seguinte tema: “mostre o quanto você é bom no que faz, porque tem prêmios incríveis esperando por você!”.¹¹² O que transversaliza este planejamento é a lógica de que para os melhores em suas respectivas áreas estão reservadas recompensas.

Além de ter como objetivo motivar as equipes, este programa procura reforçar comportamentos individuais, influenciando-os de forma direta, através do uso metodológico de uma psicologia empresarial voltada para o condicionamento operante.¹¹³ Em 2002, foi lançada a seguinte campanha para o público interno da empresa: "Todo dia é dia D – 365 prêmios pra você". O programa era voltado para as equipes dos restaurantes e também para

¹¹¹ O Marketing de Incentivo é uma ferramenta que engloba campanhas de incentivo, endomarketing, fidelização, programas de relacionamento, eventos, viagens, entre outras ações que permitem, dentro de uma relação custo/benefício, atingir os objetivos da empresa. Sustenta-se no tripé: motivação, reconhecimento e recompensa, estando os resultados atrelados a metas. Ou seja, a ideia fundamental de uma campanha de incentivo é alinhar os objetivos do empreendimento de aumentar vendas e diminuir custos. Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos>> Acesso em: 20 de nov. de 2008.

¹¹² Folheto Informativo McDonald's. **Programa Mc em Ação 2005**. Quatro anos valorizando você, atendente. Não fique fora desta!

¹¹³ A teoria do Condicionamento Operante com seus Sistemas de Recompensa elaborada por Skinner (1984) é muito utilizada na Psicologia Empresarial. Esta teoria diz que qualquer comportamento terá mais probabilidade de acontecer se for apresentada ao indivíduo uma recompensa como resultado de um comportamento positivo. A este conceito-chave o autor acrescentou a teoria do Reflexo Condicionado, formulada pelo cientista russo Ivan Pavlov. Os dois conceitos estão essencialmente ligados à fisiologia do organismo. O Reflexo Condicionado é uma reação a um estímulo casual. O Condicionamento Operante é um mecanismo que premia uma determinada resposta de um indivíduo até que ele fique condicionado a associar à necessidade a ação.

as diretorias regionais. A mecânica de premiação mudava de acordo com o cargo. Para os atendentes, por exemplo, eram previstas pequenas premiações diárias e mensais, tais como “pins” (bótons), mochilas e etc., além do prêmio anual, que era uma festa para a equipe de restaurante que superasse a meta de vendas com o maior índice percentual em relação ao ano anterior. Todos os funcionários desta loja vencedora eram mobilizados para que participassem da premiação.¹¹⁴ A ideia central de reforçar as normativas da empresa nos comportamentos individuais dava-se através da prática das premiações, fazendo com que o sujeito associasse a premiação a um estímulo de superação de metas, mesmo quando estas premiações atingiam apenas um pequeno percentual do grupo. As premiações eram promovidas como um grande acontecimento. Pequenas premiações criavam por parte da empresa o desejado efeito do reconhecimento.



Folheto promocional Mc em Ação 2005.¹¹⁵

O Programa Mc em Ação, como já mencionamos, foi formulado tendo em vista quatro principais projetos: All Star, Olimpíadas de Básico, Ações Especiais e Equipamento

¹¹⁴ A Incentive House, empresa do Grupo Accor, é responsável por criar, implantar e gerenciar este programa de relacionamento. Esta empresa utiliza-se do *case* elaborado especialmente para McDonald's, como cartão de visitas, para obter novas contas. Em nossa pesquisa encontramos como parte principal da apresentação da Incentive House o Programa Mc em Ação de 2002, detalhando a estratégia aplicada à empresa de *fast-food*. Disponível em: <<http://www.strong.com.br/executivo/fotos/20051122.ppt>> Acesso em: 11 nov. 2008.

¹¹⁵ Idem, *ibidem*.

do Bimestre. Os três primeiros foram elaborados, especialmente, para os atendentes de restaurante e estão vinculados diretamente ao treinamento. O último visa, através do cumprimento das responsabilidades dos técnicos e assistentes de manutenção, avaliar o bom funcionamento e os procedimentos de prevenção dos equipamentos, tais como: sistemas de bebidas, fritadeiras, chapas e câmaras.¹¹⁶ Este conjunto de projetos que formam o Mc em Ação, elaborado a partir da lógica do incentivo gratifica com McGranas,¹¹⁷ aqueles que conseguem atingir e/ou superar as metas propostas pela empresa.

Ao lançar a edição do Mc em Ação, em fevereiro de 2002, a rede McDonald's, procurava atingir, com este programa, cerca de 36 mil funcionários. Para isto, utilizou-se do dispositivo de gratificação das McGranas, uma espécie de moeda fictícia que pode ser trocada por prêmios de um catálogo impresso. Em 2005, a corporação McDonald's criou o *site* McLand, com a seguinte chamada publicitária a seus atendentes: "O seu Programa Mc em Ação agora na Web. Prepare-se para ser o mais novo habitante de uma cidade virtual que tem tudo". A partir da criação deste *site* todo este processo das McGranas passou a ser efetuado virtualmente.



Modelo impresso de McGranas e Catálogo de Prêmios.¹¹⁸

A *McLan*d é um *site* que foi idealizado para que os atendentes, com o número de seu crachá, naveguem nos ícones formados nos prédios desta cidade virtual. O Shopping, por exemplo, é o lugar de troca das McGranas por prêmios, com um *link* direto para o Banco, onde se podem consultar os extratos e até mesmo fazer transferências de valores para colegas

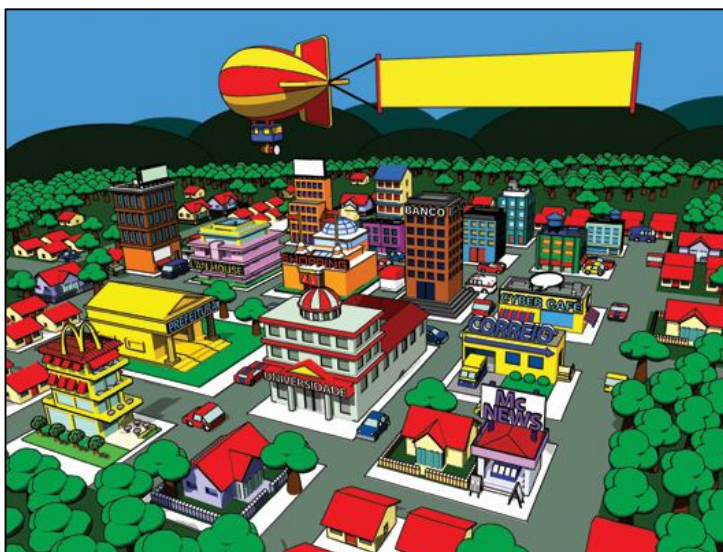
¹¹⁶ Equipamento do Bimestre. **REVISTA MCNEWS**. São Paulo: Publicon Assessoria de Comunicação. Ago. 2007, ed. 105, p. 13.

¹¹⁷ Este mecanismo de incentivo, além do McDonald's, está presente no dia-a-dia de diversas empresas, tais como: Nestlé, Deutsche Bank, Telemig, Bradesco, Itaú, etc. Disponível em: <<http://www.sindicatomercosul.com.br/noticia>> Acesso em: 11 nov. 2008.

¹¹⁸ Case McDonald's da Incentive House. Este é um exemplo das McGranas ainda impressas. Disponível em: <<http://www.strong.com.br/executivo/fotos/20051122.ppt>> Acesso em: 11 nov. 2008.

de trabalho. Na *Lan House* estão os jogos de perguntas e respostas, que visam treinar os atendentes para a competição Olimpíadas de Básico. Na Prefeitura encontram-se os regulamentos das competições. A Universidade do Hambúrguer é onde localizam-se as informações sobre os programas e as dicas de treinamento. No prédio da Revista McNews podem ser lidas as últimas notícias e os casos de sucesso dos funcionários do McDonald's. O Correio é para envio de críticas e sugestões. Pode-se ainda encontrar no *Cyber-café* um bate-papo com colegas, o objetivo é incentivar a troca de ideias sobre o programa Mc em Ação. No prédio do McDonald's estão os *rankings* de todas as ações e acompanhamento dos respectivos restaurantes que compõem a rede.

Sob a lógica da diversão eletrônica a *McLand* incentiva que os trabalhadores juvenis treinem para as competições internas representadas nos jogos virtuais. Os acessos dos funcionários a este *site*, na maioria das vezes, acontecem através dos computadores existentes na sala de *break*, que como já havíamos mencionado está localizada dentro do próprio restaurante.



Página virtual *McLand*.¹¹⁹

Isto sugere que mesmo quando os trabalhadores e trabalhadoras estão em seu período de intervalo muitos continuam desenvolvendo atividades para a empresa, tendo em vista que o treinamento virtual é uma extensão do treinamento presencial. A Revista McNews, de janeiro de 2006, trouxe a seguinte publicação sobre a *McLand*:

¹¹⁹ Disponível em: <<http://www.strong.com.br/executivo/fotos/20051122.ppt>> Acesso em: 11 nov. 2008.

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, coberturas de eventos e entrevistas; c) Galeria de Arte: serão exibidos alguns álbuns fotográficos com imagens do Mc em Ação; 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.¹²⁰

No item sobre a “calçada da fama” as “melhores” histórias destes trabalhadores estão vinculadas as suas superações diárias, metas atingidas, promoções alcançadas e etc. São as histórias dos êxitos e também de exemplos de práticas que devem ser adotadas pelos demais trabalhadores, como podemos observar nesta narrativa abaixo:

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.¹²¹

A publicidade e a propaganda voltadas para os trabalhadores juvenis do McDonald’s têm 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 a clientes, como observamos no relato anterior. Depoimentos como este são selecionados estrategicamente por serem didáticos, por mostrarem como se deve agir dentro dos restaurantes diante de certas circunstâncias.

É através da publicidade e propaganda internas que a empresa procura garantir os objetivos de treinamentos e vendas. As edições das Olimpíadas de Básico são parte de um significativo projeto de endomarketing¹²² dentro do programa Mc em Ação. Esta competição

¹²⁰ Mc em Ação 2006: McLand. **REVISTA MCNEWS**. São Paulo: Publicon Assessoria de Comunicação. Jan. 2006, ed. 91, p. 6-7.

¹²¹ Sonhos que nos movem... **REVISTA MCNEWS**. São Paulo: Publicon Assessoria de Comunicação. Abr. 2007, ed. 101, p. 04.

¹²² Endomarketing é uma das mais novas áreas da administração, alia técnicas de marketing a conceitos de recursos humanos, buscando adaptar estratégias e elementos do marketing tradicional, normalmente utilizado no meio externo às empresas, para uso no ambiente interno das corporações junto a seus trabalhadores.

acontece entre fevereiro e setembro de cada ano. São formadas equipes primeiramente selecionadas nas lojas. Estas se enfrentam em uma fase que compreende as regionais. A última etapa das Olimpíadas de Básico é realizada em São Paulo, quando estas regionais do McDonald's disputam entre si. O programa consiste em medir o grau de conhecimento das equipes de restaurante sobre os procedimentos e produtos. Trata-se de um jogo eletrônico de perguntas e respostas, ou seja, um *quiz* sobre o treinamento no McDonald's.

O dispositivo - Ações Especiais - é outro componente do Mc em Ação. Este possui o que o McDonald's chama de um supercalendário, demarcando os desafios que visam quebrar recordes de vendas de um determinado produto em relação ao ano anterior. Uma das "ações especiais" do programa no ano de 2006, entre os meses de janeiro e março, foi aumentar a venda da sobremesa McFlurry no balcão e no *dessert-center*. É neste sentido, que os trabalhadores além de estudarem as principais características dos produtos através dos jogos virtuais das Olimpíadas de Básico, devem ainda influenciar os clientes em sua compra. O atendente precisa aumentar o valor do ticket médio de venda, através da sugestão de um produto determinado pela empresa, assim obterá um maior número de McGranás. Para que isso ocorra, existem frases elaboradas previamente, que são partes essenciais do treinamento, como por exemplo: "Que tal um delicioso McFlurry para a sobremesa de hoje?" Este mecanismo "de sugestivas", tem se demonstrado extremamente eficiente no que tange o aumento de vendas. É diante de um aumento significativo das vendas que as gratificações acontecem. Neste sentido, as McGranás tornam-se demonstrações de "afago", assim como outras pequenas premiações, que visam contemplar o discurso da recompensa e do reconhecimento. Tais ações buscam criar um ambiente favorável para as estratégias da empresa, procurando obstruir as possíveis brechas que dão vazão a descontentamentos e contestações por parte dos funcionários. Todos devem estar imbuídos dos objetivos e metas da rede, sendo capazes de atingi-los. Estes objetivos e metas são exaltadas ao mesmo tempo na superação das vendas, na "diversão" e no espírito de sinergia.¹²³

A Competição All Star, considerada pela empresa como o principal dispositivo do Mc em Ação, é um dos mais ambiciosos projetos de incentivo dentro do McDonald's do Brasil, já existente em outros países desde a década de 1980. Este programa de endomarketing é o mais importante mecanismo dentre aqueles que são dirigidos aos jovens

¹²³ Ações Especiais. **REVISTA MCNEWS**. São Paulo: Publicon Assessoria de Comunicação. Jan. 2006, ed. 91, p.7.

trabalhadores, buscando envolver a totalidade destes funcionários. O objetivo deste projeto, desde quando iniciou no ano 2000, é o de reunir os “melhores” atendentes, de cada região do Brasil, em suas respectivas áreas de atuação laboral como, por exemplo: condimentação, chapa, fritadeira, *drive-thru*, bebidas e etc. Cabe ressaltar, que os jovens são avaliados, através das Listas de Verificações, no momento em que desempenham suas funções nos restaurantes. Por exemplo, os candidatos a All Star de chapa concorrem trabalhando em área. Ou seja, a competição ocorre sob a perspectiva do trabalho. Abaixo a capa da Revista McNews de outubro de 2005, reforça a ideia de sinergia, de equipe de trabalho, e ao mesmo tempo sublinha o individualismo, quando diz que somente os melhores do McDonald’s, os “All Star” estão nesta edição:



Capa da Revista McNews.¹²⁴

No ano de 2004, participaram diretamente das finais deste evento cerca de 180 atendentes provindos de todas as regionais do McDonald’s no país. A competição foi organizada primeiramente no âmbito das lojas, selecionando os candidatos. Em seguida, a disputa ocorreu entre os municípios próximos como é o caso das cidades de Florianópolis e de São José no Estado de Santa Catarina. Dessa forma, os trabalhadores laboraram sob

¹²⁴ **REVISTA MCNEWS.** São Paulo: Publicon Assessoria de Comunicação. Out. 2005, ed. 89.

avaliação em restaurantes que não eram os seus. A outra etapa da competição incluiu os restaurantes de todo o Estado. Os vencedores enfrentaram os concorrentes das lojas da Regional Sul, composta pelos Estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Paraná. Os classificados desta fase disputaram em São Paulo, com os “vencedores” de cada regional do Brasil, em suas respectivas categorias.¹²⁵ O All Star é uma competição individual, mas o vencedor traz consigo prestígio para a loja. O método de avaliação dos concorrentes desde quando a competição inicia, acontece por intermédio das já mencionadas Listas de Verificações de procedimentos. Nestas listas os atendentes enquanto trabalham devem atingir a pontuação mínima de 95% para participarem da competição, e para tornarem-se All Stars é necessário que atinjam os 100%. Ser um All Star mesmo nas fases regionais é motivo de grande satisfação para alguns trabalhadores juvenis, tendo em vista o êxito que alcançam. Em geral, os trabalhadores e trabalhadoras que se tornaram All Stars, tiveram maiores oportunidades dentro da empresa. Estes, a partir deste momento, recebem maior reconhecimento quando surgem possibilidades de promoções.

Muitos, entretanto, sequer participavam destes eventos de incentivo, devido justamente ao auto *turnover*. Como verificamos na narrativa de Fernanda. Esta já havia sido contratada e demitida em três momentos. Eis suas palavras: “Eu nunca participei do All Star, porque eu entrava sempre na temporada de verão e saía quando ela acabava. Mas quando eu estava ali todos falavam bem, dava vontade de participar”.¹²⁶ Outro jovem atendente que teve oportunidade de disputar as etapas regionais descreve assim sua experiência: “Pra mim o All Star foi muito legal, senti muita vontade de participar e competir defendendo a minha loja e também desfrutar dos benefícios como hospedagem, várias amizades, etc”.¹²⁷ Este jovem obteve um resultado positivo nas fases regionais, que lhe possibilitaram uma promoção. Contudo, a maioria dos funcionários que concorria não obtinha êxito. Ainda assim, a ideia de fazer parte deste programa era positiva mesmo quando não se venciam. Vejamos a narrativa seguinte: “Do All Star eu participei, eu achava legal porque via aquele monte de gente naquela correria. Eu nunca ganhei nada, mas gostei muito de participar”.¹²⁸ Nos três depoimentos acima os exemplos relatados foram de situações diferenciadas, porém, em todos, há o desejo de participar desta experiência, mesmo

¹²⁵ “É tudo um ‘M’ só!”. **REVISTA MCNEWS**. São Paulo: Publicon Assessoria de Comunicação. Out. 2005, ed. 89, p. 6-7.

¹²⁶ Fernanda, 26 anos, natural do Estado do Rio Grande do Sul, op. cit., 28 de mar. de 2006.

¹²⁷ Samuel, 20 anos, natural do Estado de Santa Catarina, op. cit., 08 de Nov. de 2006.

¹²⁸ Sabrina, 18 anos, natural do Estado do Maranhão, op. cit., 19 de mai. de 2006

que seja apenas em sua etapa inicial.

O informativo Mc em Ação de 2005 mencionava o seguinte sobre o regulamento do All Star:¹²⁹

a) Regras Gerais: cada funcionário poderá inscrever-se em até três estações de trabalho em áreas diferentes; uma vez inscrito e efetivado no sistema, não poderá trocar de estação; caso o funcionário não tenha sido inscrito na fase 1 – Inscrição, poderá inscrever-se apenas na fase 2 – Aquecimento. O sistema não aceitará inscrições nas fases posteriores; se houver demissão do funcionário classificado, será considerado automaticamente o funcionário que ficou em segundo lugar, e assim sucessivamente; o funcionário finalista de cada etapa poderá ser transferido do restaurante em que for inscrito para outro, que a sua participação continuará ativa; se houver promoção do finalista durante a competição, o mesmo estará desclassificado; as LVs devem ser entregues aos avaliados, após terem sido lançadas no sistema. b) Critérios de Desempate: se houver empate, em qualquer uma das fases da competição, serão considerados os seguintes critérios: será vencedor o funcionário que tiver o maior número de pontos positivos na LV; caso persista o empate, ganha quem tiver menos pontos negativos; se ainda persistir o empate, o avaliador irá definir o vencedor, inserindo-o no sistema.

Entendemos que alguns pontos sobre as regras da competição devem ser ressaltados:

a) a sempre concreta possibilidade de demissão, devido à evidência do caráter *part-time* do trabalho no McDonald's; b) a impossibilidade de promoção no período de disputa supõe que o reconhecimento do empenho na competição possa vir a resultar em promoção; c) o critério estrito do avaliador em desempatar, faz pensar que em grande parte das vezes não basta que o atendente execute os procedimentos com rigor e empenho. Este deve contar ainda com critérios de ordem subjetiva do avaliador. Questão que pode lançar aspectos políticos de escolha interna, entre determinadas lojas e regionais, tendo em vista que quem avalia são os próprios gerentes de restaurante e consultores. Ou seja, as redes sociais de conhecimento e reciprocidade, nos fazem crer que podem ser acessadas. Como já havíamos nos referido antes, ter um All Star em sua loja ou regional é sempre um motivo de destaque e prova de competência.

O All Star é um evento que procura representar a totalidade do quadro de funcionários do McDonald's do Brasil, através do “reconhecimento” de seus participantes, que são classificados a cada etapa. Todavia, somente 31 jovens trabalhadores tornam-se All Stars Brasil entre de cerca de 30.000 funcionários de todo o país. Um percentual irrisório. Este programa desde quando foi elaborado em 2000, visa a partir de um calendário

¹²⁹ Folheto Informativo Mc em Ação 2005, Idem, ibidem.

motivacional ter sua logística planejada com meticulosidade.¹³⁰ A Final Nacional do All Star acontece sempre em restaurantes do Estado de São Paulo. A Revista McNews, de outubro de 2005, traz as palavras da Diretora de Recursos Humanos, Márcia Costa, que foram dirigidas aos participantes do evento naquele ano:

Acreditamos em um desenvolvimento diferenciado. Vocês cumpriram uma etapa e devem estar muito orgulhosos em representar 27 mil pessoas. Fico feliz de trabalhar em uma área que ajuda a cada um em ter mais clareza de onde quer chegar. Não pode ter medo de sonhar, pois todos os sonhos se concretizam e a nossa carreira também é um sonho. Vocês precisam saber qual é o próximo passo, até onde querem ir.¹³¹

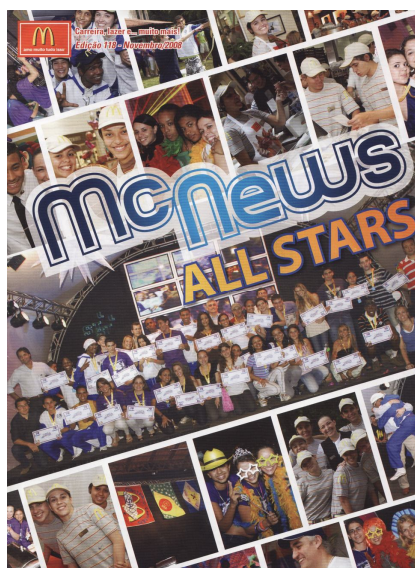
A empresa Incentive House, responsável pela organização do All Star em 2004, descreve a final do evento como tensa, por conta da disputa, surgindo a necessidade de explorar ao máximo ações de entretenimento e diversão. A estratégia era apaziguar os ânimos dos participantes. No âmbito dos programas de relacionamento e incentivo do McDonald's, as festividades propõem-se como necessárias para acalantar os momentos tensos de competição. O evento de 2004, neste sentido, ocorreu em um clima festivo desde a chegada ao hotel, já que os organizadores procuraram divertir os participantes já na recepção. Durante os dias em que estiveram em São Paulo, de acordo com a organizadora do evento, contaram com o apoio de monitores para momentos de lazer. Enquanto um grupo ficava no hotel participando das atividades de integração e motivação, outro se dirigia para os restaurantes selecionados, trabalhando em suas respectivas áreas onde eram submetidos às avaliações através das LV's. A competição ficou sob a supervisão da diretoria do McDonald's Brasil e de uma comissão gerencial. Todas as noites, no decorrer do evento aconteciam festas, nas quais os participantes podiam trocar informações e experiências.¹³²

¹³⁰ A empresa Incentive House especialista em eventos de incentivo é também encarregada do All Star. Esta traz em seu site a descrição do serviço de eventos: "Primeiro, sua empresa ganha força no relacionamento com a equipe, que passa a trabalhar ainda mais comprometida em alcançar maiores e melhores resultados, mesmo depois do término do projeto, em função do grande valor residual gerado pela motivação e pelo reconhecimento, ganhando também em custos, porque são os resultados obtidos que garantem o retorno do investimento". De acordo com esta empresa, campanhas e eventos de incentivo são "auto-pagáveis". Disponível em: <<http://www.incentive.com.br/index.asp>> Acesso em: 10 nov. 2008.

¹³¹ **REVISTA MCNEWS.** São Paulo: Publicon Assessoria de Comunicação. Out. 2005, ed. 89, p. 6-7.

¹³² A empresa Incentive House participou da edição do Prêmio Caio de Eventos Nacionais de 2004, com o *case* All Star – McDonald's, na categoria de Endomarketing. Esta participação viabilizou-nos informações sobre apresentação e conteúdo deste *case*, com detalhes descritivos deste evento realizado em Embu/SP, entre os dias 23 e 25 de setembro de 2004. Transcrevemos aqui a descrição de partes do evento, pois entendemos que há um enleio, no qual os jovens trabalhadores do McDonald's são convocados a se inserir. Disponível em: <http://ww2.premiocaio.com.br/site/vencedores_2006/visualizacao_case.php?caseId=271&tipo=1> Acesso em: 20 de nov. de 2008.

A empresa Incentive House, especializada em endomarketing, na festa da última noite em que foram divulgados os nomes dos All Stars Brasil 2004, utilizou-se de algumas estratégias para que todos se sentissem satisfeitos; vencedores e perdedores. Em um tom de teatralidade foi montado um camarim para os participantes se caracterizarem com diversos acessórios: chapéus, plumas, luvas, óculos coloridos, etc. Em seguida, um mestre-de-cerimônias contratado para divertir a todos apresentou um clipe editado com vários momentos do evento, no qual os concorrentes se reconheciam. De fundo propositalmente uma trilha sonora buscava jogar com a emoção dos participantes. Para esta festa de 2004 foram também contratados uma banda de rock, um DJ e um serviço de buffet. Com isso, o evento adquiriu um formato em que todos, somente pelo fato de estarem lá, já deviam se sentir como estrelas e verdadeiros campeões. O conceito de estrela – por força do tema All Star – e o conceito de campeões estão presentes e reforçados a todo o momento neste evento promovido pelo McDonald's, seja nas peças publicitárias, na decoração, no vídeo, seja nas atividades, convites, cartas de boas-vindas, *gifts* de chegada e despedida, etc. O endomarketing trabalha a ideia de que qualquer trabalhador pode ser um All Star Brasil, basta que se esforce em suas tarefas cotidianas.¹³³



Capa da Revista McNews.¹³⁴

¹³³ Idem.

¹³⁴ Esta é a capa de uma Revista McNews mais recente e traz como tema o All Star 2008, podemos verificar pelas imagens o marketing interno que a empresa destina a competição. **REVISTA MCNEWS**. São Paulo: Publicon Assessoria de Comunicação. Nov. 2008, ed. 118.

A diretoria de Recursos Humanos do McDonald's apresentou os melhores All Stars Brasil do ano de 2004, resumindo que todos os participantes, por terem “desbancado” milhares de colegas atendentes em todo o país e terem se colocado entre os 90 finalistas, já eram vencedores. Em seguida, foi entregue os prêmios: McGranas, troféus e bolsas de estudos. No dia seguinte, após a vitória, para os 30 melhores do ano, foi montada uma programação especial:

[...] todos foram levados para o Shopping Tamboré para uma sessão de cinema, em um ônibus com cadeiras personalizadas com *seat covers* “Eu sou All Star”. Após o cinema, todos foram jantar no Restaurante Temático Outback, que já estava decorado com banners de mesa e cardápio diferenciado, especialmente criado para os All Stars Brasil 2004.¹³⁵

Tornar-se All Star pode garantir uma promoção mais rápida, é um grande feito para jovens que apenas estão começando uma carreira de trabalho. A empresa trata seus All Stars como referências para os outros funcionários. Alguns diretores que já foram um dia All Stars, ostentam esta conquista em seus cartões de visitas.

2.3 REVISTA MCNEWS

A revista McNews surgiu na segunda metade da década de 1990. Sua periodicidade mensal nunca foi alterada, contando atualmente com uma tiragem de 30.000 exemplares. Composta por dezesseis páginas, a McNews é impressa com tecnologia *primecolors*, permitindo um visual colorido. Sua distribuição é feita nos restaurantes McDonald's, em todo o Brasil, visando atingir em especial os jovens atendentes. A responsabilidade da redação e da arte deste periódico fica por conta de uma empresa especializada em assessoria de comunicação.¹³⁶ A revista pode ser entendida como uma estratégia de comunicação empresarial, um canal, que tem o intuito de repassar de forma clara e precisa os objetivos da diretoria da empresa. Neste processo, o departamento de Recursos Humanos e de Comunicação Corporativa dividem a editoração da revista.

¹³⁵ Idem a nota 132.

¹³⁶ O McDonald's é cliente da Publicom. Desde 1988, agência atua nas áreas de relações com imprensa, comunicação interna, suporte no relacionamento com clientes, relações com a comunidade e suporte de marketing. Em 2000, a Publicom recebeu o prêmio da Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial) por seu trabalho com a McNews. Disponível em: <<http://www.publicom.com.br>> Acesso em: 25 de nov. 2008.

O discurso da corporação se enuncia através de representações elaboradas, que correspondem a certos tipos ideais, criadas para traduzir o “mundo McDonald’s” como um “lugar especial”. A revista, desde quando foi editada pela primeira vez no Brasil, busca cumprir parte importante neste processo, articulando em matérias de interesse dos jovens, os ideários da empresa. Vejamos qual era a percepção de um atendente do McDonald’s de Florianópolis, em relação à revista:

A McNews era pra 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 [...].¹³⁷



Capa da Revista McNews.¹³⁸

Há alguns pontos nesta narrativa que suscitam reflexões. Em primeiro lugar, o termo “calçada da fama”. Algum dia este trabalhador sonhava em aparecer na revista junto aos gerentes que ele considerava famosos. Guy Debord (1997, p. 9) denominou a sociedade do final do século XX, como uma sociedade espectacularizada, sendo que “O espetáculo não é um conjunto de imagens, mas uma relação social entre pessoas, mediatizada por imagens”. Neste caso, esta cultura do simulacro, da teatralidade, chega aos atendentes por intermédio de peças publicitárias protagonizadas por consultores e gerentes destacados como “tipos

¹³⁷ SAMUEL, 20 anos, natural do Estado de Santa Catarina, op. cit., através do site *Orkut*. Florianópolis, 08 de Nov. de 2008.

¹³⁸ **REVISTA MCNEWS**. São Paulo: Publicon Assessoria de Comunicação. Mar. 2007, ed. 100.

ideais”, exemplos a serem perseguidos. A McNews direciona seus holofotes para estes funcionários de “sucesso”, promovendo-os através de eventos ligados a estratégias publicitárias.¹³⁹ A Gincana Bom Vizinho do McDonald’s é um exemplo de como a publicidade trabalha tais projetos.¹⁴⁰ O evento, que é coordenado pela mesma empresa que edita a McNews, é uma competição que estimula os atendentes dos restaurantes a desenvolverem ações sociais nas comunidades onde estão instaladas suas respectivas lojas. Os restaurantes que mais se destacarem são reconhecidos pela rede e podem indicar uma das instituições locais para receber um prêmio, que é entregue pelos diretores da empresa, em meio a muita publicidade. Outro exemplo, com um grande alcance, é a campanha McDia Feliz realizada em todo o Brasil no mês de agosto. Em geral, são escolhidas personalidades do cenário nacional para apadrinharem a campanha juntamente com os diretores do McDonald’s.¹⁴¹

Outro ponto que suscita discussão, na narrativa deste trabalhador, é o sentido de identificação dos atendentes com a revista. A questão remete a uma percepção de grupos que postulam um “estilo próprio”, demarcado pela vestimenta, pela maneira de falar, pela postura

¹³⁹ A publicidade parte de uma lógica que é dependente do trabalho daqueles que atuam como relações públicas. A publicidade é uma forma de promoção, na qual, muitos eventos são constituídos a fim de publicizar não apenas seus resultados, mas principalmente seus mentores. A discussão sobre publicidade pode ser encontrada em: FONTENELLE, op. cit., 2002, p. 257-267.

¹⁴⁰ A estratégia publicitária é utilizada pelo McDonald’s desde o final da década de 1950, quando Ray Kroc estimulava seus *franchisees* a fazer constantemente investimentos em publicidade local. Ray Kroc contratou uma empresa de relações públicas de Chicago para cuidar de promover a imagem da cadeia de *fast-food* McDonald’s. Um dos agentes contratados por Kroc, que tinha grande experiência na promoção de filmes e estrelas *hollywoodianos*, procurava criar situações para inserir o nome do McDonald’s nos jornais e revistas. O nome de Kroc era publicizado juntamente com o do McDonald’s, não tardando em aparecer nos principais meios da mídia do país. Em 1957, uma entrevista sua sobre o título de: “Coloquei o hambúrguer na linha de montagem”, figurou em mais de seiscentos jornais norte-americanos. A equipe de publicidade do McDonald’s preparou também kits mostrando aos operadores dos restaurantes como obter uma cobertura gratuita da imprensa local. Este período é marcado por esquemas publicitários que visavam chamar a atenção do público para as grandes façanhas de Ray Kroc, seu sucesso empresarial em relação ao negócio de *fast-food*, aquinhoando muita publicidade gratuitamente. Entrevistas com Ray Kroc, porém, não se constituíam o único meio de gerar este modelo de publicidade. Atividades beneficentes eram outro meio talvez até mais eficaz. Os franqueados eram aconselhados a se interessarem pelas atividades beneméritas locais. Este era um meio de ser mencionado em promoções de levantamento de fundos, e quanto mais possibilidades fotográficas houvesse da obra beneficente, tanto melhor seria para a divulgação da marca. Envolver-se em um movimento comunitário era uma forma de promoção bem mais eficaz do que os próprios anúncios de propaganda. Esta publicidade desenvolvida através de eventos beneméritos primeiramente locais tornou-se uma expressão para campanhas em nível nacional e internacional (LOVE, op. cit. 1987, p. 257-263). Um bom exemplo disso é a campanha do McDia Feliz.

¹⁴¹ Em 2007, tiveram a incumbência de abrir a campanha no Rio de Janeiro, como padrinhos nacionais, o atual técnico da Seleção Brasileira de Vôlei Masculino, Bernardinho, e sua esposa Fernanda Venturini, ex-jogadora da Seleção Brasileira de Vôlei Feminino. Fizeram-se presentes também na ocasião os presidentes do McDonald’s, na América Latina, Woods Staton e, no Brasil, Sérgio Alonso. **REVISTA MCNEWS**. São Paulo: Publicon Assessoria de Comunicação. Ago. 2007, ed. 105, p. 08-09.

corporal, etc. O processo de identificação pode ser mais momentâneo e passageiro, mas nem por isso menos importante. As identificações partem de um contexto de diversidades amplas, no qual, o conceito de identidade, reconhecimento das diferenças entre o nós e os outros, se torna nebuloso. Dessa forma, não se trata apenas de uma questão de identidade, mas também de identificação. De acordo com Stuart Hall (2001, p. 38), a identidade é um processo inconsciente formado ao longo do tempo e há sempre algo imaginado ou fantasiado que lhe atribui unidade. Contudo, permanece incompleta, em processo e em formação. Hall sugere que em vez de falarmos de identidade como uma coisa acabada, deveríamos relacioná-la ao sentido de identificação, como algo em andamento. Pois, a identidade, segundo este autor, já está no interior dos indivíduos, mas carece de inteireza, que é preenchida a partir de nosso exterior, vulnerabilizada pelas formas as quais nos identificamos. Para além dos limites já constituídos nas identidades, as identificações podem representar em diferentes períodos da vida a maneira como se deseja ser visto.



Capa da Revista McNews.¹⁴²

Ser jovem na atualidade virou sinônimo de um estilo de vida. É neste sentido, que a Revista McNews ao se dirigir aos atendentes busca a linguagem juvenilizada da mídia e tem como consequência um grau significativo de identificação. A linguagem estética da revista

¹⁴² Esta capa da McNews traduz bem o espírito de juvenalização com o qual a empresa elabora seu discurso. **REVISTA MCNEWS.** São Paulo: Publicon Assessoria de Comunicação. Jan. 2006, ed. 91.

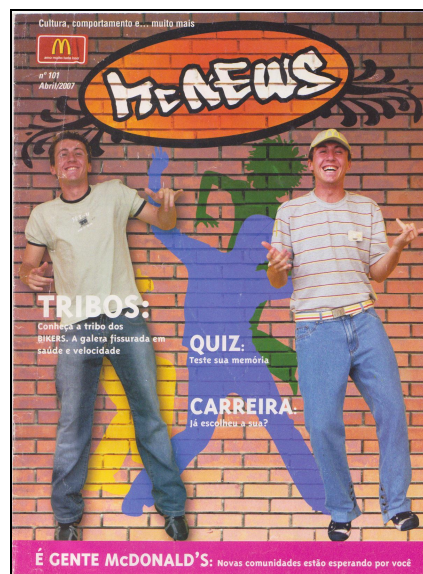
passa pela incorporação de imagens e textos voltados ao mundo juvenil contemporâneo. São apresentadas matérias que buscam chamar a atenção dos trabalhadores juvenis e nestas imiscuem-se, algumas vezes, de forma indireta e outras de maneira bastante clara os ideários desta rede de *fast-food*. Desta forma, o McDonald's constitui a imagem de sua marca com uma linguagem de juvenilização, que visa atingir tanto seu público consumidor interno, os trabalhadores e trabalhadoras juvenis, quanto seu público consumidor externo, os clientes.

Em abril de 2007, a McNews ganhou um novo *layout*, visando garantir uma identificação ainda maior com seu público alvo. A revista abriu espaço em suas seções para temas, tais como: cultura, beleza, saúde e comportamento. Este projeto gráfico comportou um novo logo para a McNews, sugerindo a composição de uma linguagem relativa ao Grafite, com letras estilizadas, contornadas em preto, e um fundo alaranjado transparente, demarcado por linhas de tijolos, passando a ideia de ter sido borrifado por um spray. O entorno do logo fazia referência direta a um modelo de tatuagem conhecido por tribal. Associa-se a esta imagem a própria palavra “Tribos”, destacada como título de uma seção da revista, composta por matérias sobre *Skatistas*, *bikers* e etc, chamando a atenção para esportes que no mundo juvenil tornaram-se estilos de vida. Este periódico de 2007 traz em sua capa desenhos de figuras humanas coloridas, que fazem alusão à dança, à música e ao movimento. Poderíamos associá-las ao *hip-hop*, ao *break*, ao *funck*, estilos musicais muito apreciados pelos jovens trabalhadores do McDonald's. Caracterizando que esta linguagem visual buscava atrair o interesse deste público interno através de expressões com as quais os jovens se identificam. A própria comunicação empresarial sofre transformações profundas, pois se utiliza cada vez mais de mecanismos indiretos para atingir seus objetivos.¹⁴³

Podemos observar que a capa desta McNews abaixo sugere uma imagem idealizada no sentido de ressaltar “leveza” e “descontração”, conectando a figura dos trabalhadores alegria e movimento. Pois, ao reproduzir a imagem de um jovem sorridente procura demonstrar o quanto pode ser “divertido” fazer parte deste “mundo McDonald's”. Neste sentido, a alegria pode também ser encarada como uma “mercadoria”, sobretudo pelo discurso de valor que estrategicamente o endomarketing busca despertar nos trabalhadores. Esta representação de “felicidade” faz parte do conjunto de sensações que esta empresa de *fast-food* quer repassar a seus clientes. Há, ainda, neste número, matérias que incentivavam aos jovens testarem e exercitarem sua memória ao que se refere aos procedimentos da

¹⁴³ **REVISTA MCNEWS.** São Paulo: Publicon Assessoria de Comunicação. Abr. 2007, ed. 101, p.01.

empresa. O *Quiz*, como já havíamos nos referido, existe em versões impressas, virtuais e mesmo presenciais, visando o treinamento através de uma pseudo-diversão. Na seção chamada: “Carreira, já escolheu a sua?”, a revista explicita que, de fato, no McDonald’s a passagem dos funcionários é bastante breve. Sendo assim, apresenta uma matéria que descreve cursos superiores para uma futura escolha diante da possibilidade de parte destes atendentes prestarem vestibular. Esta edição da McNews traz ainda colunas tais como: “Portal É Gente McDonald’s”, visando promover o portal do ciberespaço, que é apresentado como um site de sociabilidades, onde muitos jovens atendentes podem compor comunidades virtuais.



Capa da McNews.¹⁴⁴

Contradizendo o esforço da consultoria de Recursos Humanos e Comunicação alguns trabalhadores da empresa em Florianópolis não se sentiam representados na McNews. De acordo com seus depoimentos as peças publicitárias da companhia não respaldavam as práticas cotidianas. Segundo estes, a revista não refletia a realidade do dia-a-dia dos restaurantes, relatando apenas os casos de “sucesso”, as premiações e as promoções, que de certa forma tornavam-se algo inatingível para a grande maioria. As promessas de futuro, através da ascensão de cargo que eram uma das principais estratégias argumentativas da revista, também não condiziam com a realidade. Observamos que devido a este fato, a revista gerava certo desinteresse por parte de muitos atendentes em adquiri-la e, muitas vezes, ficava empilhada em um canto do restaurante, como atesta o relato de Gabriel: “Eu recebi umas

¹⁴⁴ Idem, ibidem.

duas ou três vezes, levei uma vez pra casa. Mostrava gerentes e coordenadores, mostrava os novos uniformes, nunca cheguei a ler muito. Falava quais os planos que o McDonald's tinha para o futuro e só".¹⁴⁵

Alguns funcionários chegavam a afirmar que a revista prestava-se para alienar os trabalhadores. De acordo com o depoimento de Fábio, a revista era mais um meio de comunicação para motivar o funcionário a pensar do jeito que o McDonald's queria que se pensasse. Para que o funcionário se dedicasse mais a empresa. "Servia mais para alienar o funcionário".¹⁴⁶ Pedro relata: "[...] nunca li a revista, talvez porque tenha trabalhado apenas, dois meses e vinte dias, mas também porque de fato não me interessei".¹⁴⁷ Em geral os trabalhadores juvenis que mais procuravam as informações da McNews eram aqueles que estavam na iminência de uma promoção. Roberto, que se considerava um trabalhador com poucas possibilidades de promoção, afirmou o seguinte: "[...] aquilo na verdade era uma coisa pra te incentivar um pouco mais lá dentro, porque lá tu ganhava pouco e era maltratado, aí, tinha que ter uma influência, que eram aquelas fotos com todo mundo sorrindo, feliz, só que a gente via que não era nada daquilo".¹⁴⁸

Podemos afirmar que a revista McNews é um meio de comunicação empresarial que procura elaborar o discurso corporativo sobre a égide de uma cultura de juvenilização. Neste processo o marketing de incentivo tem um papel fundamental, engajando-se em normatizar sob vários aspectos os corpos dos trabalhadores juvenis. A forma, pela qual, as imagens e os textos estão associados aos empreendimentos desta rede de *fast-food*, demonstra a intencionalidade de produzir exemplos de "tipos ideais" a serem seguidos. Contudo, para parte dos trabalhadores juvenis, estes discursos não condiziam com as experiências vivenciadas no dia-a-dia dos restaurantes, sendo muitas vezes ignorados. Para estes, o ideário da empresa torna-se dispensável, na medida em que era desmitificado.

¹⁴⁵ Gabriel, op. cit.

¹⁴⁶ Fábio, op. cit.

¹⁴⁷ Pedro, 18 anos de idade, natural do Estado do Rio Grande de Sul, op. cit., 20 de mar. 2006.

¹⁴⁸ Roberto, op. cit.

3. CORPO JUVENIL: TREINAMENTO E SOCIABILIDADES

3.1 EXPECTATIVAS JUVENIS E RELAÇÕES DE TRABALHO NO MCDONALD'S

O crescimento populacional que vem ocorrendo em Florianópolis nas últimas décadas pode ser expresso nos números apresentados pelo IBGE entre 1991 e 2000. O fenômeno confirma que mesmo a Capital catarinense sendo a segunda cidade do Estado em termos populacionais é a que mais cresce. De acordo com os dados do IBGE, Florianópolis teve um crescimento populacional neste período de 32%, enquanto Joinville, cidade mais populosa do Estado, registrou a marca de 21%. Podemos ressaltar que a paisagem urbana de Florianópolis em função deste contingente populacional tem se alterado significativamente. A cidade em muitos aspectos tem recebido “marcas” que a primeira vista não estão visíveis em sua “face”. Parte destas “marcas” tem sido deixada por migrantes que buscam se estabelecer na cidade. Muitos destes abandonaram seus locais de nascimento com a expectativa de alcançar uma situação econômica favorável.

Florianópolis nos últimos anos tem se deparado com a crescente especulação imobiliária. Os lotes, casas e apartamentos valorizam-se mais a cada temporada de verão. Esta é uma das consequências de políticas adotadas em torno do turismo, que fez surgir, dentre outras questões, um conjunto de empresários do ramo imobiliário. Os valores para a compra dos imóveis tornaram-se altos e durante a temporada de verão o aluguel, nos bairros próximos ao centro e nos balneários com maior infraestrutura na Ilha de Santa Catarina, não cabe no orçamento de muitos trabalhadores. Quando o verão termina as pessoas tendem a voltar para as localidades onde já moraram. Observamos um fluxo constante, no qual, grande parte destes trabalhadores, não permanece por muito tempo em um mesmo endereço. Esta situação sugere a ideia de trânsito, pois alguns moradores estão sempre de passagem, mesmo quando imersos neste ciclo por alguns anos, como é o caso de parte dos trabalhadores juvenis do McDonald's.

Era novembro de 2003, quando Cláudia¹⁴⁹ em companhia de seus tios cruzou a ponte Pedro Ivo Campos, que dá acesso a Florianópolis. A jovem nunca havia trabalhado no mercado formal. Naquele momento, segundo seu relato, houve muita emoção: “estou

¹⁴⁹ Cláudia, 22 anos de idade natural do Estado do Rio Grande do Sul, op. cit., 10 de nov. de 2007.

chegando a uma cidade grande, aqui vou realizar os meus sonhos”. Proveniente de um pequeno município, situado no interior do Rio Grande do Sul, naquele mesmo mês saiu em busca de um emprego. Seu tio havia lhe estimulado muito, pois, segundo o mesmo, com o Ensino Médio concluído poderia ser chefe de camareiras¹⁵⁰ e ter um bom salário. Contudo, não foi tão fácil encontrar emprego. Devido à falta de experiência, várias “portas” se fecharam. Depois de muitas entrevistas, a jovem foi chamada para trabalhar na rede McDonald’s, onde havia na fachada de uma de suas lojas o seguinte anúncio: “Estamos contratando jovens entre 16 e 24 anos, sem experiência de trabalho”.

Com Cristina foi um pouco diferente. Quando esta, em um dia de dezembro de 2003, desceu de um ônibus recém chegado no terminal Rodoviário Rita Maria, duas de suas principais preocupações já haviam sido resolvidas. Lugar onde morar e trabalho. Dividiria moradia com uma amiga que era oriunda do interior do Estado de Santa Catarina, e que havia conseguido para ela uma vaga no McDonald’s. O depoimento abaixo da jovem trabalhadora sobre sua experiência de contratação, também evidencia que tal recrutamento de mão-de-obra não estava sujeito a práticas laborais anteriores:

Minha contratação foi muito rápida, pois a empresa necessitava de atendentes com idade de 18 anos, para que trabalhassem a noite. Comecei a trabalhar por intermédio de uma amiga, ela conversou com o gerente e ligou para minha casa, pra dizer que tava tudo certo para eu trabalhar. Eu vim certa, tanto é que eu vim, encaminhei todos os documentos e sem ter onde morar aqui voltei para o interior. Fiquei esperando me ligarem para dizer o dia que eu ia começar. Eu ia sair da casa de meus pais, para vir morar em Florianópolis já trabalhando. Só vinha pra cá se tivesse um emprego garantido. Quando eu vim, minha amiga já tinha agilizado um lugar para morarmos. A gente dividiu um quarto numa “casa de família”, com mais uma menina, foi assim que vim para Florianópolis.¹⁵¹

Alguns destes trabalhadores e trabalhadoras da cadeia de restaurantes McDonald’s, em Florianópolis, são oriundos de pequenas cidades interioranas. O consumo das “novidades” apresenta-se no horizonte destes trabalhadores juvenis, sob a possibilidade de desenvolverem suas atividades em um *fast-food*. No depoimento de Cristina a questão econômica do trabalho colocava-se com preponderância, mas o desejo de consumo das “novidades”, que só estavam acessíveis pelo “vídeo”, também delimitava a vontade de mudar. A jovem trabalhadora buscava compartilhar “este mundo”:

¹⁵⁰ Muitas profissões em Florianópolis estão relacionadas ao setor hoteleiro em consequência da política adotada em torno do turismo.

¹⁵¹ Cristina, op. cit.

Lá não tem McDonald's, a gente via pela televisão, eu não conhecia. Até que essa amiga veio morar em Balneário Camboriú, lá ela teve contato, mas só começou a trabalhar mesmo em Florianópolis, em Canasvieiras. Quando ela me falou pareceu ser um lugar muito bom pra trabalhar.¹⁵²

Alguns jovens entram no mercado de trabalho contribuindo com seu salário para o sustento da família e colaborando, em geral, na criação dos irmãos menores. Esta característica da participação de todos os membros da família na constituição da renda é comum no Brasil, em contextos sociais de baixa renda, e somente mostra-se possível no âmbito dos fortes laços de solidariedade presentes nestes grupos. Se por um lado, reflete uma situação em que as relações sociais não estão ainda marcadas pelas noções individualistas da sociedade urbano-industrial e de serviços, a sociedade salarial, por outro, demonstra que os salários dos pais não dão conta de suprir sozinhos a responsabilidade pelo do “consumo moderno” dos filhos. Dessa forma, o trabalho juvenil em certa medida desonera economicamente o grupo familiar. Observemos o que afirma Sabrina. A jovem que pertence a uma família composta pelos pais e mais quatro irmãos, informa sobre seu primeiro emprego e o quanto este foi importante para o orçamento doméstico no momento da mudança:

A minha cidade (no Estado do Maranhão) era super boa, mas lá o trabalho era difícil para todos. Eu vim através do meu pai, que veio em busca de emprego. Primeiro veio ele, depois veio as minhas duas irmãs mais velhas, depois eu vim com meu irmão e meus outros familiares, também vieram mais tarde os amigos de meu pai. Eu comecei a trabalhar no McDonald's, em alta temporada,¹⁵³ das 12 até as 21 horas. Quando veio a baixa temporada trabalhava quatro horas, porque eles liberavam a gente mais cedo, de acordo com o movimento. As horas trabalhadas eram o que eu recebia, o meu primeiro salário foi uns duzentos e poucos reais. O meu pagamento ajudava em casa, no aluguel, nas despesas ou pagando uma conta de luz. Trabalhava bastante e acho que salário não estava de acordo com o quanto eu trabalhava. Eu não o considerava justo, além do mais foi baixando. No começo era em torno de duzentos, depois foi para cento e trinta, eu ganhava menos que um salário mínimo, mas como eu nunca tinha trabalhado antes, nem no Maranhão, até porque eu era menor de idade e era difícil empregarem pessoas menores, aqui eu cheguei e comecei a trabalhar. Lá no Nordeste os salários eram mais baixos ainda. Lá eu via que eles ganhavam pouco [os pais], em relação a aqui. Agora que eu já tenho dezoito anos eu não considero mais aquele salário do McDonald's, porque o salário que eu ganho no outro serviço é bem maior. Antes, para mim qualquer dinheirinho era bastante, mas agora eu vejo as minhas irmãs que continuam

¹⁵² Idem.

¹⁵³ Em alta temporada ou período de verão muitos/as destes/as trabalhadores/as dão suporte com sua mão-de-obra à rede que compõe os empreendimentos em Florianópolis. Jovens atores deste “suporte”, que residem nas ditas áreas periféricas da cidade, trazem em suas “bagagens” para além do conjunto simbólico cultural do fenômeno de suas trajetórias, uma visão sobre contextos econômicos e culturais que envolvem tanto o local de origem, quanto o de destino.

trabalhando lá, com setenta reais, meu Deus do céu, mal dá para contar com o salário delas.¹⁵⁴

Este deslocamento dos jovens gerava-lhes novas experiências. Como estas vivenciadas por Cláudia, que veio do interior do Rio Grande do Sul, e Cristina proveniente do Planalto Serrano Catarinense. Circunstanciadas pela convivência diária no trabalho do McDonald's, resolveram dividir moradia em Florianópolis. Os lugares onde moraram, em geral, eram pequenos, quase sempre em apartamentos de um quarto, como é comum à grande parte da população jovem trabalhadora nesta localidade. A cada troca de moradia, o volume de seus pertences aumentava principalmente em relação ao vestuário. Adquiriram também televisor, rádio, DVD, dentre tantos outros eletrodomésticos. O relato de Cláudia revela que:

No começo a gente morava em sete gurias e um guri, mas só três que eram responsáveis pelo pagamento do aluguel. Nem todos ajudavam. Os amigos que estavam precisando iam lá pra casa. Às vezes, ajudavam com alguma coisa na alimentação. Nós já nos mudamos dezessete vezes até agora. Morar entre mulheres não dava problema, a gente acabou se conhecendo melhor dentro da empresa, trabalhávamos todas juntas. Cada uma com o seu jeito. Só uma das gurias é que tinha seus parentes aqui. Tu acabava convivendo e virava uma família só. Morar com homem no começo para mim é que foi um “tabu”. Porque tu não tinha privacidade nenhuma não sabia o que esperar daquela pessoa. Tínhamos que nos trocar no banheiro, não podíamos andar bem à vontade pela casa. Dessa vez, que moramos em oito, o guri era namorado da T., era uma “invasão” dele, mas a gente tentava não fazer nada que deixasse esta amiga mal. Ele também, às vezes, nos ajudava com o aluguel.¹⁵⁵

Para o historiador Reinaldo Lindolfo Lohn (2002, p. 14) a afirmação do turismo como vocação “natural” de Florianópolis, passa por um processo de construção política que ordenou e configurou a cidade. Os investimentos públicos e as decisões estratégicas foram efetivados em uma determinada forma de agir sobre o urbano, de modo a fazê-lo assumir a característica de dinamismo e progresso. Este processo político foi comandado por grupos que projetaram na cidade seus interesses de valoração imobiliária através do turismo e, por conseguinte, da abertura de loteamento nas praias, visando à especulação dos imóveis. A consequência foi a demarcação dos espaços da cidade e nestas delimitações estabeleceram-se as divisões de classe, que determinaram não apenas mudanças na distribuição espacial, mas uma constante afirmação de valores, definidores dos locais de expansão, de investimentos, e por consequência da suburbanização da área continental e do enobrecimento de alguns locais

¹⁵⁴ Sabrina, op. cit.

¹⁵⁵ Cláudia, op. cit.

na Ilha. Em virtude deste esquadrinhamento, o acesso aos equipamentos urbanos da cidade tornaram-se desiguais, tendo em vista que diversas localidades eram e são consideradas periféricas. A infraestrutura e a ocupação do espaço diante da estratificação social produz mais desigualdades. As áreas consideradas periféricas são constituídas, em geral, por trabalhadores que dão suporte com sua mão-de-obra as redes empresariais que compõem os empreendimentos em Florianópolis. Tal questão constituiu um “cinturão” populacional de trabalhadores na maioria dos balneários da Ilha.

Os jovens atendentes do McDonald’s em Florianópolis trazem em suas “bagagens”, para este corolário, vivências relativas a outros espaços, conforme afirma Fábio:

Eu nasci no interior de Santa Catarina. Morei em várias cidades, morei inclusive um pouco no Mato Grosso, mas a maior parte da minha infância eu morei no interior, minha avó e minhas tias ainda moram lá, tenho outra tia no Mato Grosso. Antigamente a gente ia para lá visitar eles, que viviam na roça. No Mato Grosso vivem basicamente disso e em Santa Catarina vários dos meus parentes continuam trabalhando como agricultores, somente alguns estão em outras atividades. Meu pai até a adolescência trabalhou na roça com o pai dele, e minha mãe também. Depois eles vieram para a cidade grande. Eu tinha quinze anos mais ou menos quando vim com eles para Florianópolis. Com dezoito eu terminei o segundo grau e comecei a trabalhar. Logo quando a gente chegou, ficamos morando em casas alugadas, só depois de um tempo, que minha mãe comprou um terreno. Nos mudamos “milhares e milhares” de vezes, “era mudança toda hora”. Muitas casas até conseguir comprar o terreno, quando daí acabaram as mudanças. A minha família veio para cá para procurar um emprego melhor, minha mãe trabalhava como professora e lá não tinha muito emprego. Eles vieram para cá, para melhorar, para conseguir emprego, mas as diferenças não foram muitas. Aqui as coisas são mais modernas, cinema, prédios, construções, carros, trânsito, muito engarrafamento, *stress*, cidade pequena é bem mais tranquilo. Talvez no futuro eu volte para lá, porque lá é tudo mais tranquilo.¹⁵⁶

Os trabalhadores juvenis e suas famílias ao se deslocarem rumo a Florianópolis, deixam em seus locais de origem familiares e amigos. A história destas mobilidades não é apenas parte de quem sai, mas também de quem fica. Alguns jovens trabalhadores do McDonald’s juntamente com os membros de sua família partem na esperança de encontrar emprego, bem como de realizar o projeto de obter a casa própria. Estas expectativas marcam profundamente suas trajetórias de vida. Homens e mulheres de lugares distintos almejam o consumo e o estilo de vida urbana. Para tanto se submetem a um mercado de trabalho precarizado, muitas vezes com longas jornadas laborais e baixos salários.

¹⁵⁶ Fábio, op. cit.

Obter êxito diante deste projeto de migração significa permanecer na cidade de Florianópolis. Parte deste “sucesso” está associado à compra de um imóvel, que exige um alto grau de comprometimento do orçamento de todos os membros da família e de certa forma garante um lugar para a subsistência da prole. Conforme os filhos vão casando, o lote, geralmente, vai sendo fragmentado e cada filho recebe uma parte do terreno para construir sua moradia. Muitos trabalhadores juvenis do McDonald’s, que não possuem parentes em Florianópolis, conseguem permanecer na cidade sob grandes dificuldades. Estes precisam formar um núcleo de amigos que viabilizam economicamente a estada e a permanência. O pagamento do aluguel mensal e a sobrevivência só são possíveis tendo em vista os fortes laços de solidariedade. Dividir a moradia, os custos com alimentação e mesmo a compra de utensílios domésticos são partes preponderantes destas vivências.

3.2 EXPERIÊNCIAS JUVENIS E TRABALHO: UMA FORMA DE SER E ESTAR NO MUNDO

Para Michel Foucault (1979) a descoberta do corpo como objeto de poder decorre da época clássica, na qual encontraríamos facilmente sinais dessa grande atenção dedicada à matéria corporal, que se modela, se treina, que obedece, que responde, se torna hábil e pode ser representado por forças multiplicáveis. O sentido, no entanto, de “produzir” um corpo produtivo, de gerar o “corpo” através de uma “bio-política” deu-se somente a partir do século XVIII, quando a população tornou-se “objeto” de conhecimento. Diversos campos de saber começaram a organizar seus discursos em torno do ideário republicano e dos valores burgueses. Dentre eles o jurídico e o médico, que buscaram regular o trabalho infanto-juvenil. Resulta, a partir deste momento, a percepção das divisões cronológicas do corpo, com as quais se delimita a necessidade de assegurar certos direitos que conduzam tal corpo a fase de maturidade.¹⁵⁷ Esta é uma questão relativa, principalmente, as camadas sociais economicamente despossuídas, que deveriam tornar-se aptas, dentre outros, a compor a mão-de-obra do nascente setor industrial, estabelecido na crença pelo progresso e no valor social do trabalho.

¹⁵⁷ AREND, 2007, p. 25.

A socióloga Nádia Araújo Guimarães (2005, p) observa que, em muitos casos, o trabalho era apenas uma dentre outras motivações importantes na organização social da vida cotidiana, e talvez nunca tivesse sido uma fonte motivadora central, aludindo-se, é claro, a certa fala a respeito dos jovens, que quando muito, via no trabalho um passaporte, um reconhecimento social a ser outorgado pelo mundo dos adultos. É preciso ressaltar que há, neste sentido, um significativo viés de classe e de gênero. Com efeito, o trabalho nos estratos sociais menos favorecidos sempre foi para o jovem, assim como para a mulher, um meio de sobrevivência e inserção social, bem como de ascensão.

Segundo Rago (1985), no início do século XX, uma mão-de-obra considerada economicamente ativa compreendeu disputas geracionais e de gênero. A situação imposta a jovens e mulheres nos setores produtivos e de serviço no decorrer do século passado deve ser observada diante da precariedade das condições de trabalho, da baixa qualificação e principalmente de uma remuneração que não cobria as necessidades básicas de subsistência. As reivindicações sindicais, poucas vezes, contemplaram a igualdade de direitos entre trabalhadores e trabalhadoras. O mesmo ocorria em relação aos mais jovens. Frente a relações de trabalho industriais a mão-de-obra feminina e juvenil foi sempre uma alternativa de mais-valia. A baixa remuneração, dava-se em grande medida, sob a perspectiva de negligenciar as necessidades materiais das mulheres e dos menores pobres. Neste período, de acordo com a historiadora Esmeralda Blanco Bolsonaro de Moura (1982),

o trabalho da mulher é visto como subsidiário, meramente a suprir as deficiências do salário adulto masculino. O salário do menor e da criança do sexo masculino assume, no entanto, um significado além do caráter meramente subsidiário de que ele igualmente se reveste: frente às deficiências do ensino técnico-profissional e às condições do trabalho industrial em São Paulo – prejudiciais à educação do operário – o trabalho da criança e do menor do sexo masculino é concebido como instrumento de sua profissionalização.

Ainda segundo Moura (1999, p. 85) é certo que as condições de trabalho pautadas em longas jornadas, bem como na insalubridade das fábricas e oficinas e na periculosidade das máquinas e funções, frequentemente vitimavam a mão-de-obra menor, tal questão, no entanto, reforçava a noção que associava fraqueza, fragilidade, temeridade e imprudência à infância e à adolescência dos trabalhadores pobres. Em seu estudo, sobre a construção da identidade infanto-juvenil das camadas economicamente desfavorecidas na cidade de São Paulo na passagem para o século XX, a autora afirma que no mundo do trabalho as atitudes e características inerentes à infância e à adolescência eram desconsideradas. Dessa forma, a

condição infanto-juvenil frequentemente era entendida como empecilho ao pleno desempenho profissional, pois, estes trabalhadores eram vistos pelo ângulo dos prejuízos que faziam incidir sobre o sistema produtivo. É, por exemplo, o caso específico dos acidentes de trabalho, em larga medida justificados quando a mão-de-obra era menor, pelo prisma da imprudência, do descuido, das brincadeiras de crianças e adolescentes, e não pelo prisma das circunstâncias adversas que esses trabalhadores enfrentavam no ambiente de trabalho, tais como: fadiga excessiva, falta de treinamento adequado e, conseqüentemente, de experiência para lidar com as máquinas.

A historiadora Sílvia Maria Fávero Arend (2007), em sua pesquisa sobre trabalhadores infanto-juvenis nas décadas de 1930 e 1940, afirma que é possível classificar as atividades laborais realizadas pelos jovens menores de idade do sexo masculino e feminino em Florianópolis, a partir de três setores: agrícola-pesqueiro; doméstico e industrial; comercial e artístico. Arend entende que tal setorização não foi elaborada somente em função das características de cada profissão, mas também devido a um conjunto de fatores relacionados com a forma de recrutamento da mão-de-obra, o tipo de remuneração auferida pelos menores nesses labores e a relação de áreas em que o Estado Brasileiro procurou regulamentar o trabalho do menor neste período. Há, ainda, nas praças e ruas da cidade, a atividade da mendicância, setor ocupado por muito infantes pobres, alvo das ações das autoridades judiciárias e da polícia da época, por ser pelos padrões burgueses considerado lugar de delinqüência e vagabundagem. As famílias mais abastadas optavam por empregar tanto mulheres adultas como crianças e jovens pobres para a realização dos serviços domésticos. Nas palavras da historiadora:

Os meninos e os rapazes auxiliavam nos afazeres de dentro de casa, assim como eram responsáveis pelos cuidados dos animais de pequeno porte, jardins, pátios, hortas e pomares. As meninas e as moças realizavam os serviços domésticos e/ou labutavam como babás. Muitos desses menores moravam nas casas de seus patrões, o que, muitas vezes, implicava em uma jornada de trabalho sem fim. Já os que residiam junto aos seus pais, depois da labuta diária na residência dos patrões provavelmente também ajudavam nas lides domésticas de suas moradias (ARENDA, 2007, p. 174).

O corpo jovem como buscamos compreendê-lo no tempo presente é algo bastante recente. A historiografia tem procurado refletir sobre as questões geracionais no Brasil. O labor infanto-juvenil vem constituindo-se, ao longo dos anos, em profunda “dissonância” com a ideia de que o corpo neste período de vida deve ser alvo de um sistema de proteção

social colocado em prática através da Legislação Menorista para o trabalho. A falta de fiscalização dos setores produtivos e de serviços, no que tange especialmente ao trabalho do menor, constitui uma dura realidade histórica no Brasil, que atravessa o século XX e chega aos nossos tempos.

O conceito de juventude enquanto faixa-etária contemporaneamente passa além das definições lançadas por limites restritos de idade. Este, de fato, não dá mais conta de definir tal categoria. Assim, o termo juventude traz em si um aspecto de imprecisão, na medida em que não há como estabelecer uma concretude, no sentido de ser classificado como jovem um único determinado grupo etário. Sob esta perspectiva concernem-se à ideia de juventude uma representação histórico-social e uma situação cultural. Sendo importante discerni-la como criação simbólica fabricada por grupos sociais ou indivíduos que são reconhecidos nos discursos e práticas, ou ainda, se reconhecem como jovens, para significar uma série de experiências vivenciadas.

No entanto, quando atribuímos a este estudo um recorte etário, estamos nos referindo àquele definido pelo recrutamento de trabalhadores e trabalhadoras nas empresas de *fast-food*, em especial no McDonald's, que buscam, sobretudo, entre o adolescer e a adultez o alvo de contratação para seus atendentes. Ressaltamos que a grande maioria destes funcionários é menor de idade. Tal recorte também tem sido o foco de recentes pesquisas no Brasil, tais como: Perfil da Juventude Brasileira¹⁵⁸ e Relatório do Desenvolvimento Juvenil da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO/2003),¹⁵⁹ que procuram avançar na compreensão da complexa realidade que envolve os 34 milhões de brasileiros entre 15 e 24 anos. Utilizam-se também deste recorte etário Instituições Estatais de Pesquisa, dentre elas: o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA).

Chaves (2005) menciona que os jovens, na maioria das vezes, são vistos por intermédio de representações adultocêntricas. Representações que atribuem comportamentos e atitudes que podem conduzir a perder de vista as experiências juvenis como construções histórico-sociais, caindo em concepções com discursos ideologizados de perspectivas discriminatórias. Dentre estes discursos, encontram-se: o jovem como um ser inseguro de si mesmo (comparação estabelecida com os adultos que seriam seres seguros de si); um ser em

¹⁵⁸ ABRAMO e BRANCO, op. cit., p.369-447.

¹⁵⁹ Relatório do Desenvolvimento Juvenil de 2003 da UNESCO. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001339/133976por.pdf>>. Acesso em: 28 de out. 2008.

transição (sendo a adultez o momento de plenitude da vida humana); um ser não produtivo, ocioso e desinteressado politicamente, alienado do mundo em que vive; um ser desviante por não possuir objetivos claros para a sua vida; um ser perigoso (exemplo, a recente discussão em torno da maioridade penal); um ser vitimizado sem capacidades de protagonizar sua própria existência; um ser rebelde, transgressor, inadaptável; e por fim, um ser do futuro (sempre na perspectiva de um porvir, porque ainda não o é).¹⁶⁰

Deve-se ressaltar a juventude como uma situação vivida em comum por indivíduos dos mais diferentes grupos. Neste sentido, é um conceito que pode ser trabalhado com muita elasticidade. Para a cadeia de restaurantes McDonald's convergem jovens trabalhadores de muitas localidades e de muitas "tribos",¹⁶¹ provindos, em grande parte, de bairros considerados de periferia em Florianópolis. Em sua narrativa, Gabriel relata que apesar dos trabalhadores e trabalhadoras do McDonald's, pertencerem a um determinado estrato social, estes se subdividiam em algumas "tribos urbanas":

Tinham os roqueiros, tinha as "patricinhas", metidas a "patricinhas" né, tinha os caras que curtiam Rap, tinham os caras que curtiam *Rave*,¹⁶² que eram os "fritos" eu fazia parte desses, tinham as meninas que iam junto, tinha quem era sossegado, quem não gostava de nada. Tinham os "maconheirinhos" que gostavam de ir pra praia fumar um "backzinho", tinham os amigos dois, três, que depois do Mc se juntavam e iam pra praia tomar um vinho, tinha vários tipos de gente, tinham uns que eram casados ou tinham namoradas e iam direto pra casa.¹⁶³

Através do depoimento acima, podemos perceber que o uso de drogas lícitas e/ou ilícitas estava presente no cotidiano de alguns destes jovens trabalhadores. Podemos também, a partir da "Pesquisa Perfil da Juventude Brasileira" (ABRAMO e BRANCO, 2005), verificar que as substâncias ilícitas na sociedade brasileira contemporânea são de fácil

¹⁶⁰ CHAVES, 2005, p. 9-32.

¹⁶¹ Michel Maffesoli define "Tribos Urbanas" como agrupamentos semi-estruturados, constituídos predominantemente de pessoas que se aproximam pela identificação comum a rituais e elementos da cultura que expressam valores e estilos de vida, moda, música e lazer típicos de um espaço-tempo. Uma tribo define-se por uma socialidade frouxa, pela lógica hedonista e o não-compromisso com a continuidade na linha do tempo, expressa na valorização do aqui-agora. Ao mesmo tempo, seu caráter dinâmico e em constante transformação lhe confere um potencial criativo, inovador, que não pode ser desprezado. Ver: Maffesoli, Michel, 2000.

¹⁶² O conceito de *Rave*, advindo da produção da música eletrônica se afirmou na Inglaterra nos anos de 1980, foi formatado em festas realizadas em espaços abertos, fora do perímetro urbano ou em galpões abandonados da periferia, ao som da música hipnótica *tecno* e do uso de drogas como o *Ecstasy* e o *LSD*. Como ideologia, os *ravers* adotaram a defesa dogmática do PLUR (*peace, love, unity and respect* - paz, amor, unidade e respeito). A música, "executada" em *pick-ups* (pratos de toca-discos antigos) por DJ's, envolvia os *clubbers* e *ravers* em danças de horas a fio, numa grande celebração tribal de alegria e êxtase. SOUZA, Cláudio Manoel Duarte de. **A cibermúsica, djing, tribos e cibercultura.** [online]. Ciberpesquisa: Centro de Estudos e Pesquisa em Cibercultura, UFBA (Facom). < <http://www.facom.ufba.br/ciberpesquisa> > Acesso em: 28 de out. 2008.

¹⁶³ Gabriel, op. cit.

acesso. De acordo com os dados da pesquisa, cerca de 72% dos jovens relatam que já conheceram alguém que usa maconha e um terço destes relatou o mesmo em relação a cocaína. A pesquisa mostra que cerca de 10% dos jovens recusam-se ao uso de drogas ilícitas.¹⁶⁴ No que diz respeito às drogas lícitas, tais como: bebidas alcoólicas e tabaco observa-se que os jovens utilizam-se destas com maior frequência, por serem comercializadas em uma estrutura formal de consumo. Há neste meio um grande investimento em marketing por parte destas respectivas empresas. Ainda de acordo com a referida pesquisa, 52% dos jovens entre 15 e 24 anos de idade consomem bebidas alcoólicas e 13% destes fumam.¹⁶⁵ O relato acima sugere que os trabalhadores e trabalhadoras juvenis com parceiros fixos, em geral, participavam menos das constantes reuniões do grupo, indo logo após o turno de trabalho ao encontro de seus parceiros ou para as suas casas.

A História da Juventude praticamente coincide com a história de seu estudo empírico e científico. No campo das Ciências Sociais, uma das disciplinas que teve primazia nesta matéria, as definições de juventude empreendem, como afirma Groppo (2000, p. 12), dois critérios que nunca se conciliam: o critério etário (herdeiro das primeiras definições fisiopsicológicas) e o critério sócio-cultural. Curiosamente a Sociologia não consegue definir o “objeto social” que ela mesma ajudou a criar, reificando conceitos da fisiologia e da psicologia sustentado nos recortes etário não-relativistas e nos sócio-culturais extremamente relativistas.

Ao que se refere aos trabalhadores dos restaurantes McDonald's, os limites etários mesmo dentro de recortes restritos podem ainda ser flexíveis. Pode-se ter, por exemplo, menores aprendizes de 14 anos de idade convivendo, tanto no ambiente de trabalho quanto fora dele, com jovens de 24 anos de idade ou mais. De acordo com Groppo (2000, p. 12), as categorias sociais baseadas nas faixas etárias têm uma grande importância para o entendimento de diversas características das sociedades modernas, bem como, para os significados de seu funcionamento e de suas transformações. A criação das instituições modernas dos séculos XIX e XX, tais como: a escola, o Estado, o direito, o mundo do trabalho industrial, etc., teve também como base o reconhecimento de faixas etárias e, sobretudo, a institucionalização do curso da vida. É neste conjunto de representações sociais,

¹⁶⁴ CARLINI-MARLATI, 2005 p. 312.

¹⁶⁵ ABRAMO e BRANCO, op. cit., p. 433 e 434.

que a modernidade é parte fundamental do processo de construção das juventudes como as percebemos hoje.

As idades da vida sofreram várias alterações no decorrer dos dois últimos séculos e giraram em torno da definição de termos como infância, adolescência, juventude, jovem-adulto, adulto, maturidade, idoso, velho, terceira idade e outros. Estas ocorreram, no âmbito de três momentos básicos da vida, que são: nascimento (ingresso na sociedade), fase de transição e maturidade. Muitas subdivisões foram criadas, recriadas e suprimidas de acordo com as mudanças sociais, culturais, pelo reconhecimento legal e na prática cotidiana. Em algumas abordagens a juventude é entendida como uma fase transitória ou passagem para a maturidade, na qual, três termos apareceram com maior contundência. São eles: a concepção de puberdade, provinda das ciências médicas (referente às transformações sofridas pelo corpo que transpõe o estado de infante para tornar-se maduro); a de adolescência, criada na psicanálise e na pedagogia (relativa às mudanças de personalidade que se refletem no pensamento e no comportamento do indivíduo); e a de juventude, concepção recorrente na sociologia (que se refere ao período de interstício entre as funções sociais da infância e as do adulto). A adolescência em uma análise mais atenta de uso no cotidiano está mais vinculada à fase infantil, enquanto a juventude aproxima-se mais da fase adulta.¹⁶⁶ Por fim, o grande momento da vida, neste raciocínio, seria a adultez. Uma fase dita de plenitude, devido ao grau de experiência adquirido. Esta pesquisa tem o objetivo de conhecer as experiências adquiridas pelos trabalhadores e trabalhadoras juvenis do McDonald's, exatamente na fase de suas vidas, em que sofrem o pejo de irresponsabilidade provisória. A experiência é um processo acumulativo. Ou seja, o sujeito vai acumulando suas experiências no decorrer da vida. De acordo com Edward P. Thompson (1981), a experiência é fruto "de muitos acontecimentos inter-relacionados ou de muitas repetições de um determinado tipo de acontecimento".¹⁶⁷ Neste sentido, as experiências obtidas nas relações de trabalho no mundo juvenil através das atividades no McDonald's são fundamentais para compreendermos, não apenas como estes jovens estão inseridos no mercado de trabalho formal, mas também, como se processa esta fase de suas vidas considerada por muitos como de passagem.

A clássica noção da condição juvenil reduz o entendimento da juventude a uma etapa do ciclo de vida, uma fase de ligação e de transição, a chamada moratória entre a infância e a

¹⁶⁶ Idem, *ibidem*, p. 13-14.

¹⁶⁷ Ver: THOMPSON, 1981.

idade adulta, relativa ao ápice da plena cidadania, que diz respeito, principalmente, a se tornar capaz de exercer as atividades: de produção, arcando com o seu sustento e o de outros;¹⁶⁸ de reprodução, gerando e cuidando de seus descendentes; e de participação, ao que tange as decisões, deveres e direitos que regulam a sociedade.¹⁶⁹ As experiências dos trabalhadores do McDonald's apontam para a quebra destas "barreiras" que distinguiriam jovens de adultos. O trabalho, neste sentido, é a principal "barreira" transposta, pois, possibilita enfrentar outros obstáculos, tais como, os "tabus" da sexualidade. Os relacionamentos amorosos dentro do McDonald's mostram que a maioria dos jovens optava por "ficar".¹⁷⁰ Contudo, podia acontecer de após um tempo "ficando" decidirem por morar juntos. Cláudia descreve em sua narrativa, que os relacionamentos aconteciam mesmo com a empresa orientando ao contrário.

Rolavam apesar de eles falarem assim: De preferência evitem ter relacionamentos entre os funcionários. Isso a empresa mesmo deixou claro, né. Eles diziam assim: Tente evitar. Isso é praticamente impossível era gerente com funcionário, funcionário com funcionário. É, [risos] tive dois, três, entre aspas né, namoros. Mas, com um eu quase me casei ali dentro do McDonald's, cheguei a morar junto algum tempo. Tu te aproxima por convivência com aquela pessoa, como tu tá todo dia ali com ela, tu acaba virando amigo, aí por tu não ter tempo de fazer outras coisas tu acaba namorando ali mesmo.¹⁷¹

Algumas jovens nestes enlaces amorosos ficavam grávidas¹⁷² tendo, muitas vezes, que enfrentar a gravidez, sozinhas. No Brasil, para um grande número de mulheres nesta período da vida engravidar não é um acontecimento incomum. É difícil de considerar que para a maioria destas jovens, esta seja uma fase de transição e não de momentos de definições ou de desenvolvimento em situações, por vezes, previamente determinadas. Ter filho, então, pode assumir expressões de poder e virilidade, uma compensação por outras

¹⁶⁸ De acordo com Sposito (2005, p.89), somente em tese, porque tendo em vista a crise da sociedade assalariada e as transformações do mundo do trabalho, tornando o desemprego como uma categoria de natureza estrutural e permanente para grandes contingentes populacionais, a autonomia do adulto via independência financeira pode não se realizar. Assim, estaríamos diante da necessidade de buscarmos, também, outros elementos definidores da condição adulta na sociedade para além da independência financeira, sob pena de negar a condição de autonomia para enormes segmentos excluídos da possibilidade de trabalho.

¹⁶⁹ ABRAMO, 2005, p.41.

¹⁷⁰ Ao se destacar comportamentos sexuais entre os jovens, nestes tempos, sublinham-se, na literatura, o "ficar", que pode ser descrito como uma experiência de estar com outro, trocar carícias, intimidades, descobertas e sensações sobre o corpo e sobre si mesmo. Rolam beijos e abraços e eventualmente pode-se chegar a uma transa. Os limites do "ficar" são determinados pelo próprio casal. Em geral, inclui afetividade, porém não há um compromisso de continuidade ou exclusividade. Este "ficar" pode vir a se transformar em namoro (CASTRO e ABRAMOWAY, 2004, p. 87).

¹⁷¹ Cláudia, op. cit.

¹⁷² Cerca de 12% das jovens com idade entre 15 e 24 anos, do Ensino Fundamental e Médio de Florianópolis já tiveram a experiência da gravidez (CASTRO e ABRAMOWAY, op. cit., p. 140).

faltas e exclusões, ou pode ainda, transformar-se em uma gravidez indesejada. A pesquisa “Perfil da Juventude Brasileira” (ABRAMO e BRANCO, 2005) revela em seus dados, que na faixa etária entre 15 e 17 anos de idade, 40% dos jovens do sexo masculino disseram-se virgens, esse dado para as jovens aumenta para 64%; 16% dos homens afirmaram que tiveram a primeira relação sexual antes dos 15 anos de idade, 7% das mulheres afirmaram o mesmo. Na faixa etária de 21 a 24 anos de idade, apenas 2% dos homens disseram-se virgens, este percentual em relação ao sexo feminino é de 13%. Dos entrevistados masculinos, desta faixa etária, 17% afirmaram que tiveram sua primeira relação sexual antes dos 15 anos de idade, já para as mulheres, os dados ficaram em torno dos 6%.¹⁷³

Como já podemos verificar o periódico McNews reserva um espaço impresso para a divulgação do *site*: Portal É Gente McDonald’s. Na edição de julho de 2007, um depoimento sobre diversidade sexual, relatava o seguinte:

“[...] a última comunidade que eu criei – ‘É Gente que respeita diversidade’ – foi exatamente para isso: trocar ideias e experiências com pessoas do meio GLBT (gays, lésbicas, bissexuais e travestis) ou não que trabalham no McDonald’s. E também lembrar que, apesar de sermos minoria, nós estamos sempre juntos”.¹⁷⁴

A atitude de vivenciar a sexualidade também pode ser entendida como fator relevante ao que tange a certa autonomia e a emancipação social do jovem. Para muitos destes atendentes, não passa apenas por assumir a sexualidade frente aos colegas, mas, também, por encarar sua sexualidade diante da sociedade e, principalmente, diante dos familiares.¹⁷⁵

De acordo com Helena Wendel Abramo (2005), os conteúdos de duração, de significação social dos atributos das fases da vida são culturais e históricos, em que pese à juventude nem sempre apareceu como uma etapa singularmente demarcada. Neste sentido, a juventude “nasce” na sociedade moderna ocidental, desenvolvendo-se enquanto conceito somente no decorrer do século XX.

Como um tempo a mais de preparação [uma segunda socialização para a complexidade das tarefas de produção e a sofisticação das relações sociais que a sociedade industrial trouxe].¹⁷⁶ Preparação feita em instituições especializadas [a

¹⁷³ Pesquisa Perfil da Juventude Brasileira. ABRAMO e BRANCO, op. cit., p. 428.

¹⁷⁴ Portal “É Gente McDonald’s” fala de *Voices*, Justiça social e Diversidade. **REVISTA MCNEWS**. São Paulo: Publicon Assessoria de Comunicação. Jul. 2007, ed. 104, p. 3.

¹⁷⁵ Cláudia, op.cit.

¹⁷⁶ Embora estudos históricos recentes estejam levantando o argumento de que não foi propriamente a juventude como uma noção socialmente reconhecida que “nasceu” na modernidade, mas uma determinada noção de juventude (resultante da experiência dos jovens burgueses) que se impôs como padrão, contra outras existentes anterior (nas sociedades medievais) e concomitantemente

escola], implicando a suspensão do mundo produtivo [e de permissão de reprodução e participação]; estas duas situações [ficar livre do trabalho dedicando-se aos estudos numa instituição escolar] se tornaram os elementos centrais de tal condição juvenil.¹⁷⁷

O critério etário delimita que a juventude está presente como base prévia de uma definição. Neste sentido, o mito da juventude como classe social é recriado, sendo esta uma experiência restrita aos filhos das classes médias e altas (inicialmente apenas os rapazes, depois, paulatinamente, também as moças), que podiam manter seus filhos em tal situação. Dessa forma, o jovem e suas práticas mudam de acordo com a classe social, o grupo étnico, a nacionalidade, o gênero, o contexto histórico, as experiências urbanas e rurais, etc. Esta constatação acredita que ser jovem é um tipo de “passagem” que depende exclusivamente da sociedade, circunscrita à posição que o indivíduo ocupa na estrutura social e não relacionada a diversas práticas e experiências de uma determinada fase da vida. Constatação que levou toda uma vertente de pesquisadores a apontar a restrição do conceito de juventude a uma condição de classe ou, como afirmou Pierre Bourdieu (1983) a "apenas uma palavra",¹⁷⁸ que não se sustenta se observados os diferentes modos de inserção dos componentes desta categoria na sociedade.

Dessa forma, os trabalhadores do McDonald's vivem a experiência da juventude tão intensamente quanto qualquer sujeito de um estrato econômico mais abastado. A literatura acadêmica oscilou entre uma tensão, como apontado por Margulis (1998) e também por Sposito (2003), de análises que privilegiam o plano simbólico, a partir da ideia de uma condição juvenil referida a uma fase da vida, que no limite, podem desembocar na consideração da juventude como mero signo, “uma construção cultural relativamente desvinculada das condições materiais e históricas”; e análises que privilegiam a posição na estrutura socioeconômica e que, no limite, afirmam ser tal noção destituída de significação social. Tal tensão pode ser resolvida, como sugerem, entre outros, Abad¹⁷⁹ e Sposito (2003), pela distinção entre *condição* - modo como uma sociedade constitui e atribui significado a esse momento do ciclo de vida, que alcança uma abrangência social maior, referida a uma dimensão histórico-geracional - e *situação*, que revela o modo como tal

(em outras classes sociais). Ver estudos publicados no Brasil na coleção intitulada **História dos jovens**, (Org.) LEVI e SCHMITT, 1996.

¹⁷⁷ ABRAMO e BRANCO, op. cit., p. 41.

¹⁷⁸ BOURDIEU, 1983, p. 113-121.

¹⁷⁹ ABAD, Miguel, Apud, ABRAMO, op. cit., p. 42.

condição é vivida a partir dos diversos recortes referidos às diferenças sociais classe, gênero, etnia, etc.

Segundo a socióloga Nadya Guimarães a visão singular da juventude como adolecer e estado de irresponsabilidade provisória, dever-se-ia atualmente contrapor uma compreensão mais refinada entre idade social e idade biológica, que entendesse os cortes etários ou geracionais como resultados, e não pressupostos, de leis específicas de envelhecimento em diferentes campos, expressando divisões em torno dos seus correspondentes objetos em disputa. Jovens e adultos são construções sociais dotadas de limites etários variáveis se consideradas, por exemplo, as distintas regras de envelhecimento que vigem os mercados locais de trabalho, com contextos determinados, ou mesmo em ocupações específicas. Cortes etários são o reflexo das regras circunstanciais de envelhecimento em seus respectivos campos, o trabalho, entre eles. Os recortes etários não são construções naturais e sim sociais, disputadas, num mesmo campo podendo assim existir “juventudes”. Do ponto de vista do mercado de trabalho, podemos falar de distintas formas de socialização profissional relativas aos diversos grupos de jovens, variados por sua origem social, regional e étnica, ou mesmo por sua condição de gênero ou seu capital escolar.¹⁸⁰

No Brasil, o mundo do trabalho não deixou, ainda, de fazer parte do cotidiano de muitos jovens e crianças das camadas sociais economicamente desfavorecidas. Esta é também uma situação vivida pelos trabalhadores juvenis do McDonald's de Florianópolis. A sobrevivência é o que leva os jovens pobres ao mercado trabalho, muitos destes nestes labores buscam sustentarem-se, desoneram os membros da família com o salário que recebem, podendo adquirir seus pertences, através do “suor de seu próprio rosto”.

A psicanalista Maria Rita Kehl (2004, p. 189) chama a atenção para o ideário do consumo e todo o seu corolário de *marketing*, que tem encontrado na juventude, inclusive entre as camadas pobres, uma de suas expressões. A situação de trabalhadores da rede McDonald's, permite que os jovens busquem além do básico para a sobrevivência, sustentarem uma perspectiva de consumo de diversos produtos que se traduzem em objetos de desejo, tais como: telefone celular, *I-pod*, computador, *mp3*, etc. Esta é uma situação relativa ao emprego formal, que possibilita a estes jovens crédito no comércio local. A motocicleta é um bem material muito prestigiado por parte destes trabalhadores, alguns procuram adquiri-la ao tornarem-se coordenadores nos restaurantes desta rede de comidas

¹⁸⁰ GUIMARÃES, op.cit. 2005, p. 153.

rápidas, quando seu salário melhora, pois esta permite um deslocamento no espaço urbano em maior velocidade (de casa para o trabalho, ou para escola, ou para lugares de entretenimento e vice-versa).

3.3 DISCIPLINANDO UM CORPO JUVENIL

Atualmente com cerca de 34 mil funcionários, a rede de *fast-food* McDonald's anuncia em seu *site* ser uma das cinco maiores formadoras de mão-de-obra no país. Todos os anos, a empresa afirma realizar o que chama de “sonho do primeiro emprego” de milhares de jovens brasileiros. Os jovens podem candidatar-se a uma vaga nos restaurantes McDonald's preenchendo um formulário diretamente em uma loja ou, na Internet, através do *site* da empresa, que disponibiliza um espaço para inscrição eletrônica. Para ingressar como atendente do McDonald's, os jovens devem ter concluído ou estar matriculados no Ensino Médio e ter idade entre 16 e 24 anos.¹⁸¹ Também podem entrar como menores aprendizes os jovens entre 14 e 16 anos de idade.¹⁸²

De acordo com o *site* do McDonald's é necessário que os candidatos sejam dinâmicos, pró-ativos, tenham muita energia, vontade de aprender e saibam trabalhar em equipe (ou tenham disposição para aprender a atuar em grupo). Os dados fornecidos pela rede mostram que cerca de 70% de seus atendentes tiveram sua primeira oportunidade profissional na própria empresa, que ao realizar o recrutamento não exige qualquer experiência laboral anterior. No ano de 2006, do quadro de funcionários 87% tinha menos de 21 anos de idade e 55% era sexo feminino.¹⁸³ A partir deste percentual, a rede McDonald's emite um discurso que visa edificar sua imagem de grande geradora de postos de trabalho para homens e mulheres jovens do país. Um anúncio em seu *site* afirmava o seguinte:

O McDonald's precisa de atendentes que queiram crescer e vencer. Um deles pode ser você!
Você já cursou ou está cursando o Ensino Médio (segundo grau)?
Se a resposta é sim, você tem o principal requisito para se candidatar a uma vaga de atendente no McDonald's!

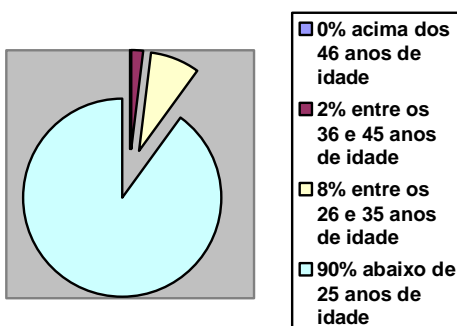
¹⁸¹ Disponível em: <<http://www.mcdonalds.com.br>>. Acesso em 31 jul. de 2008.

¹⁸² Brasil. Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) – Lei 8.069/1990; Emenda Constitucional nº 20, que passa a enquadrar os jovens de 14 a 16 anos na situação de aprendizes; e Lei nº. 10.097 - de 19 de dezembro de 2000 - que altera os dispositivos da Consolidação das Leis de Trabalho (CLT) de 1943.

¹⁸³ **REVISTA ÉPOCA.** *As 100 melhores empresas para trabalhar.* – tudo o que você precisa saber para escolher o seu próximo emprego. São Paulo: Globo, 2006/2007, p. 151.

E por que é legal ser atendente do McDonald's?
 Primeiro, porque **não precisa ter experiência!** O importante é ter vontade de aprender e crescer.
 Essa pode ser a sua chance de conseguir o primeiro emprego!
 Dá para conciliar a escola com o horário de trabalho. A gente não quer que você pare de estudar!
 Aqui o que conta é o seu desempenho e a sua dedicação! É com base nisso que nossos funcionários são reconhecidos e promovidos.
 Vários executivos da empresa começaram assim, e você pode ser mais um deles!
 Você vai fazer muitos amigos, aprender coisas novas... trabalhar e se divertir no restaurante!
 E, de quebra, vai ter a chance de se transformar em um profissional reconhecido e procurado pelo mercado!
 Venha fazer parte da nossa equipe!
 O McDonald's já faz parte da sua vida. Venha fazer parte da história do McDonald's.¹⁸⁴

A convocação que a rede McDonald's tem feito, ao longo dos últimos anos, aos jovens brasileiros tem refletido a empregabilidade, sobretudo, no segmento de alimentação. A maior parcela de empregados, neste setor, no ano de 2003 com carteira assinada (71%), se concentrou na faixa etária de 22 a 45 anos. Os jovens entre 16 e 21 anos representaram apenas cerca de 16%. O empregado do McDonald's, naquele período, era seis anos mais jovem que os demais trabalhadores do segmento de alimentação no país. A reduzida faixa etária média dos funcionários do McDonald's é um dos aspectos que indicam que a sua oferta de trabalho está relacionada ao primeiro emprego do jovem brasileiro.¹⁸⁵ O gráfico abaixo traduz os números percentuais dos empregados do McDonald's por faixas etárias:



Fonte: Revista Época¹⁸⁶

Fábio, ex-trabalhador da rede de restaurantes McDonald's em Florianópolis, relatou

¹⁸⁴ Disponível em: <<http://www.mcdonalds.com.br>>. Acesso em: 31 jul. de 2008.

¹⁸⁵ **MCONOMICS 2005**. Uma incrível viagem pela cadeia produtiva do Big Mac. São Paulo: GV consult, 2005, p. 25. Relatório sobre o impacto econômico do McDonald's no Brasil. Elaborado pelo segundo ano consecutivo pela GV consult, braço de consultoria da Fundação Getúlio Vargas - São Paulo.

¹⁸⁶ **REVISTA ÉPOCA**. *A passagem é rápida. Tem que ser Feliz*. As 100 melhores empresas para se trabalhar: tudo que você precisa saber para escolher seu próximo emprego. São Paulo: Editora Globo, 2006/2007, p. 151.

que a procura de um emprego lhe foi imposta pela necessidade econômica e também ocupacional, que podem ser traduzidas como uma cobrança social de entrada no mundo adulto. Logo após o término do Ensino Médio, este contou com a ajuda de sua avó na busca de uma ocupação. Tal questão demonstra o caráter valorativo do trabalho em determinados contextos socioeconômicos no Brasil. Em sua narrativa, Fábio, descreve que quase não possuía experiência no mercado de trabalho e ainda infere sobre o porquê do McDonald's recrutar para o labor pessoas mais jovens:

Eu procurei trabalho porque tinha terminado o segundo grau e não podia ficar parado. Com minha avó procurei no jornal e vimos o anúncio do McDonald's, no outro dia a gente foi lá. Eu não tinha quase nada de experiência, eu já tinha trabalhado uma semana ou duas em outros lugares, mas nada que passasse disso. Acho que eles contratam uma faixa etária de jovens, que não têm muita experiência no mercado de trabalho, porque aí podem moldar o jeito de ser desse funcionário, a cabeça. Fazer pensar do jeito que eles querem e do jeito que eles querem que o funcionário se comporte. Se eles pegam um funcionário mais velho, que vêm com "manias", sabendo como é que funciona o mercado de trabalho, é mais complicado de lidar, são pessoas que têm muito mais experiência do que as mais jovens, que por não terem tanta experiência acabam acatando o que o McDonald's diz, achando que é o certo, quando a maioria das vezes pode não ser.¹⁸⁷

A partir da contratação os trabalhadores do McDonald's são introduzidos em um treinamento, que como já vimos busca atingir a totalidade das pessoas empregadas em seus restaurantes. Pode este, ao estender-se, ter como consequência o desenvolvimento de um plano de carreira, que garante uma série de benefícios aos jovens atendentes que superem "barreiras", tais como: competição interna entre funcionários; baixos salários; carga extenuante de trabalho, relações de trabalho extremamente hierarquizadas, etc. É importante ressaltar, que esta é uma possibilidade real de ascensão aos jovens, que através do trabalho, buscam melhorar economicamente suas vidas. Estes podem, por exemplo, conquistar o cargo de gerente de um restaurante. Contudo, como já enfatizamos estas promoções ficam restritas a um número muito pequeno de funcionários que "devem" introjetar os valores previstos nesta formação profissional para que obtenham tal mobilidade.

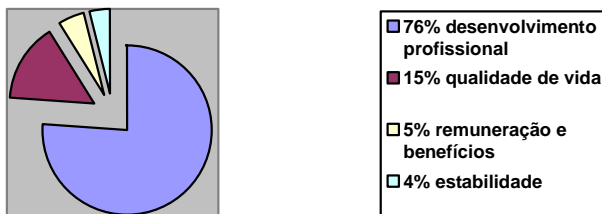
Segundo os dados apresentados pela empresa, no Brasil, em 2005, foram recebidos 37.000 currículos, sendo admitidos 22.368 funcionários, demitidos 5.509 e promovidos 3.839.¹⁸⁸ Estas promoções encontravam-se distribuídas entre os cargos de: instrutores,

¹⁸⁷ Fábio, op. cit.

¹⁸⁸ REVISTA ÉPOCA, op. cit., p. 151.

coordenadores, técnicos de manutenção, gerentes de plantão,¹⁸⁹ gerentes operadores e gerentes de restaurante. A grande rotatividade de funcionários nos restaurantes da rede permite que surjam constantemente vagas para promoção, que em geral, são em maior número para os cargos de instrutores. Segundo o discurso veiculado pelo McDonald's, a promoção é conquistada pelo funcionário através de um esforço particular resultante de seus estudos em relação às normas e procedimentos, que conseqüentemente lhe proporcionaria o aprimoramento profissional. A empresa afirma que mais da metade dos gerentes de loja, começaram como atendentes, que como já havíamos mencionado, é “primeiro degrau” da hierarquia profissional nos restaurantes.¹⁹⁰

O gráfico abaixo apresenta o desenvolvimento profissional como um dos pontos mais valorizados pelos funcionários da rede no Brasil, demonstrando o quanto que seus atendentes buscam “subir” de cargo dentro da empresa. Tais objetivos estão vinculados tanto a uma melhoria econômica, quanto à possibilidade de alcançar um *status* social de maior reconhecimento.



Fonte: Revista Época¹⁹¹

De acordo com a referência que fizemos no segundo capítulo, é muito comum a Revista McNews trazer em suas páginas, como forma de motivação para a grande maioria de seus atendentes, casos de empregados que obtiveram êxito diante de prêmios e promoções. A partir da edição nº 98, de 2006, a revista passou a publicar uma seção chamada “Minha História”, na qual, são veiculados estes depoimentos “de sucesso” dentro do McDonald's, tais como o deste consultor de mercado:

¹⁸⁹ Os gerentes de plantão podem entrar para empresa como *trainees*, programa que visa que 50% dos gerentes de plantão sejam provindos do “chão” do restaurante (Atendentes que galgam os cargos até chegarem a gerentes de plantão) e que os outros 50% venham de fora do McDonald's, exige-se em geral, que estes estejam cursando ou tenham terminado o Ensino Superior.

¹⁹⁰ Disponível em: <<http://www.mcdonalds.com.br>> Acesso em: 11 jun. de 2008.

¹⁹¹ **REVISTA ÉPOCA**, op. cit., p. 151.

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.¹⁹²

Cláudia afirmou que ao obter uma promoção para coordenadora, por algum tempo teve de acumular as “antigas” atividades de instrutora. Pois, dentre os atendentes escolhidos para disputarem as vagas de instrutores, nem todos eram promovidos. Tal prática apresentava-se recorrente na empresa, que ao disponibilizar uma vaga, selecionava um número maior de funcionários para disputá-la. De acordo com esta funcionária, em algumas lojas de Florianópolis o número de atendentes que alcançavam tal promoção ficava abaixo da demanda.

Como coordenadora eu praticamente continuei treinando, nunca tinham instrutores suficientes, o pessoal não aguentava e ia embora. Ficavam enrolando tanto a pessoa dizendo que ela ia subir, que ia ser promovida e aí distribuíam dez PDI's [Planos de Desenvolvimento de Instrutores] entre os funcionários, sendo que tinham poucas vagas. Obrigavam ‘os caras’ a treinarem os novatos e, aí no final, chegavam lá e promoviam só três, os outros iam saindo desiludidos, a maioria saía por causa disso.¹⁹³

Como já havíamos mencionado as trabalhadoras são em maior número dentro da rede McDonald's, cerca de 55,4%, restando para o sexo masculino 44,6% das vagas. Contudo, quando se trata dos cargos de chefia este número se inverte. Em 2005, em todo o Brasil, os cargos de chefia eram num total de 1.327, sendo 62% ocupados por homens, enquanto que os 38% restantes eram postos ocupados por mulheres.¹⁹⁴ A jovem Carolina relata a experiência de quem disputou uma vaga esperando ser promovida (o que não se concretizou). Ela ressalta que as redes sociais estabelecidas no interior do McDonald's podiam facilitar o percurso de uma ascensão de cargo. Podemos verificar que a Companhia se utilizava estrategicamente da disputa, e ao incentivá-la obtinha dos concorrentes maior produtividade. De acordo com o depoimento da jovem, podiam-se observar significativas mudanças naqueles trabalhadores que eram promovidos, pois estes, segundo ela absorveriam com maior facilidade o “espírito de competição” que a companhia procurava imprimir para atingir resultados positivos.

Eu acho que a gente espera demais uma promoção que muitas vezes não vem. Acho que a gente tem que ser bem mais “amigo” dos gerentes, do que um bom

¹⁹² **REVISTA MCNEWS.** São Paulo: Publicon Assessoria de Comunicação. Jan. 2007, ed. 98, p. 7.

¹⁹³ Cláudia, op. cit.

¹⁹⁴ **REVISTA ÉPOCA,** op. cit. p.151.

funcionário que realize suas tarefas. A gente sente, querendo ou não, fica pensando: a gente trabalhou! É decepcionante. É uma coisa que tu te sente extremamente desvalorizada, porque muitas vezes tu trabalhou mais que o teu colega e tu tem consciência assim como ele também tem, tu deu mais o “teu sangue” por aquilo e tu não foi compensada. Vários colegas ficavam diferentes depois de promovidos, ficavam pessoas com mais expectativas de prosseguir no caminho, de conseguir mais promoções. Acabavam se tornando pessoas frias, muitas vezes, passando por cima de ti pra chegar ao objetivo.¹⁹⁵

A possível mobilidade dentro da rede McDonald's é muito valorizada entre os atendentes e extremamente propagandeada pelos meios de comunicação internos da empresa.¹⁹⁶ Traduzindo-se na capacidade de disputar as restritas vagas aos cargos superiores, esta mobilidade vincula-se ao ideário de eficiência. Os trabalhadores devem “incorporar” a visão que a empresa procura transmitir para o seu público consumidor. Para o sistema *fast-food* do McDonald's, o corpo jovem é determinante, pois apreende com destreza e rapidez uma série de informações e técnicas de produção. É ainda visibilizado como saudável, podendo suportar uma carga extenuante de trabalho, que procura ser extremamente disciplinadora. Um corpo treinado para satisfazer as exigências do mercado de comidas rápidas.

Uma das primeiras universidades corporativas no Brasil foi a do McDonald's, também conhecida como Universidade do Hambúrguer (UH).¹⁹⁷ A instituição é similar a matriz americana. O principal objetivo da mesma é fornecer à cadeia de lojas, composta pelos franqueados e corporação, um programa eficaz de preparação da mão-de-obra, cujo foco está no treinamento e na formação do atendente, indo desde a elaboração do hambúrguer até a montagem dos pedidos, com a necessária agilidade no atendimento. Outro objetivo da UH é a capacitação de lideranças para ocupar as posições de coordenação, supervisão e gerência de equipes.

De acordo com a antropóloga Carmen Rial (1992), as pesquisas de novos itens do cardápio do McDonald's são feitas nos laboratórios da “*Hamburger University*”.¹⁹⁸ Esses

¹⁹⁵ Carolina, 19 anos de idade, natural do Estado do Rio Grande do Sul, op. cit., 27 de mar. de 2006.

¹⁹⁶ O maior exemplo é a Revista McNews, mas existem diversos materiais impressos e eletrônicos de circulação interna na empresa.

¹⁹⁷ A Universidade do Hambúrguer (UH) abriu suas portas em 17 de outubro de 1997, em Alphaville, São Paulo, para atender funcionários e parceiros de toda a América Latina. Desde então, passaram pelas cadeiras da UH mais de três mil alunos. Os cursos são dirigidos a funcionários que ocupam cargos de gerência, tanto da corporação como dos restaurantes franqueados. Também podem frequentar as aulas, parceiros e fornecedores do sistema McDonald's. A UH oferece cursos Técnicos de Administração Básica e Comportamentais. Disponível em: <<http://www.universidadedohamburger.com.br>>. Acesso em: 13 ago. de 2008.

¹⁹⁸ A Hamburger University (HU) é uma das primeiras universidades corporativas do mundo. Foi inaugurada em 1961, em Illinois, no andar inferior de um restaurante McDonald's, em Elk Grove Village. Nos anos 70,

laboratórios estudam, além da comida, a melhor ergometria para sua produção. É o que permite que jovens “inexperientes” reproduzam através do mundo, hambúrgueres tão semelhantes. Desse modo, recém empregados, são “transformados” em atendentes e a substituição dos mesmos, se necessário, pode ser efetuada sem maiores alterações do produto final. Com isso, nas cadeias de comidas rápidas, os “chefs” deixaram o domínio da cozinha para se aquartelarem, em outro lugar, nos laboratórios centrais onde desenvolvem experiências culinárias.¹⁹⁹ E, os *McJobs* “enfileram-se” no mercado *party-time*, como montadores em série destas experiências alimentícias.

Treinamento e competitividade passaram a ser aspectos imbricados no terreno das organizações. Nas grandes corporações a competitividade delimita, na atual ordem econômica mundial, maior rigor na escolha e aplicação de um treinamento. Os treinamentos estão sempre atrelados aos resultados desejados pela empresa, ou seja, o ramo do empreendimento é que direciona o treinamento, em uma busca incessante de resultados. Sem treinamento não se tem competitividade para que se estabeleça o “melhor” no mercado. Este discurso ainda prevê o seguinte:

Existe atualmente uma contínua incorporação de tecnologia e de novos conhecimentos aos mercados. Há uma constante reestruturação nos negócios. Portanto, uma empresa para ser competitiva – e não há outra saída –, precisa redescobrir potencialidades no seu fluxo de produção e nos seus serviços. Para tanto, depende radicalmente das pessoas, sem as quais não consegue absolutamente nada. Por isso, tem de investir nesse capital humano.²⁰⁰

O exemplo da rede de comidas rápidas McDonald’s mostra quê:

A questão não é fabricar hambúrguer. A manufatura é algo que se pode aperfeiçoar, mas o diferencial é como vender, como apresentar o produto, que valores associar a ele. Estamos na era do conhecimento. E se é preciso descobrir novas potencialidades nas pessoas, alguém tem de aumentar a sensibilidade para isso. E esse alguém é o RH. Hoje, esse é o segredo, e por trás está o treinamento.²⁰¹

ampliou suas classes e passou a funcionar em Oak Brook, também em Illinois, ao lado da sede mundial da empresa. Forma em média quatro mil profissionais por ano sendo metade de norte-americanos e metade de estrangeiros. Além da Hamburger University de Oak Brook, nos Estados Unidos e a de Alphaville, em São Paulo, no Brasil; existem outros cinco centros de treinamento do McDonald’s no mundo. Estes estão localizados em: Munique, na Alemanha; Londres, Grã-Bretanha; Hong Kong, China; Tóquio, Japão; e em Sidney, Austrália. Disponível em: <<http://www.universidadedohamburger.com.br>>. Acesso em: 13 ago. de 2008.

¹⁹⁹ RIAL, 1992.

²⁰⁰ JEBAILI e CARVALHO, 2002, p. 30-34.

²⁰¹ Idem, ibidem.

Os resultados perseguidos pelas empresas residem na maneira de qualificar e capacitar as pessoas. A assimilação do conceito de competências modificou o modo de perceber o treinamento.

O treinamento passou por várias fases: a de caráter técnico, em que se ensinavam procedimentos. Depois, adquiriu um caráter mais gerencial, quando se falava da necessidade de *feedback* e se alertava para o fato de que nos níveis abaixo da hierarquia havia pessoas. Em seguida, veio à fase da qualidade, na qual houve uma mescla e o treinamento passou a ser técnico-gerencial. Depois, com a competência, o enfoque tornou-se contextualizado.²⁰²

O ideário veiculado no McDonald's, é parte integrante de uma “cultura empresarial”²⁰³ que acredita “potencializar” o empregado para desenvolver seus “pontos fortes”, relativos ao negócio. Com esse objetivo, o Departamento de Recursos Humanos da rede no Brasil, elaborou em 2005, um Sistema de Gestão de Desempenho, que tem como pretensão contribuir no crescimento pessoal e profissional dos trabalhadores juvenis. Dessa forma, o Sistema de Gestão de Desempenho deve garantir aos funcionários dos restaurantes a habilitação necessária para alcançar resultados efetivos que irão melhorar o seu desempenho e causar impacto no crescimento da empresa. Tal sistema tem como foco garantir o alinhamento de estratégias e valores da empresa às expectativas existentes em relação ao desempenho das pessoas. Além disso, deve formalizar, acompanhar e controlar os resultados individuais que refletem os objetivos da equipe, bem como, possibilitar a formalização de níveis de demonstração de competências de cada um dos funcionários dos restaurantes.²⁰⁴

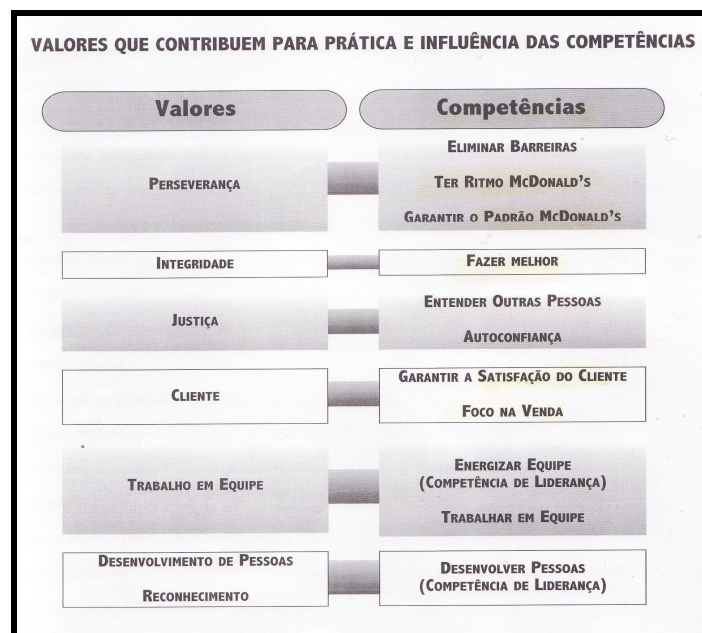
O Sistema de Gestão de Desempenho foi criado com o objetivo de auxiliar o funcionário e o gerente a identificar as necessidades de desenvolvimento em relação ao trabalho em equipe, utilizando-se de um conjunto de processos para a aplicação na avaliação e no plano de desenvolvimento. De acordo com o Departamento de Recursos Humanos da rede McDonald's, o princípio deste sistema é o Modelo de Competências. A empresa desenvolveu um modelo exclusivo para os restaurantes, composto de: Competências de Lideranças e Competências de Negócios. A competência é a forma de identificar os

²⁰² Idem, ibidem.

²⁰³ A cultura organizacional pode ser entendida como um conjunto de compreensões, interpretações ou perspectivas que devem ser compartilhadas pelos indivíduos na esfera de uma empresa específica, representando uma complexa rede de princípios. Essa rede define o modo pelo qual um determinado grupo de indivíduos aprende a lidar com problemas e serve para alertar os novos membros de uma organização, podendo ser considerada um mecanismo de controle que busca agir sobre a psicologia dos indivíduos nas relações de trabalho, destacando um quadro de valores, crenças e pressupostos orientadores de um comportamento coletivo conveniente aos objetivos organizacionais (GARAY, 2002, p. 63-64).

²⁰⁴ GUIA DO FUNCIONÁRIO: Sistema de Gestão Desempenho. *RH McDonald's do Brasil*. Outubro de 2005, p.5.

conhecimentos, habilidades e comportamentos requeridos em cada cargo e que direciona as pessoas da empresa a atuar para gerar resultados positivos. Os processos e ferramentas que compõem o Sistema de Gestão de Desempenho são: a Avaliação das Competências (através de formulário); e o Plano de Desenvolvimento (no próprio formulário, no qual funcionário atendente em conjunto com o gerente deve planejar seus objetivos para atingir os resultados programados pela empresa). O quadro abaixo demonstra que os valores entendidos pela empresa como significativos para o negócio refletem diretamente nas competências de seus empregados:



Fonte: Guia do funcionário: Sistema de Gestão de Desempenho, outubro de 2005, p.1.

O perfil das competências elaborado pelo McDonald's é relativo aos cargos. Este deve refletir as competências do negócio e as competências de liderança que apóiam as principais responsabilidades da função, como por exemplo: 1) Qualificado: corresponde às expectativas quando essa competência é exigida, segue diretrizes com supervisão; 2) Avançado: supera as expectativas quando essa competência é exigida, trabalha e solicita assistência de outros; 3) Especializado: exerce influência no restaurante ou nas atividades sob sua responsabilidade, tem autonomia para trabalhar e treinar pessoas; 4) Líder: é exemplo e lidera de forma a impactar o negócio, apóia atitudes que fortaleçam a capacidade de liderança do seu restaurante no setor e mercado.

O quadro a seguir exemplifica melhor a numeração por cargos. Há ainda competências que não devem ser atribuídas a certas funções, para estas utiliza-se a abreviatura ND, que significa comportamento não demonstrado. Interessam-nos dar maior ênfase as competências atribuídas ao cargo de atendente, tendo em vista, que esta é a função em que há o maior número de trabalhadores juvenis agrupados nos restaurantes McDonald's.

Modelo de Competências para os Restaurantes	Cargos											
	Atendente	Técnico Q&S	Instrutor	Assist. Administrativo	Assist. Manutenção	Téc. Manutenção	Assist. Marketing	Coord. Administrativo	Coord. Q&S	Gerente de Plantão	Gerente de Operações	Gerente de Restaurante
Autoconfiança	1	1	2	3	2	2	3	3	3	4	4	4
Desenvolver Pessoas (Liderança)	N.D	N.D	1	N.D	N.D	N.D	N.D	3	3	4	4	4
Eliminar Barreiras	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	4	4
Energizar Equipe (Liderança)	N.D	N.D	N.D	N.D	N.D	N.D	N.D	3	3	4	4	4
Entender Outras Pessoas	2	2	2	3	2	2	2	3	3	4	4	4
Fazer Melhor	2	2	2	3	2	3	3	3	3	4	4	4
Foco na Venda	2	2	2	N.D	N.D	N.D	3	3	3	4	4	4
Garantir a Satisfação do Cliente	2	2	2	N.D	N.D	N.D	3	3	3	4	4	4
Garantir Padrão McDonald's	2	2	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4
Ter Ritmo McDonald's	2	2	3	2	2	2	2	4	4	4	4	4
Trabalhar em Equipe	1	1	2	3	2	2	3	4	4	4	4	4

Fonte: Guia do funcionário: Sistema de Gestão de Desempenho, outubro de 2005, p.12.

Dessa forma, quando a equipe de RH do McDonald's refere-se ao atendente, este deve ter: a) Autoconfiança: demonstrar confiança ao executar uma tarefa, trabalhar sem precisar de orientação constante e direta; b) Eliminar barreiras: deve demonstrar senso de urgência ao executar as tarefas; c) Entender outras pessoas: perceber precisamente o humor de outras pessoas e seus sentimentos pela expressão facial, tom de voz, etc; d) Fazer melhor: deve medir e comparar seu desempenho, focando-se no trabalho por objetivos; e) Foco na venda: deve persistir na venda, influenciando o cliente mesmo diante de uma objeção à

sugestiva²⁰⁵ (ao notar a indecisão do cliente para finalizar o seu pedido deve falar das características dos produtos para influenciar a venda de maneira criativa e convincente, considerando o perfil do mesmo); f) Foco no cliente: deve garantir a satisfação total do cliente personalizando seu atendimento; g) Garantir o padrão McDonald's: deve "bater" a qualidade do próprio trabalho frente aos padrões estabelecidos, corrigindo os desvios; h) Ter ritmo McDonald's ("ter *ketchup* nas veias"): deve trabalhar sob a pressão do tempo com várias pessoas falando, inclusive na fila de atendimento - desenvolvendo a capacidade de trocar de área de trabalho com facilidade, mantendo a qualidade do atendimento e dos produtos - está é uma parte essencial das tarefas deste trabalhador multifuncional. Deve se inquietar com a falta de atividade e sempre que chamado ser solícito; i) Trabalhar em equipe: deve cooperar, fazendo a sua parte do trabalho para alcançar as metas do restaurante. Não fazem parte de suas atribuições de atendentes: desenvolver pessoas e liderar equipes.²⁰⁶

No cotidiano dos trabalhadores dos restaurantes do McDonald's em Florianópolis, estas questões eram abordadas diferentemente. Alguns depoimentos mostram que a preocupação maior de obter competências dava-se em torno da competição interna visando à possibilidade de promoção. Aqueles que mais se "esforçassem" para tornarem-se instrutores deveriam também adaptar-se aos valores evocados pelo McDonald's. Os instrutores eram cobrados em tempo integral pela responsabilidade e eficácia em relação ao treinamento dos novos funcionários que eram contratados em grande número em períodos próximos as temporadas de verão. O processo básico de aprendizagem deveria ocorrer em tempo reduzido. As contratações eram realizadas no final de novembro e em meados de dezembro os novos trabalhadores já deveriam estar treinados para atender a demanda dos clientes de verão.

Para os jovens do McDonald's a motivação era anunciada a todo o momento como parte essencial do treinamento. Contudo, transformá-la em algo concreto era uma tarefa muito difícil para os gerentes, devido à aprendizagem destes partirem de um programa padrão que buscava desde o primeiro dia "uniformizar" de maneira "mecânica" suas atividades no ambiente de trabalho. De acordo com alguns relatos, o equilíbrio emocional

²⁰⁵ Venda sugestiva é aquela que o atendente faz logo após o cliente terminar seu pedido, exemplo: se o cliente pediu um combo do Big Mac, com batatas e refrigerante, o atendente deve sugerir uma sobremesa para acompanhar. Referimos-nos a tal questão anteriormente no segundo capítulo.

²⁰⁶ GUIA DO FUNCIONÁRIO: Sistema de Gestão Desempenho. *RH McDonald's do Brasil*. Outubro de 2005, p. 13-24.

dos trabalhadores estava sempre sendo colocado em “teste”. Havia muitos desentendimentos em função das promoções que por ventura pudessem ocorrer ou não com os trabalhadores mais antigos. Estes, em geral, teriam em torno de um ano de experiência na empresa e, depois de passarem por um período com salários muito baixos, esperavam a promoção como forma de melhorar sua remuneração. Diante desta situação, alguns funcionários mais antigos viam-se “obrigados” a passar seus ensinamentos mesmo sem serem promovidos. O depoimento seguinte descreve a experiência que Cristina teve em relação aos conflitos e promoções entre os atendentes do McDonald’s.

Chorar, nossa! Não só eu, mas como a maioria das pessoas que trabalham no Mc já choraram. Alguém vem e fala alguma coisa para ti que tu não gosta, te trata mal. Eu nunca tive medo ou briguei, mas já aconteceram várias brigas inclusive dentro do vestiário e nada foi feito de punição para quem estava brigando. [...] não tinha muita motivação onde eu tava trabalhando. Às vezes, a motivação é pouca coisa, às vezes quem vende mais casquinha, ganha uma de brinde [...] quem se destacar em tal área ganha um *break* maior. O funcionário gosta e se sente valorizado. Eu tinha muitas expectativas, de trabalhar bem para ser promovida, aí tu vê que não é bem assim, te enrolam muito, demora um monte, [...] tu fica esperando uma promoção que não chega, só a ilusão fica no funcionário, o próximo é você, sempre o próximo, mas o próximo nunca chega.²⁰⁷

Outra situação relevante que diz respeito às promoções acontecia quando os funcionários mais novos, após o período da temporada de verão, eram promovidos antes dos mais antigos. Os “antigos” ficavam ressentidos e acabavam saindo da empresa. O depoimento de Marcos demonstra que a amizade entre colegas de trabalho podia ser abalada quando apenas um deles acabava sendo promovido.

Tinha um funcionário que tinha acabado de ser promovido, antes ele era meu amigo, mas quando foi promovido quis me dar ordens, eu não aceitei, acabei brigando com ele. [...] tiveram muitos que entraram depois de nós e que a gente ensinou. As pessoas mudam totalmente. Em vez de ajudar a gente eles pisavam em cima, queriam mostrar que podiam mandar na gente.²⁰⁸

O poder de decidir provavelmente cria um sentimento de pertença e de realização que dificilmente deixa brechas para comportamentos de contestação no conjunto destes funcionários promovidos, o que não quer dizer que estes também não fizessem uso de táticas antidisciplinares. O fato é que o ritmo acelerado da produção e às redobradas responsabilidades quanto ao fluxo e à qualidade, juntando-se ainda a sobrecarga de tornar-se

²⁰⁷ Cristina, op. cit.

²⁰⁸ Marcos, 19 anos de idade, natural do interior do Estado de Santa Catarina, op. cit., 27 mar. de 2006.

vigilante do comportamento do companheiro de trabalho (no sentido do controle interno) o deixa também enquanto controlador (gerente) “preso”. Ou seja, trabalhadores promovidos, ao vigiar, tornam-se alvo de vigília. Estes devem dar o exemplo aos demais atendentes que os vêem “com ressalvas”. Assim a companhia consegue resguardar-se de tais conflitos ao estimular a competição entre os funcionários, obtendo significativos resultados ao que diz respeito à disciplinarização.

O uniformizar, entendido por deixá-los iguais, através do uso de uniformes, é um fator disciplinador que cria uma identificação nova para os funcionários, aumentando a força do corpo em termos econômicos de utilidade e diminuindo as forças em termos políticos, sobretudo para os atendentes. O uniforme, além de ser uma fôrma para a identificação do trabalhador, delimita os níveis hierárquicos. O significado da expressão hierárquica estava expresso no modelo da roupa utilizada. Uma trabalhadora do McDonald’s afirmou o seguinte sobre o uso do uniforme:

No primeiro dia de trabalho peguei o uniforme que era horrível. As meninas ficavam feias com aquela roupa, aquelas calças, elas vinham acima da cintura. No começo eu não entendia porque não tinha bolso, depois é que eu vi que a intenção é para que o funcionário não levasse nada para casa. O padrão visual estava relacionado com a higiene, não podia usar brincos, nem *piercings* e tinham os *pins*, que eram uma espécie de agrado para o funcionário. Eram dados para quem se destacasse como melhor em uma área. Quem trabalha no Mc gosta de colecionar.²⁰⁹

O uniforme padrão dos atendentes de ambos os sexos era composto por tênis preto,²¹⁰ uma calça azul marinho sem bolsos, meias brancas, uma camisa xadrez azul com branco, uma camisa vermelha também sem bolsos e um boné azul marinho. Todos deveriam estar de cabelos presos por redes. As meninas ou meninos, que tinham cabelos compridos deveriam prendê-los também com um rabió. Eram proibidos para ambos os sexos o uso de brincos, piercings, maquiagens e unhas compridas, em virtude da higiene. Conforme afirma Cristina, podiam usar somente um *bóton*, também conhecido por *pin*, este era fornecido pela própria empresa para aqueles que se destacassem durante o trabalho. Do lado esquerdo do peito todos deviam trazer o crachá de identificação. Os funcionários da cozinha deviam ainda utilizar aventais plásticos.

²⁰⁹ Cristina, op. cit.

²¹⁰ O tênis preto não era antiderrapante e constantemente seu material ficava encharcado, o que ocasionava alguns acidentes.

Os instrutores, um cargo acima dos atendentes, diferenciavam-se apenas por uma tarja vermelha na manga direita da camisa. Já os auxiliares administrativos, os coordenadores de qualidade de serviço, os coordenadores administrativos, os gerentes de plantão, os gerentes operacionais e os gerente de restaurante, usavam calça social preta, meias pretas, sapatos pretos, camisa branca com listras cinzas, ou camisas verde claro, além de gravatas ou lenços. Tal diversificação nos uniformes demarcava as hierarquias. O consultor regional que está no topo da pirâmide da estrutura organizacional no Estado, não precisa usar uniforme (é o funcionário mais “fluído”, o mais “leve” do sistema). Este fato facilita muito em suas visitas surpresa às lojas, não sendo reconhecido pelos funcionários “novatos”.

O uso dos uniformes de atendente provocava um mal estar nos jovens. Mas quando se tratava de uma identificação hierárquica através do uniforme, como no caso de uma promoção, estes mesmos jovens adotavam-no como forma de afirmar o seu novo status, mesmo que o salário não se diferenciasse muito entre os cargos como no caso da passagem de atendente para instrutor. O fato é que os uniformes dos superiores afirmavam tal status, que era legitimado tanto pelos colegas quanto pelos clientes.

No ano de 2006, os uniformes foram revistos pela companhia. O renomado estilista Alexandre Herchcovitch foi contratado para criar as peças da linha de uniformes do McDonald's no Brasil. Os de atendentes, atualmente, são compostos por cinco itens: o boné de cor bege com o “M” do McDonald's em amarelo, a calça jeans masculina – “com arcos dourados”, bordados nos bolsos de trás - a calça jeans feminina (antes não havia diferenciação entre os uniformes masculinos e femininos), a camiseta cinza com listras vermelhas e o tênis preto de cano alto com biqueira. De acordo com a rede este é um projeto que visa formar parcerias com estilistas de diversos países que traduzam o perfil não só dos seus funcionários, mas também dos consumidores da empresa. Flávia Vigio, vice-presidente de Comunicações do McDonald's para América Latina, afirma que: “Herchcovitch é um estilista de renome internacional e de forte aceitação entre o público jovem”. Segundo esta, “[...] os trabalhos do estilista têm tudo a ver com o que o McDonald's está buscando em todo o mundo: modernidade e jovialidade”.²¹¹ Os uniformes vêm sendo usados pelos 34 mil funcionários brasileiros da rede desde setembro de 2006. O novo uniforme criado por Herchcovitch tem um apelo em relação à questão estética, pois o objetivo maior é tornar o funcionário mais *fashion* frente ao público consumidor. Entre os trabalhadores e

²¹¹ Disponível em: <<http://www.mcdonalds.com.br/institucional/imprensa>>. Acesso em 28 de ago. de 2008.

trabalhadoras ter um uniforme desenhado por um estilista de renome é também motivo de satisfação. Contudo o uniforme em termos de segurança no trabalho pouco se difere do anterior.

Os uniformes de certa forma delimitavam a alimentação que os trabalhadores do McDonald's realizavam na empresa. Em geral, os cargos superiores tinham maior liberdade de escolha entre os produtos alimentícios à venda. Os atendentes deviam submeter-se a um cardápio, muitas vezes, restrito, pois a alimentação além de ser de acordo com o cargo dependia também das horas trabalhadas. No McDonald's há uma política de intervalo - *break* - que regula o que os funcionários podem ou não comer. De 0 a 4 horas, na qual não há obrigatoriedade legal para descanso, o intervalo é de 15 minutos e o *break* é um sanduíche e um refrigerante, pequenos; 4 a 6 horas com intervalo de 30 minutos, o funcionário poderia comer um sanduíche, uma batata frita e um refrigerante, pequenos. Acima de 6 horas, o intervalo deve ser de uma hora e o *break* é médio, podendo o trabalhador do McDonald's comer um sanduíche, uma batata frita e um refrigerante médios. Para quem trabalha 8 horas, há também a possibilidade de incluir no *break* médio uma sobremesa, geralmente um *sundae*.²¹²

Muitos dos jovens que trabalham na cadeia de restaurantes McDonald's, criam o hábito de substituir sua principal alimentação do dia pelo lanche fornecido no trabalho. Comer apenas no McDonald's em função de fatores, tais como: dupla atividade (trabalhando e estudando, passando muito tempo longe de casa, depois de começar a trabalhar fora), ou ainda, por morar sozinho, tendo em vista economizar com a alimentação, torna-se uma prática comum no dia-a-dia de alguns destes jovens. Há casos de trabalhadores que reclamavam da alimentação que era fornecida no McDonald's por não receberem vale-alimentação tendo que consumir sempre o mesmo cardápio oferecido pela empresa, que se reduzia a sanduíches, batatas fritas e refrigerantes. Consumir hambúrgueres do McDonald's era, porém, mais um dos motivos que ligavam estes jovens a um ícone desta sociedade voltada para o consumo de marcas globais. A companhia, por sua vez, através de seus nutricionistas, afirma que a quantidade e qualidade dos lanches são apropriadas ao número de horas trabalhadas e não provoca qualquer prejuízo aos seus trabalhadores. Eis o depoimento de Roberto, um ex-funcionários do McDonald's:

²¹² Marcos, op.cit.

Na hora parecia que você ficava satisfeito, mas a gente não ficava bem alimentado. Sabe como é que é, parece que tem umas químicas, era estranho passava um tempinho tu já tava ali morrendo de fome de novo. Com isso, às vezes, a gente olhava para os lanches, às vezes, ia lá e comia escondido, não minto, porque eu não conseguia trabalhar com fome. É um lanche que não faz nada bem pra saúde das pessoas, ainda mais uma pessoa que tem que se alimentar todos os dias com aquilo dali. É um negócio que vicia. Hoje eu já saí do McDonald's, graças a Deus eu não como lá direto. Além do que tu tinha que trabalhar o dia inteiro no Mc a R\$ 1,36 a hora, pra poder comprar uma Mc oferta, que era R\$ 10,15.²¹³

Exigem-se deste corpo juvenil agilidade, gentileza, disposição e aquiescência, nas relações de trabalho e no atendimento ao cliente. O corpo jovem é associado com a salubridade. Tais jovens devem manter-se alerta para que não ocorram acidentes na utilização dos utensílios e equipamentos, tanto na cozinha, quanto na área de serviço, no atendimento externo. Um ex-trabalhador do restaurante situado no centro de Florianópolis ao relatar sua experiência, descreve que nos dias com grande volume de vendas, o ambiente do restaurante ficava estressante, com “muita correria” e acidentes mais graves poderiam ocorrer. Contudo, sair com algum pequeno ferimento ao final do dia de trabalho era normal.

Nossa! Eu uma vez queimei o braço fazendo batata-frita e ela [a gerente] não quis me mandar embora, aí quem me mandou embora foi o gerente dela, o consultor que é o chefe, ele que me mandou embora porque eu tinha queimado o braço de gordura. Já aconteceram várias coisas porque ela manda correr. Não é que ela manda correr, ela deixa a gente numa pilha que a gente acaba correndo. A cozinha tem muito pouco espaço, mas a gente acaba correndo na cozinha, o chão está sempre com gordura, muita gente acaba caindo. Eu uma vez dei sete pontos no dedo de um colega. Sete pontos, porque eu fui guardar uma espátula na correria e ele foi apontar pra lá e tomou um talho no dedo com a espátula. Eu sou cheio de cicatrizes pequenininhas. Todo mundo se machuca. Pode entrar no McDonald's a hora que tu quiser e pedir pra olhar a mão de quem tu quiser. Se não tiver uma cicatriz assim, e a pessoa falar: Isso aqui é do McDonald's! Todo mundo tem, todo mundo sai com um machucadinho da chapa, bolha nos dedos, assim de queimar na gordura, corte de ponta, às vezes, na “torre” [entre o balcão e cozinha onde se produz os refrigerantes] tem muita ponta, tem muito inox com ponta.²¹⁴

A empresa procura divulgar a necessidade de se constituir nos restaurantes a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA). De acordo com a Revista McNews de julho de 2007, para prevenir queimaduras nas atividades diárias os jovens trabalhadores deveriam:

- Manter os equipamentos travados para evitar deslocamentos;
- Nas cubas, atenção ao ativar os cestos, manter o corpo afastado para evitar respingos de óleo e utilizar sempre o avental;

²¹³ Roberto, op. cit.

²¹⁴ Gabriel, op. cit.

- Nas chapas, posicionar as pernas, uma na frente e outra atrás, para que o funcionário não escorregue e se queime na chapa;
- Nas tostadeiras, utilizar a espátula para retirar o pão que cai na bandeja, para evitar contato direto com as áreas quentes do equipamento;
- Durante a filtragem das cubas e fechamento das chapas, utilizar a luva de alta temperatura para evitar contato com as áreas quentes e respingos de gordura.²¹⁵

Na rotina diária, em relação ao segundo ponto, que se refere à utilização de avental nas áreas de fritura, tal procedimento dificilmente era exigido quando se tratava do trabalhador da área da Fritura Final, onde se preparam as batatas fritas, talvez pelo fato de que esta seja uma área frontal ao público, e o uso de avental e luvas comprometeria esteticamente tal estação. Queimaduras, ferimentos por perfurações ou cortes, desmaios e quedas, são alguns dos acidentes que o McDonald's selecionou para alertar seus jovens trabalhadores, de como agir, caso venham ocorrer em suas lojas. Na McNews de agosto de 2007 a contra capa trazia uma matéria com esta questão: Na emergência, como fazer os primeiros socorros? Em seguida dava as dicas:

- Queimaduras: lave imediatamente o local com água limpa e abundante;
- Ferimentos por perfurações ou cortes: utilize luvas descartáveis, não passe nenhum produto no ferimento;
- Desmaios: não dê álcool ou qualquer produto para a vítima inalar, não faça movimentos bruscos com a vítima, não dê líquido;
- Quedas: verifique se a vítima está consciente, evite mover a vítima.²¹⁶

Estes pontos não são selecionados aleatoriamente pelos publicitários da empresa. Tais acidentes são recorrentes nos restaurantes. A legislação prevê que empresas com mais de vinte funcionários obrigatoriamente instalem a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA). Os restaurantes do McDonald's, em geral, possuem mais de vinte funcionários, contudo nem todas as lojas de Florianópolis contavam com a CIPA. Em alguns casos, a comissão era formalizada apenas por uma obrigatoriedade legal, não havia participação de seus trabalhadores, sequer havia reuniões da comissão. Dessa forma, muitas vezes, tornava-se difícil adotar um comportamento preventivo durante o turno trabalho.

Os corpos destes trabalhadores e trabalhadoras juvenis são considerados produtivos e, muitos, superam as contradições recorrentes às hierarquias, representando para esta rede de *fast-food*, baixos custos. De acordo com o depoimento seguinte, a competição dentro do McDonald's, muitas vezes era encarada como uma "brincadeira". Cada atendente buscava

²¹⁵ REVISTA MCNEWS. São Paulo: Publicon Assessoria de Comunicação. Jul. 2007, ed. 102, p.16.

²¹⁶ REVISTA MCNEWS. São Paulo: Publicon Assessoria de Comunicação. Ago. 2007, ed. 105. p. 16.

ser melhor que o outro, geralmente, especializando-se em uma determinada área. O relato desta trabalhadora traz à luz a representação que muitos destes jovens faziam de si, demonstrando que as intenções da empresa eram mais facilmente absorvidas nas práticas cotidianas dos atendentes através dessa forma “descontraída” de compreender as atividades exigidas.

O jovem tem mais disposição. Quando começa a fazer as coisas, vai no “pique”, vai na “onda”. É que nem quando eu passo por um cara que é da chapa: Aí muito bem, pô tu é um cara “bala”. Tu vai gostar de ouvir aquilo e vai dizer assim: Ah não, eu sou o bom, eu sou o melhor e vou continuar assim pra ser elogiado de novo. E quando entram em área dizem assim: Tá entrando em área o melhor “Quarterão”. Aí os outros falam: Tu é o melhor na chapa, mas eu sou o melhor na tostadeira, ninguém ganha de mim aqui, aqui eu consigo fazer tudo!²¹⁷

O corpo juvenil auxilia esta Companhia na construção de uma imagem positiva frente ao seu público consumidor. Esta é uma das questões que talvez impossibilite o McDonald’s de substituir o trabalho realizado pelos jovens, pelo trabalho realizado pelas máquinas. O corpo jovem envolve uma série de valores que esta rede de *fast-food* procura transmitir aos seus clientes. De acordo com a Empresa:

Satisfazer os consumidores, no caso, consiste em cumprir a promessa da marca McDonald’s. Em outras palavras, isso significa proporcionar a “experiência única” de ser cliente de um restaurante rápido e fácil de usar, acessível, limpo, seguro, confortável, convidativo, dedicado às crianças, muito conveniente, comprometido com a comunidade e que, além de oferecer escolha e variedade, seja a melhor opção em sua categoria. Todos os anos, pesquisa anual realizada em 18 regiões do País, detectam o grau de percepção desse conjunto de atributos por parte dos clientes.²¹⁸

A juventude, de certa forma, é um “instrumento” fundamental para a corporação. A empresa apresenta-se como uma “marca em sintonia com a imagem de juventude”.²¹⁹ Em geral, suas peças publicitárias têm como público alvo os mais jovens e, principalmente, as crianças.²²⁰ Neste sentido, as representações associadas à imagem destes trabalhadores e

²¹⁷ Cláudia, op.cit.

²¹⁸ MCONOMICS, op.cit., 2005.

²¹⁹ Balanço Social 2004. *Gestão de pessoas*. Disponível em: <<http://www.mcdonalds.com.br>>. Acesso em: 11 ago. de 2008.

²²⁰ A propaganda do McDonald’s já surge no interior de um novo modelo de anúncio televisivo que, embora usado em outros setores, era inédito no meio dos *fast-food*: ao invés de anunciar diretamente o produto e procurar convencer o consumidor dos seus atributos e benefícios, apela-se para uma história, uma narrativa, um filme na qual se procura retratar situações em que a marca pode ser associada positivamente há certo modo de vida. É neste sentido, que os trabalhadores juvenis do McDonald’s são “parte” deste pacote publicitário. É o que seria uma personificação da marca e por consequência, do produto, através de associações do tipo: se essa marca fosse uma pessoa, ela seria alegre, divertida, carinhosa e amigável. [...] É a imagem do usuário que mais contribui para a construção da “personalidade” de uma marca (FONTENELLE, 2002, p. 41-46).

trabalhadoras, por parte da empresa, são sempre vinculadas a uma ideia de satisfação, conforto, beleza e segurança, que deve ser traduzida em um comportamento de bem-estar frente aos clientes do McDonald's.

Tais aspectos demarcam nos corpos juvenis modos de fazer e agir, que são fundamentais nesta formação. Como já havíamos afirmado, a empresa diz fornecer também, uma “experiência única” de desenvolvimento profissional e pessoal a estes trabalhadores.²²¹ Mas, na dimensão dos cargos, de suas atribuições e distribuições, as relações de trabalho tornam-se conflitantes, na medida em que a cobrança de desempenho passa a ser um mecanismo para atingir os objetivos e resultados estipulados pela companhia.

Os instrumentos de poder são perceptíveis no escalonamento hierárquico e como parte fundamental do funcionamento deste sistema demandam as relações de trabalho dentro dos restaurantes. Ao mesmo tempo em que o jovem atendente, ao proceder, deve manter um “sorriso constante”, há a exigência de um “serviço ao máximo”. É dessa forma, que os corpos dos trabalhadores traduzem as experiências vivenciadas de uma série de habilidades que compõem uma disciplina física, dispostos por uma trajetória individual, mas que é também de grupo, tendo em vista, que no McDonald's o conceito de equipe deve prevalecer frente à competição. Ou, ainda, podemos dizer que se trata de uma equipe, na qual, em seu interior, “todos” devem competir entre si.

De acordo com Michel Foucault (1987, p. 119), o momento histórico das disciplinas é o momento em que nasce uma arte do corpo humano que visa não unicamente o aumento de suas habilidades, nem tão pouco aprofundar sua sujeição, mas a formação de uma relação que no mesmo mecanismo que o torna tanto mais obediente, quanto mais útil, é inversamente proporcional. Forma-se, então, uma política das coerções que são trabalhadas sobre o corpo, uma manipulação calculada de seus elementos, de seus gestos e de seus comportamentos. O corpo humano entra em uma maquinaria de poder que o esquadrinha, desarticula e o recompõe. Uma “anatomia política”, que é também igualmente uma “mecânica do poder” que define como se pode ter domínio sobre o corpo do outro, não simplesmente para que façam o que se quer, mas para que operem como se quer, com as técnicas, segundo a rapidez e a eficácia que se determina. A disciplina fabrica assim corpos propícios ao exercício deste trabalho, aumentando as forças do corpo em termos de utilidade e de obediência. Neste sentido, entendemos que dois pontos devem ser ressaltados. Primeiro a “imagem” da marca

²²¹ Amo muito começar legal: conquiste o seu primeiro emprego no McDonald's. Ficha de recrutamento 2006.

McDonald's também passa pela apresentação que recebem os corpos de seus trabalhadores e trabalhadoras na frente de serviço. Segundo a competição interna, por intermédio de um treinamento, produz bases que contribuem para que a rede seja líder no segmento de serviço rápido de alimentação, pois, busca destacar-se, sobretudo pelo “sentido de urgência” nos serviços vinculados ao atendimento e produção.

Frequentar lugares como o McDonald's, que “vende” além da comida industrializada um espaço de sociabilidades, com uma cultura de consumo identificada por uma interligação de marcas globalizadas, tais como a Coca-Cola e a Disney, é também para os trabalhadores juvenis brasileiros um dos fatores determinantes, que levam uma diversidade de pessoas a procurar uma vaga de emprego nesta rede de *fast-food*. Tais jovens vêm-se em um processo considerado como “maior”, por acreditarem estar conectados ao que se tornou um dos símbolos da modernidade ocidental no tempo presente, podendo “consumi-lo” mesmo que seja na situação de funcionários. O depoimento seguinte demonstra que o ambiente do McDonald's para estes trabalhadores, além de um lugar de labor era um ponto de encontros.

Entre os funcionários era legal. Todo mundo da mesma idade. Não era um negócio tão robótico. Quando não tinha muito movimento, dava para conversar e se distrair. Não ficar só pensando em trabalho e durante a folga a gente ficava conversando com os amigos e com os seguranças da loja. Às vezes, pegávamos umas bebidas e tomávamos ali mesmo, ou então íamos para a praia fazer um lual.²²²

Por outro lado, de acordo com o depoimento abaixo, os enfrentamentos entre atendentes e gerentes eram bastante comuns e em alguns casos resultavam em agressões físicas. Este trabalhador relata ainda que quando os atendentes “novatos” chegavam os que tinham mais tempo de empresa podiam “relaxar” um pouco mais, tendo em vista que o treinamento voltava-se para os “recém-chegados” que precisavam aprender o quanto antes suas funções.

Com um dos gerentes eu já me desentendi, mas agora a gente é amigo. Tem outro que eu não me acertava, acabei brigando com ele e sai do Mc. Eles queriam me transferir de loja e eu não quis e pedi para sair. [...] no primeiro mês a gente se esforça mais, depois relaxa um pouco, começam a entrar os mais novos e aí a gente relaxa.²²³

O resultado do trabalho de “incorporação” reside em alcançar um comportamento em consonância com os valores ancorados nos ideais pretensamente positivados pela empresa, que, muitas vezes, nos sugerem uma semelhança com a disciplina militar. Há, todavia, uma

²²² Fábio, op. cit.

²²³ Marcos, op. cit.

espécie de afrouxamento nestas relações de trabalho, que se expressa através da aceitação das práticas circunscritas a um modo de ser muito particular dos jovens. Tal referência não impede que o McDonald's aplique suas normas regularizadoras reforçando assim as "amarras". Ou seja, permite um "ambiente juvenil" durante o turno de trabalho, mas cobra obstinadamente padrões que buscam restringi-lo. Desta forma, são recorrentes as punições expressadas por intermédio de suspensões e advertências. Um trabalhador ao ser questionado se já havia recebido alguma advertência, relata o seguinte: "Já. Uma vez eu coloquei um queijo a mais num tostado e eu tomei uma. Outras foram por falta".²²⁴

O jovem tem uma relação com o seu corpo que é de descoberta e torna-se inquieto em vários sentidos, muitas vezes brincando e agindo de forma irregular diante dos procedimentos da empresa, como na "bricolagem" acima. Assim a companhia investe atenção aos detalhes mais simples das atitudes, que vão desde os modos corporais aos verbais. Tal finalidade prevê "marcar" os corpos, que passam a ser tratados como "objeto" de memória. Tangem-lhes sob uma forma abreviada, prática e memotécnica, os princípios fundamentais da arbitrariedade. O ato pedagogizante que predomina sobre os jovens é pleno de detalhes, que são essenciais para a eficácia da conformação memorial de pequenas particularidades no "campo de batalha" da integração das subjetividades às regularidades. O que induz a pensar que não exista talvez gestos "naturais" no corpo destes trabalhadores dos restaurantes McDonald's. Contudo, os mesmos por possuírem uma infinidade de vivências, que vão muito além dos restaurantes, diversas vezes agem por meio de uma conduta que pode ser entendida como "desviante". Estes jovens também são pedagogizados em outros espaços, tais como a rua. Muitas de suas experiências são provenientes dos contatos relacionais e da cartografia percorrida entre a casa e o ambiente de trabalho. Dentre estas, encontram-se as amizades, os enlaces amorosos, as brigas, o uso de entorpecentes, as festas, as experiências sexuais, entre outras. Tal apontamento nos leva a refletir sobre qual é o alcance de fato deste esforço em disciplinar os trabalhadores juvenis, o que pode nos remeter a ideia de que a disciplina é temporariamente absorvida, ou seja, a uma acomodação consciente, por parte deste jovens, tendo em vista todo o corolário que envolve a necessidade do trabalho.

²²⁴ Paulo, op. cit.

3.4 PRÁTICAS E TÁTICAS ANTIDISCIPLINARES DOS JOVENS TRABALHADORES DO MCDONALD'S

Os trabalhadores juvenis do McDonald's como podemos observar submetiam-se a uma disciplina que procurava lhes fazer cumprir as normas e procedimentos da empresa. Contudo, é importante ressaltar que estes mesmos corpos como matéria última destes jovens, praticavam o que Michel de Certeau (2005, p. 41) chama de antidisciplinas, recorrentes nos dispositivo das táticas e bricolagens. Desenvolvidas no dia-a-dia são práticas pelas quais, os trabalhadores se reapropriam dos espaços das estruturas e alteram seu funcionamento, muitas vezes apenas por um átimo de tempo. A teatralidade e o simulacro, no caso dos trabalhadores juvenis do McDonald's, podem ser utilizadas como recursos que servem para desarticular a sistemática hierárquica, onde a disjunção parte de detalhes, contrários por não precisar mais como a violência da ordem se transforma em tecnologia disciplinar, exumando as formas sub-reptícias que são assumidas pela criatividade dispersa dos grupos ou indivíduos presos em redes de vigilância. É nesta contrariedade à estrutura da rede, neste "campo", que é permeável que se estabelecem as relações de forças desiguais, que tanto legitimam e submetem aos sistemas instituídos, quanto acionam práticas que sugerem simulações, astúcias, manobras e reciprocidades em busca de uma possível "autonomia".

Os trabalhadores juvenis do McDonald's recorrem muitas vezes ao que chamam de "quebra de procedimentos". São "espaços e temporalidades" que devem passar despercebidos, locais e fragmentos de tempo que não devem ser anunciados. Traduzindo-se na contra-ordem. Atitudes restritas que não são levadas ao conhecimento da maioria, por ficarem em grupos "espreitando" a inventividade. Para burlar é necessária muitas vezes a cumplicidade. Para a historiadora Anne Vincent-Buffant (1996, p. 19), a exigência de *intimidade* cresce à medida que a vida social se diferencia e se torna tão complexa que o indivíduo não é mais definido por um lugar delimitável em uma sociedade hierarquizada. A experiência da *amizade* para a autora se compõe da diferenciação dos sentimentos que vão além dos afetos e das paixões. O "comércio das ideias e das opiniões" predomina na troca, onde as relações íntimas e intensas permitem um ponto de ancoragem, tanto mais que cada um se sente compreendido e valorizado partilhando com o outro, afeições e gostos.

A ciência do ato de subverter é sempre restrita e suas atitudes são recortadas pelo segredo, ou pelo sentimento de identificação de um grupo. São questões aparentemente

ingênuas, que ao longo de uma convivência podem, com efeito, tornarem-se experiências políticas. “Fabricar” a subversão com o que o momento disponibiliza, sem grandes aparatos teóricos, sem explicações classistas, “simplesmente” quebrar as regras disciplinares. Deste modo, é comum que os atendentes “quebrem” os padrões: comendo escondido, “passando lanche” para os colegas que estão de folga, sobrepujando desmandos (caçoando deles), desempenhando tarefas sem intensidade e interesse, subtraindo o caixa (caixa dois), atestando doenças para justificar ausências, a fim de participar de uma festa e etc. O convívio e a inquietação juvenil destes trabalhadores são aspectos de referência para tais atitudes que se desenvolvem muito no âmbito particular. Diante da possibilidade de uma promoção, algumas destas “táticas” frente ao poder instituído, são delatadas, contudo não se esvaziam pela possibilidade da denúncia, aquietam-se por uma brevidade e logo ganham novamente seu “lugar”, como uma incessante necessidade de subverter. Gabriel ao ser perguntado se já havia comido escondido durante seu turno de trabalho afirmou o seguinte:

Eu já, não por estar com fome, mas por comer mesmo, lá dentro do *walk-in* eu tomava *milk-shake*, comia cenourinha, queijo, sorvete. Isso é normal, quem não faz dentro do Mc, eu não sei agora o povo que tá aí, na real, não vejo mais direito, mas quem eu conheci que trabalhou lá, amigo meu, todo mundo fazia. Depende da cabeça da pessoa, eu nunca comi assim pensando que se dane eles tem um monte, não assim, porque eles não querem dar mais, eu comia sei lá, entrava no *chicago* e no *walk-in*, lá eu via os negócios, pô deve ser gostoso aí eu ia lá e comia. *Shake* mesmo então, *shake* para fazer sorvete, *shake* pra fazer *milk-shake* mesmo tomava de monte, direto, direto, entrava no *walk-in* quando ia fazer estocagem e tomava é gostoso [risos].²²⁵

Em sua narrativa Cristina relatou que comer escondido era algo bastante comum:

O pessoal comia um queijinho ou um *nuggets*. Quando estava passando por ali por perto da estufa, pegava rápido e metia na boca. Havia aquelas situações mais complicadas, que era pegar um lanche botar dentro da camisa e ir pro banheiro. O pessoal comia rápido dentro do banheiro. Ou então, aquela em que o amigo estava de folga e ia pro Mc, porque todo mundo que está de folga tem que ir para o Mc, aí o camarada dava um jeito de passar um lanche pelo balcão, agilizava para o outro.²²⁶

Aos jovens do McDonald’s era proibido que saíssem de área sem pedir licença para algum gerente, no entanto segundo o depoimento de Marcos algumas vezes este procedimento era quebrado: “No começo era difícil pra sair de área, tinha que pedir sempre ao gerente, que às vezes não deixava, mas depois de um tempo eu saía mesmo assim”.²²⁷

²²⁵ Gabriel, op. cit.

²²⁶ Cristina, op. cit.

²²⁷ Marcos, op. cit.

Na questão referente ao desenvolvimento das tarefas o depoimento seguinte demonstra que algumas vezes havia pouca motivação e alguns trabalhadores não executavam as atividades laborais com a intensidade que a empresa exigia: “Às vezes, o tempo era pouco para realizar as tarefas, mas tinham muitos funcionários que faziam ‘corpo mole’, que não faziam as coisas direito por que não queriam.”.²²⁸ Paulo, ao relatar sobre as relações de trabalho em um restaurante do McDonald’s em Florianópolis, afirmou o seguinte:

Depende se tem um funcionário que se esforça, o gerente sabe que vai chegar pra ele e o que pedir ele vai fazer. Também tem aqueles "marrentos", que o instrutor pede e não querem fazer. Mas também tem aqueles instrutores que não pedem, eles querem mandar. Se pedir numa boa, mostrar pro funcionário que ele tem que fazer isso, daí dá uma relação boa. Já as relações com os gerentes, dependem do gerente também. Tinham alguns que eram bons que chegavam e pediam, todos os funcionários sabiam que ele era gente boa, ai faziam só pra agradar o gerente, mas tem aqueles "marrentos" assim, gerente que chegam e mandam, daí tem atendente que não gosta de ser mandado e não faz.²²⁹

Quando indagado sobre os incentivos aos trabalhadores um jovem respondeu que o programa “Destaque do Mês”²³⁰ algumas vezes era burlado. De acordo com este atendente, o “destaque” era para ser escolhido por todos sem que ninguém fosse beneficiado em particular, mas isso nem sempre ocorria: “Às vezes, era uma ‘panelinha’, pois acontecia de os funcionários se reunirem e decidir votar todos em uma única pessoa”.²³¹

As experiências vivenciadas por estes jovens trabalhadores do McDonald’s em suas relações de trabalho são também arquitetadas sobre as táticas e práticas de antidisciplina, demonstrando um caráter muitas vezes de inadaptabilidade, sobretudo ao que tange as formas padronizadas impostas pela corporação. Os jovens jogam de certa forma com os mecanismos disciplinares, bricolando com inúmeras possibilidades de subversão da ordem estabelecida pela empresa. De fato estas bricolagens não desejam implodir a organização do sistema, mas como “pequenos roedores” criam caminhos, inventando micro-túneis nas densas paredes da companhia.

²²⁸ Idem.

²²⁹ Paulo, op. cit.

²³⁰ O funcionário que é “Destaque do Mês” tem um aumento de 20% sobre o salário e sua foto é fixada em local visível ao público em geral.

²³¹ Marcos, op. cit.

3.5 MCDONALD'S: O JOVEM ENTRE EDUCAÇÃO E TRABALHO

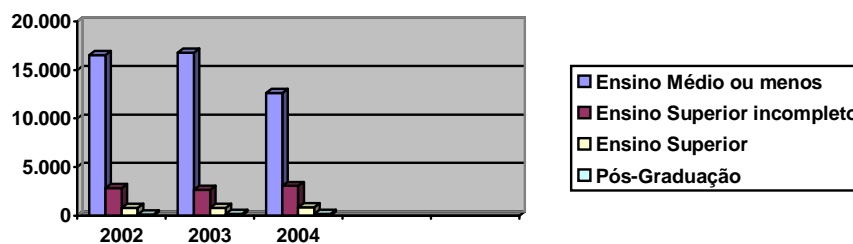
O caráter sistemático da transmissão das técnicas do corpo e da relação do indivíduo com ele encontra na formação profissional a reificação de valores sociais de uma origem socioeconômica do sujeito, em que o indivíduo, muitas vezes, é reduzido a profissões consideradas de sua estratificação histórico-social. Grande parte das atividades realizadas no trabalho do McDonald's está diretamente relacionada a tais profissões entendidas como sub-qualificadas. As atividades vinculadas ao serviço, em geral, são classificadas como atividades a serem desenvolvidas por trabalhadores de uma origem socioeconômica considerada como subalterna.²³²

No Brasil, é significativo evidenciar, no entanto, que a formação profissional proporcionada pelo McDonald's a estes jovens, detém certo *status* (socialmente construído). Muitos trabalhadores optam por desenvolver suas atividades laborais nos *fast-foods*, por considerarem que tal profissão é mais qualificada frente a outras atividades, como por exemplo, os serviços domésticos, ou da construção civil. Profissões que algumas vezes são desempenhadas pelos membros de sua família e mesmo que estas venham a ser mais bem remuneradas, a opção pelo McDonald's é uma busca de algo “melhor” em relação ao labor executado, por exemplo, pelos pais. A referida empresa de comidas rápidas é também percebida pelos trabalhadores como um lugar de jovens, sendo conveniente, desta forma, por se tratar de um ambiente no qual as questões individuais relativas a este período de vida tem reciprocidade entre os colegas.

Na capital catarinense a maioria dos jovens trabalhadores do McDonald's é oriunda de famílias em que os filhos e filhas obtiveram uma educação voltada para o mundo do trabalho. Somente a partir do ingresso neste “mundo” se pôde vislumbrar uma ascensão de classe. É importante ressaltar que os limites desta educação foram sempre restritos a esta situação socioeconômica, que empurra desde cedo as pessoas deste estrato social, para o labor. Refletindo assim nas últimas gerações, por um lado, uma escolaridade para os pais, em

²³² O jornalista investigativo Günter Wallraff (1989, p. 37), em sua obra “Cabeça de Turco”, define que certas profissões na República Federal da Alemanha na década de 1980, eram destinadas a certo tipo de trabalhador. Ao disfarçar-se de Ali Sinirlioglu, um imigrante turco, dentre milhares que procuravam sobreviver naquele país, sujeitou-se aos mais duros trabalhos, dentre eles estava o de atendente do McDonald's. Esta atividade apresentava-se como uma das poucas oportunidades de trabalho destinadas aos imigrantes turcos, obrigados ao mercado *part-time*. Atualmente não é incomum que em países de capitalismo desenvolvido as vagas de trabalho entendidas como menos prestigiadas destinem-se aos trabalhadores imigrantes, que em geral, devido a sua situação de indocumentados no país, desempenham estas funções consideradas como sub-qualificadas sem poder reivindicar direitos trabalhistas.

grande parte limitada pelo ensino fundamental, e outra para os filhos, que devido às exigências do mercado atual alcançam o ensino médio, mas nem sempre conseguem concluí-lo. Os dados abaixo indicam a escolaridade dos empregados do McDonald's do Brasil entre os anos de 2002 e 2004. Observemos que a empresa informa imprecisamente a escolaridade da grande maioria de seus trabalhadores ao utilizar-se da denominação “Ensino Médio ou menos”, procurando omitir os dados de escolaridade que se referem ao Ensino Fundamental.



Fonte: McOnomics, 2005.

As necessidades de sobrevivência somadas às necessidades de consumo em massa impõem aos jovens, destes estratos sociais, a urgência do trabalho, e em detrimento disso, pode ocorrer o abandono da educação formal. Todavia, o discurso da escola como estratégia de ascensão de classe é bastante forte, sobretudo, quando vincula o fracasso escolar à situação socioeconômica. As gerações mais jovens são exigidas a realizarem uma dupla jornada. Estudar e trabalhar faz parte da rotina de muitos funcionários dos McDonald's de Florianópolis. O depoimento seguinte mostra como a educação formal representa uma possibilidade importante para a melhoria de vida. Contudo, concluir o Ensino Médio²³³ e ingressar no Ensino Superior torna-se para estes jovens um objetivo muito difícil de ser alcançado.

[...] o meu pai não terminou o segundo grau, mas começou. Eu não quero parar de estudar nunca. Na real, quero fazer o vestibular e conseguir me formar numa coisa que eu gosto, num curso que dê um futuro bom.²³⁴

²³³ A partir da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (Lei 9.394/96) o Ensino Médio passou a fazer parte da educação básica no Brasil, abrindo aos jovens a possibilidade de acesso a um nível de escolaridade mais elevado. Com a prioridade conferida à universalização do Ensino Básico, criou-se uma nova e expressiva demanda por essa etapa, materializada pelo crescimento das matrículas: segundo dados do Censo Escolar divulgado pelo Ministério da Educação – MEC, em 2000, o número de alunos matriculados no Ensino Médio cresceu 5,4% em relação ao ano de 1999.

²³⁴ Gabriel, op. cit.

As famílias procuram modificar suas estratégias a fim de melhorar as chances de seus filhos ocuparem posições nas quais eles não puderam ocupar, tendo em vista, que tal sociedade tem no componente escolar o modo de reprodução dos grupos sociais e este define sua estratificação (SINGLY, 1993, p. 22). Contudo, o dever de inserir-se no mercado de trabalho coloca-se para os jovens como um obstáculo ao que tange a educação formal. No caso europeu diferentemente do Brasil, a passagem “pré-programada” da escola para o trabalho resultou de um movimento histórico que data do final do século XIX, quando se institucionalizou a escolarização obrigatória para todos (subproduto do ideário republicano). A partir de então, esta passagem formativa de “estudante” para “trabalhador” ganhou um sentido social e uma grande massa de jovens, inclusive camponeses, inseriram-se na escolarização obrigatória, sob a interdição de suas atividades laborais regulares e na busca de especialização e qualificação para o trabalho. Havia se articulado um modo de promover à formação de uma mão-de-obra (no sistema educativo), de organizar o uso do trabalho (no sistema produtivo) e de regular e negociar as condições de trabalho (no sistema de relações industriais).²³⁵ No Brasil, foi a partir da industrialização e por consequência do crescimento urbano, que houve nos anos de 1930, uma difusão intensiva do Ensino Público, principalmente o técnico-profissional. Contudo, a defazagem escolar dos brasileiros de camadas empobrecidas é ainda uma dura realidade que transpôs os limiares do século XX.

A educação dos pais é então apontada como um dos principais determinantes da preferência da família em relação à escola. Pais com maior formação escolar dariam mais valor para a educação e tenderiam a atribuir maior ganho ao tempo destinado por seus filhos nas atividades escolares. Na medida em que a educação passa a ser entendida como uma possibilidade para melhorar a renda permanente do indivíduo, pais mais escolarizados investem na educação de seus filhos, aumentando a frequência escolar. Por outro lado, pais menos escolarizados, das camadas sociais compostas por trabalhadores economicamente desfavorecidos, vêem no término do Ensino Fundamental um passo importante para a obtenção de emprego formal (CORSEUIL; SANTOS; FOLGUEL, 2001, p. 4). A educação é, neste sentido, relevante em relação ao trabalho. Consideramos que estes fatores têm desdobramentos importantes na vida dos trabalhadores juvenis do McDonald's. Uma parcela de jovens trabalhadores no Brasil e, em especial em Florianópolis, vê nesta empresa somente uma oportunidade de emprego e renda enquanto continuam seus estudos (esta é uma situação

²³⁵ Ver: DUBAR, 1998, p. 30-38.

bastante comum na Europa). Já para outra parcela, que é bem maior, a empresa se constitui em, além de uma entrada no mundo trabalho, uma passagem para um emprego considerado economicamente melhor. Existem também aqueles trabalhadores que se dedicam à carreira no próprio McDonald's, mas para isso a empresa exige aperfeiçoamento escolar técnico ou superior (gerentes, técnicos de manutenção, *marketing*, etc.).

Analisando a situação de jovens brasileiros entre 15 e 24 anos, o percentual dos que frequentam a escola é inferior a 50% na maior parte dos Estados. A frequência escolar diminui, sobretudo com o aumento da faixa etária. Dos 15 aos 17 anos constitui o período em que os jovens mais frequentam a escola, possivelmente devido, não só à baixa inserção no mercado de trabalho, mas também a problemas históricos como evasão e repetência. A partir dos 18 anos o contingente de jovens que deixam os estudos para trabalhar, vai aumentando, sobretudo na faixa dos 20 aos 24 anos, na qual 47,7% – segundo indicadores da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD/IBGE) – tinham o trabalho como atividade exclusiva em 2001. No caso específico do Estado de Santa Catarina, em 2003, os percentuais de escolarização adequados por faixa etária eram os seguintes: de 15 a 17 anos de idade, 55,0% dos jovens frequentavam a escola; de 18 a 19 anos de idade este percentual passava para 42,3%; e de 20 a 24 anos de idade apenas 22,1% ainda frequentavam as instituições escolares.²³⁶

Ao estabelecermos uma ligação entre a formação escolar e a formação dos trabalhadores juvenis no McDonald's, observamos um encadeamento de referencial direto à “elaboração” de certo “tipo” de trabalhador direcionado a produção e ao serviço. Um corpo exigido pelo mercado flexível contemporâneo, que recebe a incumbência de se “produzir” enquanto operador de “competências” variáveis. Um corpo que, seguindo o modelo *fast-food*, passa a ser multifuncional, intercambiável, descartável, utilizável na quantidade, no lugar e pelo tempo desejado pelo comprador de sua força de trabalho, impelido a competir com seus pares em virtude de uma empregabilidade “escorregadia” (CASTRO, 2004, P. 82).

Na narrativa abaixo um jovem relata que não conseguiu passar de ano na escola em virtude de suas atividades de estudo nos Manuais de Operação do McDonald's. Há, no relato, a opção clara que o jovem fez de dedicar-se aos ensinamentos da empresa para disputar uma promoção. Este ainda discorre sobre a dificuldade de realizar os trabalhos extra-turno escolares.

²³⁶ Relatório de Desenvolvimento Juvenil 2003 - UNESCO/Brasil, op. cit.

Eu estudava, trabalhava, fazia academia e treinava vôlei. Mas eu quis estudar para ser promovido no McDonald's e acabei rodando de ano, se eu não precisasse do Mc eu ia passar de ano. Se eu tivesse que fazer algum trabalho do colégio à tarde, eu tinha que pedir uma declaração para mostrar no Mc. Só pedir para o gerente não adiantava tinha que mostrar o papel do colégio.²³⁷

Muitos jovens ao entrar no mercado de trabalho abandonam as atividades escolares em função de uma sobrecarga, tendo em vista que tanto a escola, como o trabalho exige um grande esforço por parte destes. O que muitas vezes justifica tal escolha, no caso dos trabalhadores do McDonald's, é o fato de que o trabalho possibilita além de uma incipiente independência financeira, uma mobilidade maior em relação à rua. Pois, estes jovens começam a ser tratados por seus pais como mais responsáveis por seus atos, já que ao trabalharem fora, cumprem horários, normas, etc. Muitos pais acabam aceitando a escolha de seu filho em se dedicar ao trabalho e abandonar a escola. Isto tem como consequência a já referida “desoneração parcial” dos responsáveis, referente a determinados custos associados com o adolecer dos filhos.

É muito comum que parte destes atendentes juvenis destine uma parcela de seu salário para contribuir com a subsistência da família. O trabalho toma, então, uma forma centralizadora na vida destes jovens, que ao abandonarem a escola procuram cuidar de sua autonomia econômica. Neste sentido, consolida-se a necessidade do trabalho juvenil, estimulado por seus familiares que também foram “formados” nesta “cultura de trabalho precoce”. Os jovens passam então a viver experiências antes relacionadas à vida adulta. O âmbito do trabalho é o local da produção de bens e serviços e, simultaneamente, o local da produção de ideias, de representações e simbolizações, espaço onde se alinhavam relações sociais. Contemporaneamente inserir os jovens no mercado de trabalho tornou-se um “problema social” e um “objeto” de políticas públicas, pois o abandono escolar em detrimento do trabalho é uma realidade que assola milhares de jovens brasileiros.

3.6 SOCIABILIDADES ENTRE ATENDENTES DO MCDONALD'S

Como já havíamos afirmado, ao contrário da sociedade industrial do século XIX e meados do XX, não cabe mais a estrutura de produção a função normativa sobre o corpo do empregado quando este não está no “chão” da empresa. O exercício de controle do corpo não

²³⁷ Paulo, op. cit.

passa mais por uma estrutura de produção capitalista. Na busca de controlar e disciplinar o corpo do trabalhador outras estratégias são elaboradas, tais como, a já citada, utilização do endomarketing. O fenômeno chamado de “descorporificação” do trabalhador acontece quando os jovens funcionários do McDonald’s são liberados de seu dia de trabalho. Pois, o empregador não está mais interessado em saber por onde anda seu trabalhador e o que faz nas horas em que não está produzindo para a empresa.

Para o sociólogo Zigmunt Bauman (2001, p. 42), o princípio da era moderna se resumia ao desafio de viver de acordo, de conformar-se aos modelos de conduta, de imitar, de seguir o padrão, “de aculturar-se”, não sair da “linha” e nem se desviar da norma. As classes mais abastadas, neste sentido, ditavam os modelos e padrões que os trabalhadores deviam seguir para enquadrar-se em uma moral burguesa. Os trabalhadores eram vigiados e cobrados, por parte dos patrões, para que seguissem um comportamento preestabelecido, a fim de que não se excedessem no consumo de bebidas alcoólicas e não permanecesse por muito tempo fora de casa, seu lugar de descanso, o que poderia vir a prejudicar o desempenho profissional, tendo como consequência a baixa produtividade, que gerava a empresa prejuízos financeiros.

Após a Segunda Guerra Mundial surgiram movimentos de contestação ao sistema capitalista e de desobediência às autoridades constituídas e instituições que sustentavam valores tradicionais, tais como: o Estado, a Igreja e a Família. Este movimento teve seu ápice e ficou conhecido como contracultura, a partir dos anos de 1960, abrindo perspectivas para que se pudesse sentir a vida através de novas experiências. Sobretudo, o corpo ganhou uma dimensão prática de maior liberdade, valores como a virgindade, a moral da família e os costumes foram questionados, pois se procurava como horizonte o prazer, a satisfação dos desejos, a liberdade e a arte como meio de manifestação pública na instauração de novos valores (2001, p. 43).

O corpo recebia uma “pedagogia” alternativa. Neste momento os valores da transgressão assumiam dimensões no comportamento que mesclavam o público e o privado, o pessoal e o profissional, a casa e a escola, a razão e a paixão, diluindo-se uma na outra, enfatizando a busca do prazer e da individualidade, marcando a diferença e o não enquadramento em relação ao que era considerado tradicional. Esta perspectiva da contracultura chegou ao Brasil, sob a repressão da Ditadura Militar. Todavia, mesmo com a instauração do regime antidemocrático, os jovens expressaram-se através das mais diversas

possibilidades de ruptura como, por exemplo, nas manifestações artísticas através da música, teatro, cinema, artes plásticas, literatura; e políticas: movimentos estudantis e vanguardas armadas. O comportamento social dos jovens com a crescente urbanização e a queda das taxas de fecundidade, a partir desta década, sofreu constantes mudanças, pois, em muitos sentidos, se romperam os laços sociais que sustentavam a norma burguesa.

O espaço ocupado pelas mulheres na sociedade se alterou profundamente, tendo grande influência na constituição deste novo quadro social. Neste período se desenvolveu a chamada “segunda onda do feminismo”, com prioridade as lutas pelo direito ao corpo, ao prazer, e contra o patriarcado (PEDRO, 2005, p. 77). Na esteira dos movimentos de contracultura as mulheres estavam cada vez mais instruídas ocupando diversos lugares na sociedade, o que possibilitava uma maior inserção feminina no mercado de trabalho, sobretudo em profissões até então entendidas como masculinas. Gradativamente acontecia a reivindicação da equidade de gênero com um crescimento contínuo da participação das mulheres em diversos setores sociais, que era explicitado por uma combinação de fatores culturais e econômicos. Cabe lembrar que é no final dos anos de 1960, que as mulheres começam de fato a laborar como atendentes no McDonald’s.

A partir da “redescoberta” do corpo há uma “liberdade” conquistada, em que o próprio trabalhador não deixa mais que a empresa interfira nos seus hábitos fora do ambiente de trabalho. Contudo, o corpo vem paulatinamente tornando-se nas últimas décadas um “objeto” de mídia, pois a vida contemporânea passou a ser organizada em torno de uma cultura crescente de consumo, que “deve” bastar-se “sem normas”, orientada e induzida pelo hedonismo, pela sedução, desejos sempre crescentes e quererem voláteis. Abre-se o espaço para o discurso da mídia atuar sobre o corpo dos consumidores, que passa a ser “objeto” de uma determinada preocupação estética, vinculando um específico ideal de corpo e de busca pelo prazer. As imposições da mídia com o aumento da indústria do culto ao corpo, dão exemplos que reforçam a individualidade e ao mesmo tempo a falta de autonomia. É neste sentido, que a juvenilização social elaborada no *marketing* procura de outra forma padronizar comportamentos. Ou seja, age com uma maior sutileza, mas nem por isso com menos objetividade. Em termos históricos devemos salientar subsunção midiática no tempo presente.

Segundo Norbert Elias (1994, p. 129), os discursos entre liberdade e dominação convergiram para uma concepção recíproca, tanto a sociedade da forma a individualidade de

seus membros, quanto os indivíduos formam a sociedade a partir de suas ações na vida, enquanto seguem estratégias plausíveis na rede socialmente tecida de suas dependências. A sociedade existe em sua atividade incessante de individualização, assim como as atividades dos indivíduos consistem na reformulação e renegociação diárias da rede de entrelaçamentos chamada sociedade.

Abre-se a hipótese de que a “liberdade”, alcançada nas décadas de 1960 e 1970, tenha se enlaçado em novas amarras, as quais os ícones midiáticos tendem a ditar a moda a ser seguida. Pois, o corpo além de ser jovem, deve ser esbelto e sensual, deve vestir-se com marcas corporativas globalmente reconhecidas. Deve agir e comportar-se de uma determinada forma estética, como aquela expressada na Revista McNews, através de seus tipos ideais. Há uma espécie de rotulagem em voga, que abarcou fortemente a cultura jovem e seu ideário de liberdade manifestado nas décadas anteriores. A indústria cultural redimensionou a rebeldia da juventude transformando-a em produto, diversos são os exemplos de consumo, dentre tantos podemos citar a venda da imagem revolucionária de Che Guevara, que está impressa em uma infinidade de suvenires. Tal questão de certa forma, através principalmente da moda, banalizou o uso de ícones juvenis revolucionários.

No McDonald’s em Florianópolis um conjunto de vínculos predominado nos gostos e afinidades musicais fazia com que os jovens buscassem compartilhar experiências fora do ambiente de trabalho. Muitos destes, que eram bastante envolvidos com as obrigações, normas e responsabilidades nas atividades laborais, após o término de seu turno, circulavam pela cena *underground* da cidade, que podia estender-se do Punk ao Rap. Os trabalhadores fora do ambiente de trabalho apresentavam uma estética marcada por um conjunto de práticas relacionadas ao estilo musical de seu grupo, que ditava comportamentos, roupas, cabelos, etc. Estas musicalidades eleitas demarcavam estéticas definidas muitas vezes pelo lugar de trânsito destes jovens sobre o espaço urbano. As referências musicais dos trabalhadores e trabalhadoras do McDonald’s constituíam-se em expressões denominadas por modelos diversos, alguns mais transgressivos que outros.

Dessa forma constituem uma linguagem própria, que articula não só suas falas, mas também os tipos de música, o uso de determinadas roupas e adereços, os símbolos, os locais de frequência os usos da cidade, ou as constituições de suas trajetórias da/na cidade, as manifestações do próprio corpo, os cortes de cabelo, as gírias, etc (DAMACENO, 2007, p. 223).

Os espaços específicos voltados para as atividades juvenis são escassos. Assim como os projetos que visam uma interação governo e comunidade para a prática de eventos esportivos e culturais, que sejam de interesse dos jovens, principalmente, das classes menos favorecidas. A televisão é uma possibilidade para que os jovens permaneçam no âmbito do doméstico. Todavia, para muitos, depois da escola ou do trabalho, a casa não é o melhor lugar para se ir, é preciso prolongar o estar junto, o reunir-se, o interagir em busca de diversão com outros da mesma “faixa etária”. As alternativas de lazer são, neste sentido, criadas pelos jovens diante de seus próprios recursos.

Ah! ali é praticamente uma escola né, porque tinham muitos jovens da mesma idade. Eles diziam assim: arrumei um novo amigo! Era todo mundo amigo, pelo menos a maioria era amigo. As minhas amigadas, a maior parte delas, surgiram ali dentro do McDonald's. Cada um tem a sua reclamação, a mesma história praticamente ali, então quando a gente saía dali não tinha como conviver com outros. Era uma mistura só né, mas chegando ali no meio todo mundo falava a mesma língua.²³⁸

Ao término do trabalho os jovens, de um dos restaurantes McDonald's em Florianópolis, costumavam no verão se reunir por volta das 2 horas da madrugada. No período de inverno esta reunião acontecia mais cedo, quando a loja fechava a meia-noite. Estes dividiam as despesas com bebidas alcoólicas. Reuniam-se em forma de círculo e ali ficavam bebendo e conversando por muitas horas, algumas vezes até o clarear do dia. Os assuntos eram os mais diversos, iam desde namoro, esporte, música, internet, festas até aqueles relacionados com dia de trabalho. Certa vez, um administrador proibiu quem estava de folga de ir à loja, para que não ocorressem distrações por parte dos que estavam trabalhando e que não houvesse possibilidade de dar lanches escondido aos amigos. Mas, isso não funcionava, pois, os jovens procuravam sempre estar reunidos, por mais que houvesse desgaste físico e emocional ou conflitos internos na empresa durante o turno de trabalho, eles acabavam se encontrando, muitas vezes, no próprio McDonald's.

Como já havíamos mencionado os relacionamentos amorosos entre os jovens, trabalhadores e trabalhadoras, quase sempre aconteciam no ambiente de trabalho. Os mais jovens de 16 e 17 anos trocavam de parceiro com mais frequência, fazendo uso constante do termo “ficar”. Já aqueles que estavam acima dos 18 anos, procuravam parceiros mais fixos,

²³⁸ Cláudia, op. cit.

visando um relacionamento mais duradouro. O trabalho proporcionava certa autonomia ao jovem diante da família, o que facilitava os namoros e até as uniões.

Uma atividade bastante recorrente no cotidiano dos trabalhadores do McDonald's era a participação nos *sites* de relacionamento *Messenger* (MSN) e *Orkut*, onde estes se comunicavam com amigos e com os colegas de outros restaurantes.²³⁹ Através destes sites podiam acontecer “namoros *on-line*”. A companhia mantinha um convênio com outras empresas para disponibilizar acesso a Internet para os clientes. Este programa foi estendido aos funcionários, que podiam acessar a Internet na hora do intervalo em um computador que ficava dentro da sala de *break*. Muitos destes atendentes após o trabalho passavam as noites nas *lan-houses* acessando salas de bate-papo.

No *Messenger* e no *Orkut*, há uma linguagem bem característica que é criada pelos próprios jovens. Nesta não são estabelecidas regras para a comunicação, diferentemente do que ocorria dentro do ambiente de trabalho, onde a comunicação deveria estar vinculada às relações profissionais. Michel de Certeau (2005, p. 92) afirma que, as pessoas se apropriam dos mais variados espaços de circulação, inventando maneiras de fazer e de estar nestes “lugares”, tomando posse de algo que não lhes pertencia e tornado-se protagonistas ao produzirem novos modos de vida. Os “nativos digitais”, nascidos em uma época em consonância com o desenvolvimento massivo das tecnologias da comunicação, se apropriam com muita facilidade do ciberespaço, inventando novas formas de utilização, sendo protagonistas ao participarem desta nova cultura (LEVY, 1999). Como afirma Martín-Barbero (2001), as mudanças mais profundas são mais perceptíveis no mundo dos jovens urbanos. Estes vivem a emergência de novas sensibilidades e possuem total empatia com as novas tecnologias, caracterizadas pelo uso de linguagens audiovisuais, que rompem com a língua e com o território e produzem novos modos de perceber e viver no mundo. Além de possibilitar a postagem de fotos e vídeos, produzidos pelos próprios jovens, o ciberespaço é um ambiente possibilitador de novas formas de encontro, novas formas de criar e reforçar laços de amizade, novas formas de entendimento e vivências da noção de espaço e tempo.

Os festivais, shows de rock e de DJ's, as festas nos clubes e danceterias da cidade eram também espaços procurados pelos jovens trabalhadores do McDonald's como alternativas de diversão. Porém, menos constantes pelo custo e deslocamento. Algumas

²³⁹ Os historiadores Peter Burke e Asa Briggs, chamam a atenção para o estudo do ciberespaço como possibilidade de análise da História Social. BRIGGS e BURK, 2004, p. 322.

destas festas eram combinadas com alguma antecedência, para que um grupo maior pudesse ir, sobretudo, após terem recebido o salário, o que gerava como consequência a falta de muitos jovens ao seu dia de trabalho. Destas festas e encontros eram produzidas em grande escala as fotos de telefones celulares, que alimentavam as postagens nos *sites* de relacionamento. Os gostos musicais contemplavam os mais variados estilos, que por sua vez ditavam o modelo definido. Os jovens apreciadores de *Heavy-metal* e suas variações vestiam-se em sua maioria com roupas pretas. Outras “tribos” como, por exemplo, os *Emos* tinham um estilo próprio de corte de cabelo, deixando uma franja bem demarcada. Outros se identificavam mais com os *Rapers*, vestiam calças e jaquetas mais largas, com bonés em estilo da liga de beisebol norte-americano. Havia grupos que gostavam do *Rock* dos anos de 1970, também havia os *Funckqueiros*, que iam para os bailes *funcks* e “Fritos” frequentadores de *Raves*, que gostavam de músicas com batidas eletrônicas. O McDonald’s através do emprego congregava diferentes “tribos”, que acabavam convergindo para o espaço do restaurante. Devido ao tempo de convivência construía novos grupos, apoderando-se de outras identificações, misturando-se. Os jovens transitavam entre estas “tribos”, emaranhando os fios da rede de sociabilidade. Passavam a se encontrar antes e depois do horário de trabalho, indo pra casa, muitas vezes, apenas para dormir, vencidos pelo cansaço.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A globalização econômica estabeleceu uma nova dinâmica na divisão internacional do trabalho. As empresas transnacionais a partir das últimas décadas do século XX, primaram pelos países onde seus custos com trabalhadores, cargas tributárias e garantias sociais, fossem menores. Consideramos que o processo de precarização do trabalho a que nos referimos vem, paulatinamente, cristaliza-se sob o véu da flexibilidade - pelo menos no que sugere o estudo de caso apresentado – significa dizer que as mudanças ocorridas no sistema capitalista são o produto da retomada do processo cumulativo do capital e sua intensificação. Apesar de apresentadas como mudanças “inovadoras”, sugerindo um aperfeiçoamento das relações entre trabalho e capital, operam, na verdade, exclusivamente em favor deste último. Neste sentido, a indústria de alimentos, mais especificamente a de

fast-foods, tem se beneficiado com o imenso contingente de mão-de-obra desempregada existente no Brasil, sobretudo, no âmbito jovem.

Analisamos, neste estudo as condições e experiências dos jovens trabalhadores dos restaurantes McDonald's, da cidade de Florianópolis - SC - entre 2000 e 2007. Constatamos que o sistema de produção vigente nos restaurantes do McDonald's é norteado por estratégias que vão do *fordismo* ao *toyotismo*. Este sistema forja um trabalhador juvenil denominado por características “multifuncionais”, “flexíveis” e “intercambiáveis”. Neste mesmo processo, podemos observar que a desregulamentação das relações de trabalho se expressa no não pagamento de horas extras, no desrespeito aos horários de intervalo e de folga, e também, no não pagamento de quebra de caixa, dentre outras violações da Legislação Trabalhista vigente.

Podemos perceber, nesta investigação, que na ausência de bons salários e de estabilidade no emprego às redes de *fast-foods* tentam criar o “espírito de equipes motivadas” para o trabalho. A publicidade e a propaganda produzida pela corporação McDonald's, no Brasil, dirigida aos trabalhadores juvenis, possui, sobretudo, a função de moldar as condutas dos mesmos segundo os interesses da empresa. Dessa forma, ao analisarmos o Programa “Mc em Ação”, que abriga os projetos All Star, Olimpíadas de Básico, Ações Especiais e Equipamentos do Bimestre, percebemos a valoração que o marketing de relacionamento detém nas empresas corporativas. Além deste programa, analisamos a Revista McNews, maior veículo de comunicação interna da empresa. Este periódico nos revelou a produção de uma determinada imagem dos trabalhadores desta rede de restaurantes, representada por uma pessoa feliz sempre sorridente, que adquire seu primeiro emprego e se esforça para o atendimento rápido e cortês aos clientes. Contudo, ao pesquisarmos o difundido mundialmente termo *Mcjob*, outras representações vieram a tona, pois de acordo com o dicionário Oxford, da língua inglesa, esta atividade, trata-se de um labor extenuante e sem perspectivas de futuro.

Verificamos que o treinamento é fundamental para a satisfação das exigências do mercado de comidas rápidas. Para o sistema de produção dos restaurantes McDonald's o corpo jovem é determinante, pois apreende com destreza e rapidez uma série de informações e técnicas e, ainda, suporta uma carga extenuante de trabalho. Ao estudarmos a relação dos trabalhadores com os uniformes da empresa, percebemos as expressões hierárquicas nesta “pedagogia corporal” que busca regular os corpos. Observamos, também, que os

trabalhadores juvenis do McDonald's, eventualmente, utilizam-se de práticas e táticas antidisciplinares.

A grande maioria dos jovens que trabalharam nos restaurantes da rede McDonald's da cidade de Florianópolis, entre 2000 e 2007, é migrante. Constatamos que a expectativa do primeiro emprego com “carteira assinada” e a possibilidade de adquirir bens de consumo motiva a vinda destas pessoas para a capital do Estado de Santa Catarina. Para conseguirem permanecer na região estes estabelecem uma rede de ajuda mútua entre os colegas de trabalho. A necessidade de obter recursos financeiros que garantam sobrevivência aliada à vontade de consumir impõe aos jovens trabalhadores uma jornada de trabalho que, em muitos casos, leva ao abandono da educação escolar. Podemos observar que esta rede de *fast-food* emprega jovens de diferentes “tribos”. Estes ao conviverem com outros grupos modificavam suas práticas sociais, pois muitos passavam a se encontrar antes e depois do horário de trabalho, dirigindo-se à casa, muitas vezes, apenas para repousar.

Entendemos que a investigação sobre as experiências e as relações de trabalho no mundo juvenil no tempo presente não se esgotou. É possível analisá-las ainda a partir de outros olhares, tais como o das relações de gênero e o das questões que envolvem a etnicidade. Possivelmente continuaremos esta caminhada...

REFERÊNCIAS

ABRAMO, Helena W. Condição Juvenil no Brasil Contemporâneo. In: ABRAMO, Helena W.; BRANCO, Pedro P. M. (Org.) **Retratos da juventude brasileira: análises de uma pesquisa nacional**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2005. p. 37-71.

AGLIETTA, Michel. **Regulación y Crisis Del Capitalismo**. Cidade do México: Siglo Veintiuno, 1975.

ANTUNES, Ricardo. **Os Sentidos do Trabalho: Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2003.

AREND, Sílvia M. F. **Filhos de Criação: uma história dos menores no Brasil (década de 1930)**, 2005. Tese (Doutorado em História), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

_____. Por uma história da infância no Brasil: desafios e perspectivas. In: Humberto Miranda; Maria Emília Vasconcelos. (Org.). **História da Infância em Pernambuco**. Recife: Editora UFP, 2007. p. 19-28.

_____. Legislação menorista para o trabalho: infância em construção (Florianópolis, 1930-1945). **Caderno Espaço Feminino**, Uberlândia, v. 17, n. 1, p. 269-292, jan./jul., 2007.

BARBER, Benjamin R. Cultura McWorld. In: MORAES, Dênis de. (Org.). **Por Uma Outra Comunicação: mídia, mundialização cultural e poder**. Rio de Janeiro: Record, 2005. p. 41-56.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

BECK, Ulrich. **La Sociedad del Riesgo**. Barcelona: Paidós, 1998.

BÉDARIDA, François. Tempo Presente e presença na história. In: FERREIRA, Marieta de M.; AMADO, Janaína (Org.). **Usos e Abusos da História Oral**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996. p. 219-229.

BOURDIEU, Pierre. A juventude é apenas uma palavra. In: BOURDIEU, Pierre. **Questões de Sociologia**. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983. p. 112-121.

_____. **Sobre a Televisão**. Rio de Janeiro: Zahar, 1997.

BOSI, Ecléa. **Memória e Sociedade: lembrança de velhos**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e Capital Monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro: LCT, 1987.

BRANCO, Pedro P. M. Juventude e Trabalho: desafios e perspectivas para as políticas públicas. In: ABRAMO, Helena W.; BRANCO, Pedro P. M. (Org.). **Retratos da Juventude Brasileira**: análises de uma pesquisa nacional. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2005. p. 129-148.

BRENNER, Robert. **A crise emergente do capitalismo mundial**: do neoliberalismo à depressão? São Paulo: Xamã, 1999.

BRIGGS, Asa; BURKE, Peter. **Uma História Social da Mídia**: de Gutenberg à Internet. Rio de Janeiro: Zahar, 2004.

CARLINI-MARLATI, Beatriz. Jovens e drogas: saúde, política neoliberal e identidade jovem. In: ABRAMO, Helena W.; e BRANCO, Pedro P. M. (Org.). **Retratos da Juventude Brasileira**: análises de uma pesquisa nacional. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2005. p. 303-321.

CASTEL, Robert. **As Metamorfoses da Questão Social**: uma crônica do salário. Petrópolis: Vozes, 1998.

CASTRO, Mary G.; ABRAMOWAY, Mirian; SILVA, Lorena B. da. **Juventude e Sexualidade**. Brasília: UNESCO Brasil, 2004.

CASTRO, Ramón Penha. Escola e Mercado: a escola face a institucionalização do desemprego. **Perspectiva**, Florianópolis. v. 22, n. 1, p. 79-82, jan./jul., 2004.

CERTEAU, Michel de. **A Invenção do Cotidiano**: artes de fazer. Petrópolis: Vozes, 2005.

CHARTIER, Roger. A visão do historiador modernista. In: FERREIRA, Marieta de M.; AMADO, Janaína (Org.). **Usos e Abusos da História Oral**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996. p. 215-218.

_____. A História hoje: duvidas desafios e propostas. **Estudos Históricos**, Rio de Janeiro, v. 7, n.13, p. 97-113, set./dez., 1994.

CHAVES, Mariana. Juventud Negada y Negativizada: representaciones y formaciones discursivas vigentes en la Argentina contemporânea. **Última Década**, Valparaíso, v. 13, nº 23, p. 9-32, set./dic., 2005.

CHAUVEAU, Agnès; TÉTART, Philippe (Org.). **Questões Para a História do Tempo Presente**. Bauru: EDUSC, 1999.

CORIAT, Benjamin. Ohno e a escola japonesa de gestão da produção: um ponto de vista de conjunto. In: HIRATA, Helena (Org.). **Sobre o “modelo” japonês**: automatização, novas formas de organização e de relações de trabalho. São Paulo: EDUSP, 1993. p.79-91.

CORSEUIL, Carlos H.; SANTOS, Daniel D.; FOGUEL, Miguel N. Decisões críticas em idades críticas: a escolha dos jovens entre estudo e trabalho no Brasil e em outros países da América Latina. **Revista de Economia Aplicada**. Rio de Janeiro, v. 5, n. 4, p. 46-68, jan./jun., 2001.

DEBORD, Guy. **A Sociedade do Espetáculo**: comentários sobre a sociedade do espetáculo. Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.

DUBAR, Claude. Réflexions sociologiques sur la notion d'insertion. In.: CHARLOT. B.; GLASMAN D. (Org.) **Les Jeunes, l'insertion, l'emploi**. Paris: Presses Universitaires de France, 1998. p. 30-38.

ETZIONI, Amitai. The Fast-Food Factories: McJobs are Bad for Kids, **The Washington Post**, Washington, 24 August, 1986. Disponível em: <<http://dspace.wrlc.org/bitstream/1961/873/1/B170.pdf>>. Acesso em 25/ de out. 2008.

FERNANDES, Francisco; LUFT, Celso P., GUIMARÃES, F. M. **Dicionário Brasileiro Globo**. São Paulo: Globo, 1994.

FRISCH, Michael; THOMSON, Alistair; HAMILTON, Paula. Os Debates Sobre Memória e História: alguns aspectos internacionais. In: FERREIRA, Marieta de M.; AMADO, Janaína (Org.). **Usos e Abusos da História Oral**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996. p. 65-92.

FLORES, Maria B. R. e CAMPOS, Emerson C. de. Carrosséis urbanos: da racionalidade moderna ao pluralismo temático (ou territorialidades contemporâneas). **Revista Brasileira de História**. São Paulo, v. 27, n. 53, p. 267-296, jan./jun., 2007.

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

_____. Ilusões de modernidade: o fetiche da marca McDonald's no Brasil. **Psicologia e Sociedade**. Porto Alegre, v.18, n. 2, p. 16-22, mai./ago., 2006.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do Poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

_____. **Vigiar e Punir**: nascimento da prisão. Petrópolis: Vozes, 1987.

_____. **L'Ordre du Discours**: Leçon inaugurale ao Collège de France prononcée le 2 décembre 1970. Paris: Gallimard, 1971.

GADAMER H. G. **Verdade e Método**. Petrópolis: Vozes, 2002.

GARAY, Ângela. Cultura Organizacional. In: CATTANI, Antonio D. (Org.). **Dicionário Crítico Sobre Trabalho e Tecnologia**. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Editora UFRGS, 2002, p. 63-64.

- GORZ, André. **Crítica da Divisão do Trabalho**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
- GUIMARÃES, Nádya A. Trabalho: uma categoria chave no imaginário juvenil. In: ABRAMO, Helena W.; BRANCO, Pedro P. M. **Retratos da Juventude Brasileira: análises de uma pesquisa nacional**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2005. p. 49-174.
- GROPPO, Luís Antonio. **Juventude: Ensaio sobre sociologia e história das juventudes modernas**. Rio de Janeiro: DIFEL, 2000.
- HALL, Stuart. **A Identidade Cultural na Pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.
- HARVEY, David. **A Condição Pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1997.
- FERREIRA, Marieta de M. Historia Oral e Tempo Presente. In: MEIHY, José Carlos Sebe Bom. **(Re)Introduzindo a história oral no Brasil**. São Paulo: Xamã, 1996, p. 11-21.
- JEBAILI, Paulo; CARVALHO, Gumercindo. Para onde vamos? **Revista Melhor: vida e trabalho**. São Paulo, v. 25, n. 179, p. 30-34, abr., 2002.
- LEVI, Giovonni; SCHMITT, Jean-Claude (Org.). **História dos jovens**. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.
- LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: 34, 1999.
- LOVE, John F. **McDonald's: A verdadeira história do sucesso**. Rio de Janeiro: Bertrand, 1996.
- LOHN, Reinaldo Lindolfo. **Pontes Para o Futuro: relações de poder e cultura urbana (Florianópolis, 1950 a 1970); 2002**. Tese (Doutorado em História), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- LUCA, Tânia R. de. A Revista do Brasil (1916-1944): notas de pesquisa. In: BEZERRA, Holien G.; LUCA, Tânia R. de; FERREIRA, Antonio C. (Org.). **O historiador e seu tempo**. São Paulo: Editora UNESP, 2008. p. 117-127.
- KEHL, Maria Rita. A juventude como sintoma da cultura. In: NOVAES, Regina e VANNUCHI, Paulo (Org.). **Juventude e sociedade: trabalho, educação, cultura e participação**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2004. p. 89-114.
- KINCHELOE, Joe L. McDonald's, poder e crianças: Ronald McDonald (também conhecido como Ray Kroc) faz tudo por você. In: STEIBERG, Shirley R.; KINCHELOE, Joe L. **Cultura Infantil: A construção corporativa da infância**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001. p. 389-415.
- KLEIN, Naomi. **Sem Logo: a tirania das marcas em um planeta vendido**. Rio de Janeiro: Record, 2006.
- KROC, Ray; ANDERSON, Robert. **Deu Certo! Como nasceu, cresceu e prosperou a McDonald's**. Rio de Janeiro: Record, 1977.

MAFFESOLI, Michel. **O tempo das tribos**: o declínio do individualismo nas sociedades de massa. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2000.

MARGULINS, Mário; URRESTI, M. La juventud és mas que una palabra. In: MARGULINS, Mário. **La juventud és mas que una palabra**: ensayos sobre cultura y juventud. Buenos Aires: Biblos, 1998. p. 13-30.

MARTÍN-BARBERO, Jesús. **Dos meios às mediações**: comunicação, cultura e hegemonia. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2001.

MELLO, Prudente José S. Globalização e reestruturação produtiva do fordismo ao toyotismo. In: ARRUDA JR, Edmundo L. De; RAMOS, Alexandre L. (Orgs.). **Globalização Neoliberalismo e o Mundo do Trabalho**. Curitiba: IBEJ, 1998. p. 245-274.

MOURA, Esmeralda B. B. de. **Mulheres e Menores no Trabalho Industrial**: os fatores sexo e idade na dinâmica do capital. Petrópolis: Vozes, 1982.

_____. Meninos e meninas de rua: impasse e dissonância na construção da identidade da criança e do adolescente na República Velha. **Revista Brasileira de História**, São Paulo, v.19, n. 37, p. 85-102, set., 1999.

OLIVEIRA, Manfredo de Araújo. A nova problemática do trabalho e a ética. In: J. O. Beozzo. (Org.). **Trabalho, crise e alternativa**. São Paulo: Paulinas, 1995. p.44-68.

ORTIZ, Renato. **Mundialização e cultura**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

PEDRO, Joana Maria. Traduzindo o debate: o uso da categoria gênero na pesquisa histórica. **Revista História**, São Paulo, v. 24, n. 1, p. 77-98, jan./jul., 2005.

POCHMANN, Marcio. Juventude em busca de novos caminhos no Brasil. In: NOVAES, Regina e VANNUCHI, Paulo (Org.). **Juventude e sociedade**: trabalho, educação, cultura e participação. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2004. p. 217-241.

RAGO, Margareth Luiza. **Do Cabaré ao Lar**: a utopia da cidade disciplinar: Brasil 1890-1930. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985.

RIAL, Carmem Sílvia Moraes. **Le Gout de L'image**: ça se passe ça chez lês fast-foods. Etud antropologique de la restauration rapide, 1992. Thèse (Doctorat em Antropologie Sociale et Sociologie Comparée). Université Paris V, Sorbonne, Paris.

_____. Os fast-food uma homogeneidade contestável na globalização cultural. **Horizontes Antropológicos**, Porto Alegre, v. 5, n. 1, p. 140-180, jul., 1997.

_____. Fast-Food. In: Congresso Brasileiro de Gastronomia e Segurança Alimentar, 1., 2004, Brasília. **Coletânea de Palestras**. Brasília : UNB, 2004. p. 250-282.

RITZER, George. **The McDonaldization of Society**. Thousand Oaks: New Century, 2000.

SCHLOSSER, Eric. **País Fast-food: o lado nocivo da comida norte-americana.** São Paulo: Ática, 2001.

SENNETT, Richard. **A Corrosão do Caráter: as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo.** Rio de Janeiro: Record, 2004.

SINGLY, François de. **Sociologie de la famille contemporaine.** Paris: Nathan, 1993.

SKINNER, Burrhus Frederic. **Coleção Os Pensadores.** São Paulo: Abril Cultural, 1984.

SPOSITO, Pontes Marília, Algumas reflexões e muitas indagações sobre as relações entre juventude e escola no Brasil. In: ABRAMO, Helena W. e BRANCO, Pedro P. M. (Org.). **Retratos da Juventude Brasileira: análise de uma pesquisa nacional.** Rio de Janeiro: Fundação Perseu Abramo, 2005. p. 87-127.

_____. **Os jovens no Brasil: desigualdades multiplicada e novas demandas políticas.** São Paulo: Ação Educativa, 2003. Disponível em: <http://www.acaoeducativa.org.br/portal/components/com_booklibrary/ebooks/jb.pdf>. Acesso em 10 de dez. 2008.

TAYLOR, Frederick Winslon. **Princípios de administração científica.** São Paulo: Atlas, 1990.

THOMPSON, E. P. **A Miséria da Teoria.** Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

_____. Tempo, disciplina de trabalho e capitalismo industrial. In: THOMPSON, E. P. **Costumes em Comum: estudos sobre a cultura popular tradicional.** São Paulo: Companhia das Letras, 1998. p. 267-304.

THOMPSON, Paul. **A Voz do Passado: História Oral.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

VICENT-BUFFANT, Anne. **Da amizade: uma história do exercício da amizade nos séculos XVIII a XIX.** Rio de Janeiro: Zahar, 1996.

WALLRAFF, Günter. **Cabeça de Turco.** São Paulo: Globo, 1989.

Fontes Documentais

BRASIL. Censo Escolar - Ministério da Educação – **MEC**, 2000.

_____. **Estatuto da Criança e do Adolescente.** Lei 8.069/1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8069.htm>. Acesso em 10 out. 2008.

_____. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – **LDB** (Lei 9.394/96).

_____. Relatório do Desenvolvimento Juvenil de 2003 - UNESCO. <<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001339/133976por.pdf>>. Acesso em 25 out. 2008.

_____. **Consolidação das Leis de Trabalho (CLT) de 1943 e Legislação Complementar**. 85ª Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

SANTA CATATINA. Ministério do Trabalho – Sistema Federal de Inspeção do Trabalho, documento de n. 009328823, Florianópolis 20/02/03.

Fontes Documentais McDonald's do Brasil

Amo muito começar legal: conquiste o seu primeiro emprego no McDonald's. Ficha de recrutamento 2006.

Listas de Verificações McDonald's.

Balanco Social da empresa 2004 e 2005.

Bem vindo ao McDonald's: Material do aluno. São Paulo: McDonald's Brasil, 1988. Revisado em 22/02/00.

Contrato de trabalho do McDonald's.

Comunicação de Acidente de Trabalho (CAT).

Dissídio da Categoria.

Guia do funcionário: Sistema de Gestão Desempenho. *RH McDonald's do Brasil*. Outubro de 2005.

Guia Nutricional McDonald's.

Informativo McDonald's. Programa Mc em Ação 2005. Quatro anos valorizando você, atendente. Não fique fora desta!

Qualidade no Atendimento Personalizado (QUAP): material de treinamento McDonald's.

Manual Bem Vindo ao McDonald's, 2000.

Material publicitário interno Qualidade no Atendimento Personalizado (QUAP).

MCONOMICS 2005. Uma incrível viagem pela cadeia produtiva do Big Mac. Relatório sobre o impacto econômico do McDonald's no Brasil. Elaborado pelo segundo ano consecutivo pela GVconsult, braço de consultoria da Fundação Getúlio Vargas - São Paulo.

Plano de Chão - McDonald's.

Programa Mc em Ação 2005.

Folhetos: Advertência, Suspensão, Demissão, Relação de Documentos.

Fichas de Solicitação de Emprego.

Revista Uma incrível viagem pela cadeia produtiva do Big Mac.

Periódicos

REVISTA MCNEWS. São Paulo: Publicon Assessoria de Comunicação. Março de 2007, ed. 100.

REVISTA MCNEWS. São Paulo: Publicon Assessoria de Comunicação. Janeiro de 2007, ed. 98.

REVISTA MCNEWS. São Paulo: Publicon Assessoria de Comunicação. Agosto de 2007, ed. 105.

REVISTA MCNEWS. São Paulo: Publicon Assessoria de Comunicação. Julho de 2007, ed. 102.

REVISTA MCNEWS. São Paulo: Publicon Assessoria de Comunicação. Outubro de 2005, ed. 89.

REVISTA MCNEWS. São Paulo: Publicon Assessoria de Comunicação. Janeiro de 2006, ed. 91.

REVISTA MCNEWS. São Paulo: Publicon Assessoria de Comunicação. Abril de 2007, ed. 101.

REVISTA MCNEWS. São Paulo: Publicon Assessoria de Comunicação. Novembro de 2008, ed. 118.

REVISTA ÉPOCA. *As 100 melhores empresas para trabalhar.* – tudo o que você precisa saber para escolher o seu próximo emprego. São Paulo: Globo, 2006/2007.

REVISTA DINHEIRO. Editora Três: São Paulo, n. 127, 02 de fevereiro de 2000.

Sites Consultados:

<http://www.mcdonald's.com.br/institucional/franquia>.

<http://www.g1.globo.com/noticias/economia/negócios>

<http://www.muitodenada.blogspot>

<http://www.folha.uol.com.br/folha/dinheiro>

<http://www.mcdonalds.com.br/qualidade/cidadealimento>

<http://www.mcdonalds.com.br>

<http://www.sitratuh.org.br>
<http://www.sitratuh.org.br/2003/01a02/noticia002.html>

<http://www.amitaietzioni.org/documents/B170.pdf>

<http://www.en.wikipedia.org/wiki/McJob>

http://www.management-issues.com/display_page.asp?section=research&id=3286

<http://www.changethedefinition.com>

<http://www.observatoriodaimprensa.com.br/artigos>

<http://prafalardecoisas.wordpress.com/2008/07/25/mctrampo/>

<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos>

<http://www.strong.com.br/executivo/fotos/20051122.ppt>

<http://www.sindicatomercosul.com.br/noticia>

<http://www.incentive.com.br/index.asp>

http://www.premiocaio.com.br/site/vencedores_2006/visualizacaocasephpcaseId271&tipo=1

<http://www.publicom.com.br>

<http://www.universidadedohamburguer.com.br>

<http://www.mcdonalds.com.br/institucional/imprensa>

<http://www.mcdonalds.com.br>

http://www.youtube.com/watch?v=gZjdouRo_qA

<http://www.youtube.com/watch?v=Fh5ylkT8Ffl>

<http://www.youtube.com/watch?v=1VRXS5i6Ptg>

<http://prafalardecoisas.wordpress.com/2008/07/25/mctrampo/>

<http://www.psfk.com/wp-content/uploads/2008/08/mcjob.png>

<http://www.strong.com.br/executivo/fotos/20051122.ppt>

Entrevistas:

Todas as entrevistas deste estudo foram concedidas ao autor **Antero M. D. dos Reis**, e fazem parte de seu acervo particular.

Carolina, 19 anos de idade, natural do Estado do Rio Grande do Sul. Florianópolis, 27 de mar. de 2006.

Cláudia, 22 anos de idade natural do Estado do Rio Grande do Sul. Florianópolis, 10 de nov. de 2007.

Cristina, 21 anos de idade, natural do Estado de Santa Catarina. Florianópolis, 13 e 14 de mar. de 2006.

Fábio, 23 anos de idade, natural do Estado de Santa Catarina. Florianópolis, 20 de mar. de 2006.

Fernanda, 26 anos, natural do Estado do Rio Grande do Sul. Florianópolis, 28 de mar. de 2006.

Gabriel, 18 anos de idade, natural do Estado do Paraná. Florianópolis, 02 de out. de 2007.

Marcos, 19 anos de idade, natural do Estado de Santa Catarina Florianópolis, 27 mar. de 2006.

Marcelo, 20 anos, natural do Estado de Santa Catarina. Florianópolis, 10 de mar. de 2006.

Paulo, 18 anos de idade, natural do Estado do Rio Grande do Sul. Florianópolis, 20 de mar. 2006.

Pedro, 18 anos de idade, natural do Estado do Rio Grande do Sul. Florianópolis, 20 de mar. 2006.

Roberto, 19 anos de idade, natural do Estado do Rio Grande do Sul. Florianópolis, 20 de mar. 2006.

Sabrina, 18 anos, natural do Estado do Maranhão. Florianópolis, 19 de maio de 2006.

Samuel, 20 anos, natural do Estado de Santa Catarina. Através do Orkut. Florianópolis, 08 de nov. de 2006.

Sandra, 19 anos, natural do Estado de Santa Catarina. Florianópolis, 10 de nov. de 2007.

Tiago, 20 anos, natural do Estado do Rio Grande do Sul. Através do Orkut. Florianópolis, 08 de fev. de 2007.

Vera, 19 anos, natural do Estado de Santa Catarina. Através do Orkut. Florianópolis, 18 de jun. de 2007.

ANEXOS

Roteiro da entrevista semi-estruturada realizada com os trabalhadores e trabalhadoras da rede de *fast-food* McDonald's em Florianópolis/SC.

- 1- Nome completo idade, naturalidade? Quanto tempo reside em Florianópolis?
- 2- Com quem você mora atualmente?
- 3- Por intermédio de quem você começou a trabalhar, foi seu primeiro emprego? Qual a impressão que você tinha do McDonald's antes de ser funcionário (a)?
- 4- Você lembra o que foi dito em sua entrevista de admissão?
- 5- Qual foi seu salário inicial no McDonald's?
- 6- O vale transporte era contado como salário?
- 7- Qual a sua opinião sobre o uniforme do McDonald's?
- 8- Como foi o seu treinamento?
- 9- Seu regime de horas de trabalho dependia do volume de vendas?
- 10- Você trabalhava e estudava?
- 11- Como era a alimentação neste período?
- 12- Como era a política de *break* no McDonald's? Você já foi interrompido (a) em seu horário de descanso para voltar ao trabalho em virtude de um movimento inesperado?
- 13- Como era para sair da área trabalho?
- 14- Como você poderia caracterizar as relações de trabalho no McDonald's? E o relacionamento fora do trabalho entre os funcionários?
- 15- Qual era sua opinião sobre seus superiores?
- 16- Você já foi repreendido na presença de outros colegas de trabalho?

- 17- Quais eram suas funções no McDonald's?
- 18- Dentro de suas funções uma era de operar o caixa, você alguma vez recebeu em seu salário quebra de caixa?
- 19- Você já tomou advertência ou suspensão por quais motivos?
- 20- Você já brigou, chorou em virtude de seu trabalho no McDonald's, como foi?
- 21- Qual foram suas experiências e expectativas em relação às promoções do McDonald's?
- 22- Qual sua experiência em relação aos programas de incentivo?
- 23- Como era o programa do Cliente Misterioso?
- 24- O PPR era pago com base nas avaliações de desempenho feitas pelo seu operador, qual sua opinião?
- 25- Qual era sua opinião em relação às reuniões de funcionários e das rap sessions?
- 26- Qual sua opinião sobre as propagandas do McDonald's e seus slogans tais como: Amo muito tudo isso, Eu visto esta camisa, Amo muito começar legal?
- 27- A revista McNews reflete a realidade da empresa?
- 28- Você se considerava no "perfil" McDonald's, qual era este "perfil"?
- 29- Você acha que o trabalho no McDonald's é repetitivo e rotineiro?
- 30- Você já se dispôs com algum cliente, como foi?
- 31- Você respondeu a entrevista de desligamento quando saiu?
- 32- Você foi demitido (a) ou se demitiu. Quais foram os motivos? Voltaria a trabalhar no McDonald's?
- 33- Você recomendaria o McDonald's para outras pessoas, quando saiu recebeu carta de referência?
- 34- Quais as lembranças de sua experiência como trabalhador do McDonald's?

- 35- Você considera que pode obter alguma facilidade no mercado de trabalho em virtude de ter trabalhado no McDonald's, por quê?
- 36- Como os funcionários burlavam o sistema do McDonald's, como era quebrada a disciplina?
- 37- Você sabe de funcionários que colocaram o Mcdonald's na justiça do trabalho o que você pensa sobre isto?

Modelo de Lista de Verificações

	LV - PASSO A PASSO PARA A SATISFAÇÃO DO CLIENTE PESSOA DA PRODUÇÃO	 0 000041 075050
DIREITOS AUTORAIS McDONALD'S. REPRODUÇÃO PROIBIDA. ESTA TARJA AZUL IDENTIFICA O ORIGINAL.		

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 pessoal: cabelos presos, unhas curtas, sem esmalte ou base e limpas, sem bijuterias ou jóias, sem maquiagem, barba feita, com touca. Tênis, meia branca e uniforme limpos e em bom estado, uso de crachá do lado direito da camisa visível e em bom estado.	
2. Lava as mãos e antebraços com sabonete bactericida, e faz uso do gel sanitizante, antes de assumir a estação, após ter realizado uma atividade de limpeza ou de acordo com o sistema programado de lavagem das mãos.	
PREPARAÇÃO	
3. Estoque de embalagens, lâminas e selos para pedidos diferenciados suficiente, plaquinhas organizadas, bandejas limpas e sanitizadas.	
4. Mantém 2 panos de bordas vermelhas limpos, sanitizados e dobrados.	
5. Acompanha, com o Gerente de Plantão, os níveis e chamadas estabelecidos para cada horário.	
6. Sabe como utilizar a tabela de produção, para assegurar os níveis mínimos e máximos estipulados pelo Gerente de Plantão.	
7. Conhece os 8 conceitos de produção.	
OPERACIONAL	
8. Observa o fluxo de clientes e fica atento aos pedidos para interferir nas chamadas de produção.	
9. Estabelece chamadas consistentes para manter um ritmo na cozinha. Se necessário acelerar, desacelera na mesma chamada.	
10. Usa consistentemente as chamadas fixas para evitar excesso de comunicação, inclusive queijo nos regulares.	
11. Comunicação com a equipe da cozinha é clara e na hora certa, informando a boa e má qualidade dos produtos.	
12. No caso de problemas frequentes com qualidade, chama o Gerente de Qualidade e descreve o problema.	
13. Conhece os sistemas de produção: Puxada e Ativada. Sabe usá-los de forma adequada.	
14. Conhece todos os intervalos de bandeja, usando-os de forma a saber de quanto em quanto tempo uma nova bandeja chegará em suas mãos.	
15. Demonstra zelo ao embalar os sanduíches.	
16. Segue uma seqüência lógica de trabalho ao embalar os sanduíches (embala a primeira bandeja, coloca plaquinha e limpa a bandeja), tendo como prioridade a embalagem dos sanduíches para que os mesmos não percam temperatura.	
17. Controla o tempo de vida dos sanduíches (máximo 10 minutos), através das plaquinhas numeradas, faz uso da plaquinha "stop", caso haja necessidade, e solicita ao Gerente de Vendas que descarte, imediatamente, qualquer produto em que o tempo tenha expirado.	
18. Comunica-se, frequentemente, com a equipe do balcão, para assegurar a rotatividade correta dos produtos (o primeiro que entra é o primeiro que sai).	
19. 80% do desperdício ocorre em horários de pouco movimento.	
20. Avisa a pessoa dos McNuggets 5 minutos antes de vencer uma gaveta, para que a mesma reponha o número de pedaços, de acordo com a chamada.	

IMPRESSO POR SUPRÊRES SOB AUTORIZAÇÃO, DIREITOS AUTORAIS McDONALD'S - É PROIBIDA A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL - A VIOLAÇÃO DOS DIREITOS É CRIME ESTABELECIDO PELO ARTIGO 184 DO CÓDIGO PENAL.

41.07.505

Contrato de Trabalho McDonald's

CONTRATO DE TRABALHO A TÍTULO DE EXPERIÊNCIA - HORISTA

CONTRATANTE Nome : MCDONALDS COMERCIO DE ALIMENTOS LTDA - FLC
Endereço : RUA TRAJANO, 114
Cidade : FLORIANOPOLIS Estado : SC CGC : 42591651/0704-35

CONTRATADO(A) Nome :
Endereço :
Cidade : FLORIANOPOLIS Estado : SC CTPS :

REMUNERAÇÃO
por hora de trabalho efetivamente prestado.

CARGO

Pelo presente instrumento particular de contrato de trabalho individual e na melhor forma de direito, as partes acima identificadas e ao final assinadas, doravante simplesmente designadas **CONTRATANTE** e **CONTRATADO(A)**, têm justo e contratado o seguinte, que mutuamente aceitam e outorgam :

CLÁUSULA I

O(A) **CONTRATADO(A)**, a título de experiência, trabalhará para a **CONTRATANTE**, a partir desta data, pelo prazo determinado de 45 (QUARENTA E CINCO) dias, que poderá prorrogar-se, a critério das partes contratantes, por mais 45 (QUARENTA E CINCO) dias, sendo que, a cada término de prazo, o presente acordo extinguir-se-á de pleno direito, independentemente de qualquer aviso prévio ou indenização.

PARÁGRAFO ÚNICO

Permanecendo o(a) **CONTRATADO(A)** a serviço da **CONTRATANTE** após o término do prazo de experiência referido no "caput" da presente cláusula, o contrato passará a vigorar por prazo indeterminado, mantidas íntegras todas as demais cláusulas e condições aqui estabelecidas.

CLÁUSULA II

A duração normal semanal do trabalho do(a) **CONTRATADO(A)** será móvel e variável, mas não terá duração superior ao limite de 44 (quarenta e quatro) horas, nem inferior ao mínimo de 8 (oito) horas, devendo ser ajustada de comum acordo entre as partes, com pelo menos 10 (dez) dias de antecedência do início de cada semana, observados sempre os limites mínimos legais de 11 (onze) horas consecutivas de descanso entre uma jornada e outra de trabalho e o descanso de 24 (vinte e quatro) horas consecutivas por semana de trabalho, tudo em consonância com a disponibilidade do(a) **CONTRATADO(A)**, visando principalmente adequar seu horário de trabalho a outras atividades, como lazer, estudos ou mesmo outra atividade profissional.

PARÁGRAFO PRIMEIRO

Em nenhuma hipótese as horas trabalhadas até o limite normal diário de 8 (oito) horas serão computadas e pagas como horas extraordinárias e como tal remuneradas. Somente as horas de trabalho que excederem à oitava diária ou à quadragésima quarta semanal, ou aquelas laboradas em dias feriados ou domingos, sem concessão de folga compensatória, serão computadas e pagas como extraordinárias, com os acréscimos devidos.

PARÁGRAFO SEGUNDO

A jornada de trabalho poderá ser ajustada em qualquer horário, tanto diurno quanto noturno ou misto, respeitada a vedação existente na legislação quanto ao trabalho dos menores de dezoito anos em horário noturno.

PARÁGRAFO TERCEIRO

Após as 2 (duas) primeiras horas de trabalho diário, o(a) **CONTRATADO(A)**, caso seja de seu interesse e desde que os serviços assim o permitam, poderá encerrar sua jornada de trabalho antes do horário previamente ajustado, mediante requerimento feito por escrito à **CONTRATANTE** e sua autorização expressa, mas sem direito da remuneração das horas não trabalhadas.

CLÁUSULA III

O(A) **CONTRATADO(A)** que passar a exercer cargo de gestão no decorrer da relação empregatícia, estará enquadrado na exceção contida no artigo 62, II, da Consolidação das Leis do Trabalho, não estando sujeito a qualquer controle direto ou indireto de sua jornada de trabalho.

CLÁUSULA IV

O(A) **CONTRATADO(A)** obriga-se a prestar, durante seu horário de trabalho, todos os serviços que lhe forem atribuídos, desde que compatíveis com sua condição pessoal.

PARÁGRAFO ÚNICO

Dentre as atribuições inerentes ao cargo do(a) **CONTRATADO(A)** compreende-se a faxina interna e externa da loja (calçada ao redor da loja).

Dissídio da Categoria

Processo DC-ORI 00383-2003-000-12-00-1 Relatora: Exma. Juíza ÁGUA DA MARIA LAVORATO PEREIRA Revisor: Exmo. Juiz GERALDO JOSÉ BALBINOT SUSCITANTE(S): SINDICATO DOS TRABALHADORES EM TURISMO, HOSPITALIDADE E DE HOTÉIS, RESTAURANTES, BARES E SIMILARES DA GRANDE FLORIANÓPOLIS (SINTRATUH-SC) SUSCITADO (S): SINDICATO DE HOTÉIS, RESTAURANTES, BARES E SIMILARES DE FLORIANÓPOLIS/SC Adv.s: KELY CRISTINA SILVA E OUTROS FL.32; NEILOR SCHMITZ FL. 233 à unanimidade, REJEITAR as preliminares de: 1. Ausência de atendimento aos pressupostos de constituição e de desenvolvimento válido do processo por irregularidade nas atas das assembleias e insuficiência de quorum, argüida pelo suscitado, e 2. Ilegitimidade de representação do suscitado, argüida pelo suscitante. No mérito, instituir as seguintes normas e condições de trabalho entre o suscitante e o suscitado:

Cláusula 1ª - REAJUSTE SALARIAL: os salários dos integrantes da categoria profissional serão reajustados a partir de 1º-6-2003 pela aplicação do índice correspondente a 20,44% (vinte vírgula quarenta e quatro por cento), compensados os adiantamentos legais ou espontaneamente pagos no período, salvo os decorrentes de promoção, término de aprendizagem, transferência de cargo, função, estabelecimento ou localidade e equiparação salarial determinada por sentença transitada em julgado. Parágrafo único - Para os empregados admitidos após o mês da data-base (junho/2002) o reajuste será proporcional, conforme tabela progressiva, vencido parcialmente o Exmo. Juiz Jorge Luiz Volpato, que não instituiu este parágrafo.

Cláusula 2ª - PISO SALARIAL: fica mantido o piso salarial da categoria profissional estabelecido nas condições do instrumento normativo imediatamente anterior à vigência da presente sentença normativa, corrigido na forma da cláusula 1ª desta decisão.

Cláusula 3ª - HORAS EXTRAS: as horas extraordinárias trabalhadas até o limite de 2 horas diárias terão o acréscimo de 50% (cinquenta por cento) e para as subsequentes o acréscimo será de 100% (cem por cento), em relação ao valor das horas normais.

Cláusula 4ª - BANCO DE HORAS: as entidades convenentes firmam, em documento específico, Acordo de Flexibilização de Jornada de Trabalho Administrada por Banco de Horas, ao qual poderão aderir as empresas que preencherem os requisitos previstos no regulamento próprio.

Cláusula 5ª - ADICIONAL NOTURNO: o empregado que trabalhar entre as 22 horas de um dia e as 5 horas do dia seguinte terá direito a adicional noturno de 35% (trinta e cinco por cento) sobre o valor da hora normal.

Cláusula 6ª - DISPENSA DO AVISO PRÉVIO: o empregado despedido fica dispensado do cumprimento do aviso prévio quando comprovar a obtenção de novo emprego, desonerando a empresa do pagamento dos dias não trabalhados.

Cláusula 7ª - ATESTADOS MÉDICOS E ODONTOLÓGICOS: os atestados fornecidos por médicos e dentistas das entidades sindicais profissionais que mantiverem convênio com o INSS serão aceitos pelas empresas para todos os efeitos.

Cláusula 8ª - CONFERÊNCIA DE CAIXA: a conferência de valores em caixa será realizada na presença do operador responsável e do gerente ou seu substituto, dentro do turno de trabalho. Se houver impedimento, por determinação superior, para o acompanhamento da conferência, ficará o empregado isento de responsabilidade por eventuais erros existentes.

Cláusula 9ª - DESCONTO NO SALÁRIO: proíbe-se o desconto no salário do empregado dos valores de cheques não compensados ou sem fundos, salvo se não cumprir as resoluções da empresa, que deverão ser por escrito.

Cláusula 10ª - QUEBRA DE CAIXA: será concedido ao empregado que exercer a função de caixa a gratificação de 20% (vinte por cento) sobre seu salário, excluídos do cálculo os adicionais, os acréscimos e as vantagens pessoais.

Cláusula 11ª - DESCONTO-MORADIA: autoriza-se o desconto da moradia fornecida ao empregado somente quando o imóvel tiver o "habite-se" concedido pela autoridade competente.

Cláusula 12ª - TRANSPORTE DE ACIDENTADOS, DOENTES E PARTURIENTES: obriga-se o empregador a transportar o empregado, com urgência, para local apropriado, em caso de acidente, mal súbito ou parto, desde que ocorram no horário de trabalho ou em consequência deste.

Cláusula 13ª - ANOTAÇÃO NA CARTEIRA PROFISSIONAL: as empresas ficam obrigadas a anotar na carteira de trabalho a função efetivamente exercida pelo empregado, observada a Classificação Brasileira de Ocupações.

Cláusula 14ª - QUADRO DE AVISOS: será afixado, na empresa, quadro de avisos do sindicato, para comunicados de interesse dos empregados, vedados os de conteúdo político-partidário ou ofensivo.

Cláusula 15ª - EQUIPAMENTOS DE PROTEÇÃO E INSTRUMENTOS DE TRABALHO: serão fornecidos gratuitamente ao trabalhador, quando exigidos por lei ou pelo empregador, todos os equipamentos de proteção individual, bem como uniformes, calçados e instrumentos de trabalho.

Cláusula 16ª - ABONO DE FALTA DO(A) TRABALHADOR(A):

será abonada a falta do(a) trabalhador(a) no caso de necessidade de acompanhamento em consulta médica ou na internação hospitalar de dependente até 18 (dezoito) anos de idade ou inválido, mediante comprovação por declaração médica.

Cláusula 17ª - COMPROVANTE DE PAGAMENTO: o pagamento do salário será feito mediante recibo, fornecendo-se cópia ao empregado, com a identificação da empresa, e do qual constará a remuneração, com a discriminação das parcelas, a quantia líquida paga, os dias trabalhados ou o total da produção, as horas extras e os descontos efetuados, inclusive para a Previdência Social, e o valor correspondente ao FGTS.

Cláusula 18ª - ACESSO DE DIRIGENTES SINDICAIS: assegura-se o acesso dos dirigentes sindicais às empresas, nos intervalos destinados à alimentação e descanso, para o desempenho de suas funções, vedada a divulgação de matéria político-partidária.

Cláusula 19ª - MULTA. ATRASO NO PAGAMENTO DE SALÁRIO: em caso de mora no cumprimento da obrigação salarial, a empresa pagará multa equivalente a 1% (um por cento) diário sobre o respectivo valor, independentemente da correção monetária de lei.

Cláusula 20ª - SALÁRIO-PAGAMENTO AO ANALFABETO: o pagamento de salário ao empregado analfabeto deverá ser efetuado na presença de 02 (duas) testemunhas.

Cláusula 21ª - DISPENSA JUSTIFICADA DO EMPREGADO: o empregado despedido será informado, por escrito, dos motivos da dispensa.

Cláusula 22ª - RELAÇÃO NOMINAL DE EMPREGADOS: as empresas encaminharão à entidade profissional cópia das guias de contribuição sindical e assistencial, com a relação nominal dos respectivos salários, no prazo máximo de 30 (trinta) dias após o desconto.

Cláusula 23ª - CURSOS E REUNIÕES OBRIGATORIAS: os cursos e reuniões de trabalho, quando de comparecimento obrigatório exigido pela empresa, deverão ser realizados preferencialmente durante a jornada normal de trabalho e, se fora dela, sua duração será compensada com folga futura ou mediante pagamento como horas extras.

Cláusula 24ª - GARANTIA DE SALÁRIO NO PERÍODO DE AMAMENTAÇÃO: é garantido às mulheres, no período de amamentação, o recebimento do salário, sem prestação de serviços, quando o empregador não cumprir as determinações dos parágrafos 1º e 2º do artigo 389 da CLT.

Cláusula 25ª - ANOTAÇÕES DE COMISSÕES: o empregador é obrigado a anotar, na CTPS, o percentual das comissões a que faz jus o empregado.

Cláusula 26ª - QUEBRA DE MATERIAL: não se permite o desconto salarial por quebra de material, salvo nas hipóteses de dolo ou recusa de apresentação dos objetos danificados, ou ainda, havendo previsão contratual de culpa comprovada do empregado.

Cláusula 27ª - ABONO DE FALTAS DO EMPREGADO ESTUDANTE: serão abonadas as faltas do empregado estudante nos horários de exames regulares coincidentes com os de trabalho, desde que realizados em estabelecimento de ensino oficial ou autorizado legalmente e mediante comunicação prévia ao empregador, com o mínimo de 72 (setenta e duas) horas, e comprovação oportuna.

Cláusula 28ª - SALÁRIO-SUBSTITUIÇÃO: enquanto perdurar a substituição que não tenha caráter meramente eventual, o empregado substituído fará jus a igual salário do substituído.

Cláusula 29ª - EQUIPAMENTOS DE PROTEÇÃO E INSTRUMENTOS DE TRABALHO: serão fornecidos gratuitamente ao trabalhador, quando exigidos por lei ou pelo empregador, todos os equipamentos de proteção individual, bem como uniformes, calçados e instrumentos de trabalho.

Cláusula 30ª - LOCAL PARA LANCHE: A empresa que não dispuser de cantina ou refeitório destinará local em condições de higiene para o lanche dos empregados, vencido o Exmo. Juiz Geraldo José Balbinot, Revisor, que não instituiu.

Cláusula 31ª - RECEBIMENTO DO PIS: garante-se ao empregado o recebimento do salário do dia em que tiver de se afastar para recebimento do PIS.

Cláusula 32ª - DIRIGENTES SINDICAIS. FREQUÊNCIA LIVRE: fica assegurada a frequência livre dos dirigentes sindicais para a

participação de assembleias e reuniões sindicais devidamente convocadas e comprovadas.

Cláusula 33ª - CRECHE: determina-se a instalação de local destinado à guarda de crianças em idade de amamentação, quando existentes na empresa mais de 30 (trinta) mulheres maiores de 16 (dezoisete) anos, facultado o convênio com creches.

Cláusula 34ª - FÉRIAS PROPORCIONAIS: ao empregado que rescindir espontaneamente o contrato de trabalho, desde que com tempo de serviço superior ou igual a 6 (seis) meses na empresa, será assegurado o pagamento de férias proporcionais.

Cláusula 35ª - FÉRIAS E INÍCIO DO PERÍODO DE GOZO: o início das férias, coletivas ou individuais, não poderá coincidir com sábado, domingo, feriado ou dia de compensação de repouso semanal.

Cláusula 36ª - APOSENTADORIA VOLUNTÁRIA. GARANTIA DE EMPREGO: é deferida a garantia de emprego durante os 12 (doze) meses que antecedem a data em que o empregado adquiere o direito à aposentadoria voluntária, desde que trabalhe na empresa há pelo menos 5 (cinco) anos. Adquirido o direito, extingue-se a garantia.

Cláusula 37ª - TRABALHO EM DOMINGOS E FERIADOS: é devida a remuneração em dobro do trabalho em domingos e feriados, sem prejuízo do pagamento do repouso remunerado, desde que para este não seja estabelecido outro dia pelo empregador.

Cláusula 38ª - DUPLA PENALIDADE: na aplicação das multas constantes da presente sentença normativa, não poderá ocorrer dupla penalidade para a mesma infração.

Cláusula 39ª - MULTA. OBRIGAÇÃO DE FAZER: será aplicada multa por descumprimento de obrigação de fazer, no valor equivalente a 0,5% (meio por cento) do salário básico, em favor do empregado prejudicado.

Cláusula 40ª - VIGÊNCIA: a presente sentença normativa terá vigência de 01 (um) ano, com início em 1º-6-2003 e término em 31-5-2004.

Fonte: Diário da Justiça Nº11.382 do dia 04/03/2004 Páginas 241 e 242

Abrangência: Empregados no Comércio Hoteleiro e Similares tais como: Empregados em Hotéis, Motéis, Apart-Hotéis, Restaurantes, Bares, Churrascarias, Fast-Food, Pizzarias, Casas de Chá, Sorveterias, Confeitarias, Cafés, Leiterias, Botequins, Bombonieres, Penseões, Campings, Lanchonete, Hospedarias, empregados em Clubes, Boites, em empresas de Alimentação Industrial e Hospitalar, Cozinhas Industriais, Congelados em Lanchonetes de Super Mercado, de Padarias, Resorts, com jurisdição exclusiva nos Municípios de Florianópolis, São José, Palhoça, Águas Mornas, Santo Amaro da Imperatriz, Governador Celso Ramos, Paulo Lopes, Biguaçu e Garopaba. a reposição salarial de 20,44% (vinte vírgula quarenta e quatro por cento) será aplicada sobre os salários de junho/2002 a partir de 1º de junho de /2003, para os empregados admitidos após a data-base (junho/02), a correção salarial será aplicada na proporção do tempo de serviço na empresa com aplicação do índice acumulado no período trabalhado, conforme tabela abaixo:

TABELA PROGRESSIVA			
MÊS ADMISSÃO	CORREÇÃO	MÊS ADMISSÃO	CORREÇÃO
jun/02	20,44	dez/02	8,68
jul/02	19,26	jan/03	5,12
ago/02	17,63	fev/03	3,49
set/02	16,04	mar/03	2,64
out/02	14,37	abr/03	1,77
nov/02	11,62	mai/03	0,61

Sindicato dos Trab. em Tur. Hosp. e de Hot. Rest. da Grd. Fpolis

CNPJ 81.328.999/0001-02 - SITRATUH
 (48)224-0305 - 224-2273 - 224-2058
 Trav. Olindina Alves Pereira, 07 - Centro - Fpolis
 Santa Catarina - CEP 88020-100 - Cx. Postal 1597

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)