UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE FILOSOFIA, LETRAS E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE GEOGRAFIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GEOGRAFIA HUMANA

HERODES BESERRA CAVALCANTI

**Reestruturação comercial e precarização do trabalho: as
grandes redes de supermercados na cidade de São Paulo**

Versão corrigida

São Paulo
2018

HERODES BESERRA CAVALCANTI

**Reestruturação comercial e precarização do trabalho: as
grandes redes de supermercados na cidade de São Paulo**

Versão corrigida

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Geografia Humana do Departamento de Geografia da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Geografia Humana.

Orientadora: Profª. Dra. Léa Francesconi

De acordo: _____

Profª. Dra. Léa Francesconi

São Paulo
2018

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Catalogação na Publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo

B167r Beserra Cavalcanti, Herodes
Reestruturação comercial e precarização do
trabalho: as grandes redes de supermercados na
cidade de São Paulo / Herodes Beserra Cavalcanti ;
orientadora Léa Francesconi. - São Paulo, 2018.
280 f.

Tese (Doutorado) - Faculdade de Filosofia, Letras
e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo.
Departamento de Geografia. Área de concentração:
Geografia Humana.

1. Geografia. 2. Precarização do trabalho. 3.
Automação. 4. Supermercado. 5. Reestruturação
comercial. I. Francesconi, Léa, orient. II. Título.

CAVALCANTI, Herodes Beserra. **Reestruturação comercial e precarização do trabalho: as grandes redes de supermercados na cidade de São Paulo**. Tese (Doutorado) apresentada à Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor em Geografia Humana.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. (a) _____ Instituição _____

Julgamento _____ Assinatura _____

Prof. Dr. (a) _____ Instituição _____

Julgamento _____ Assinatura _____

Prof. Dr. (a) _____ Instituição _____

Julgamento _____ Assinatura _____

Prof. Dr. (a) _____ Instituição _____

Julgamento _____ Assinatura _____

Aos trabalhadores do comércio
supermercadista que diariamente
travam a luta pela sobrevivência.

Pela persistência, por uma vida
melhor.

AGRADECIMENTOS

Esta pesquisa representa o encerramento de uma etapa central da minha vida, a qual não se restringe ao prazo de sua elaboração. Foram muitos os anos implicados nos estudos envolvendo a temática deste trabalho. Nesta jornada a contribuição e o apoio de muitas pessoas foram imprescindíveis.

Meus sinceros agradecimentos à minha orientadora prof. Dra. Léa Francesconi, que me acompanha desde o curso de mestrado. Nossas longas discussões e o aprendizado dos seminários de pós-graduação, hoje, fazem parte da minha formação.

Minha gratidão às professoras do Departamento de Geografia da USP, Dra. Amélia Damiani e Dra. Rosa Ester Rossini, cujo o exemplo e ensinamentos foram-me essenciais para prosseguir na vida acadêmica.

Agradeço aos professores Dr. Carlos de Almeida Toletto e Dra. Silvana Pintaudi pelos questionamentos e apontamentos quando do exame de qualificação. A contribuição de ambos foi muito importante para a maturação das ideias deste estudo.

Aos trabalhadores do comércio supermercadista que concordaram em participar das entrevistas para a efetivação desta pesquisa.

Meu muito obrigado aos trabalhadores do sindicato dos comerciários de São Paulo que também concederam valiosas entrevistas. Em especial, agradeço o apoio de Elaine, Maria Cristina, Renatinho e Robison cujas conversas, sempre generosas, possibilitaram um conhecimento maior da entidade.

Agradeço a Antonio Marcos Roseira, Eduardo Silva Alves, Jean Pires e Sérgio Izidoro pelas discussões e sugestões, importantes na reta final desse trabalho.

Minha gratidão ao apoio dos meus amigos que pacientemente escutaram muitos dos meus dilemas, presentes na vida de um professor e pesquisador. Em especial, agradeço a Aleselma S. Pereira, Aline Lima Santos, Eduardo de Souza Santos, Fabiana Gomes Fonseca, Francisco de Lima, Gilberto de Oliveira, Joel Santos de Abreu, Otacílio Marcondes, Paulo Rogério, Pedro Mesgravis, Rubens Silvestrini e Sílvia Oliveira.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pela concessão da bolsa e pelo apoio financeiro para a realização desta pesquisa.

Agradeço à minha mãe e aos meus irmãos, pelo carinho e por sempre acreditarem nos meus projetos.

Finalmente, meu agradecimento a minha companheira Beatriz, pelo apoio e compreensão. Sua paciência em escutar e discutir os temas desta pesquisa foram essenciais.

“Se for comprovado o divórcio entre conhecimento (no sentido moderno de conhecimento técnico [*Know-how*]) e o pensamento, então passaríamos a ser, sem dúvida, escravos indefesos, não tanto de nossas máquinas quanto do nosso conhecimento técnico, criaturas desprovidas de pensamento à mercê de qualquer engenhoca tecnicamente possível, por mais mortífera que seja”

(ARENDR, Hannah, 2010)

“O escravo romano estava preso por correntes a seu proprietário, o trabalhador assalariado o está por fios invisíveis. A aparência de que é independente é medida pela mudança contínua de padrões e pelo *fictio juris* do contrato”

(MARX, Karl, 1985).

RESUMO

CAVALCANTI, Herodes Beserra. **Reestruturação comercial e precarização do trabalho: as grandes redes de supermercados na cidade de São Paulo**. Tese de doutorado - Departamento de Geografia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.

Esta pesquisa trata do processo de reestruturação comercial no segmento supermercadista, a partir da segunda metade dos anos 1990, ao destacar o seu impacto para os trabalhadores operacionais do GPA, Carrefour e Walmart, na cidade de São Paulo. Nesse segmento a reestruturação comercial ganhou força com a disseminação da automação comercial, com a maior participação do capital estrangeiro e com as novas práticas de organização do trabalho pautadas na flexibilidade. A ampliação do horário de funcionamento dos supermercados e a redução do número de funcionários por espaço de venda, fazem parte desse processo. Esse fenômeno, que alterou o arranjo do trabalho no interior das lojas supermercadistas, acarretando uma maior intensificação do trabalho, não ficou restrito aos anos 1990, ele expressa um movimento contínuo de transformações. Integrantes do processo que levou a ascensão de um regime de acumulação flexível, essas mudanças acompanham, desde os anos 1970, a crescente popularização do ideário neoliberal, o fortalecimento do setor financeiro e a disseminação de práticas de organização do trabalho de caráter toyotista. Nesta pesquisa, o aperfeiçoamento das tecnologias da automação iniciado com a popularização do código de barras, soma-se as alterações na legislação trabalhista e a crescente flexibilidade da organização do trabalho. Dirigidas por um padrão de desenvolvimento focado no aumento da produtividade e do lucro, tais alterações refletem as contradições da sociedade moderna estruturada na centralidade do trabalho, a afirmação de sua importância desenvolve-se paralelamente a crescente precarização e eliminação dos postos de trabalho. Nesse cenário, é evidente as dificuldades do movimento dos trabalhadores, também da representação sindical em fazer frente ao desafio dessas transformações

Palavras-chave: Geografia. Precarização do trabalho. Automação. Supermercado. Reestruturação comercial.

ABSTRACT

CAVALCANTI, Herodes Beserra. **Commercial Restructuring and Precariousness of Work: the large supermarket chains in the city of São Paulo**. Tese de doutorado - Departamento de Geografia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.

This research deals with the process of commercial restructuration in the supermarket sector, starting in the second half of the 1990s, highlighting its impact on GPA, Carrefour and Walmart operational employees in the city of São Paulo. In this segment, commercial restructuration have been strengthened by the spread of commercial automation, with the greater participation of foreign capital and new work organization practices based on flexibility. The expansion of the supermarkets operation hours and the reduction of the number of employees per space of sale are part of this process. This phenomenon, which changed the work arrangement inside the supermarket stores, leading to a greater intensification of work, was not restricted to the 1990s, expressing a continuous movement of transformations. Members of the process that led to the rise of a regime of flexible accumulation, these changes have followed, since the 1970s, the growing popularization of neoliberal ideology, the strengthening of the financial sector and the dissemination of Toyotist work organization. The improvement of the automation technologies started with the dissemination of the barcode, adds up the changes in the labor legislation and the increasing flexibility of the organization of the work. Driven by a pattern of development focused on increasing productivity and profit, these changes reflect the contradictions of modern society structured in the centrality of labor. To the affirmation of its importance, develops, side by side, the increasing precariousness and elimination of the jobs. In this scenario, the difficulties of the workers movement, as well as of the trade union representation, are evident in facing the challenge of the current transformations.

Keywords: Geography. Precarization of work. Automation. Supermarket. Commercial restructuring.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Brasil, evolução do número de funcionários por 100 m ² nas três maiores redes supermercadistas, 1993-2016.	118
Gráfico 2 - Walmart, pontos de vendas no Brasil, 2015.	134
Gráfico 3 - Carrefour, total de pontos de venda no Brasil, 2016.	140
Gráfico 4 - GPA, total de pontos de venda no Brasil, 2016.	148
Gráfico 5 - Reajustes, em %, do salário mínimo, do salário base dos comerciários de São Paulo e da inflação segundo INPC	190
Gráfico 6 - Brasil, média anual de desocupados 2004-2011.	237

LISTA DE IMAGENS

Imagem 1 - Minibox, loja de sortimento limitado pertencente a rede GPA.	107
Imagem 2 - Na frente uma feira-livre, no fundo uma loja da Cobal.	108
Imagem 3 - Ano de 1986, desabastecimento em uma loja supermercadista.	113
Imagem 4 - Operadores de caixas voltados para o espaço de venda e presença de empacotadores.	157
Imagem 5 - Caixas sem empacotadores e com operador voltado para o cliente.	158
Imagem 6 - Folder explicativo do <i>Personal Shop</i>	161
Imagem 7 - Autocaixa na rede de supermercados Muffato, Londrina – PR.	166
Imagem 8 - Remarcação de preços eram comuns até o início dos anos 1990.	169
Imagem 9 - Principais mudanças no layout de um supermercado	171
Imagem 10 - Panfletos do SECSP contra o excesso de jornadas de gerentes.	199
Imagem 11 - Ato contra o trabalho no domingo, 1º de maio de 1998.	209
Imagem 12 - Ato do SECSP na frente do Pão de Açúcar Delivery. Casa Verde. São Paulo – SP.	248

LISTA DE MAPAS

Mapa 1 - Brasil, número de lojas supermercadistas por Estado, 2016	99
Mapa 2 - Walmart, expansão pelo mundo e número de lojas em 2016.	133
Mapa 3 - Carrefour, expansão pelo mundo e número de lojas em 2016.	138
Mapa 4 - Casino, expansão pelo mundo e número de lojas em 2016.	144

ORGANOGRAMA

Organograma 1 - Estrutura organizacional do SECSP.....	240
--	-----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Duplicidade de significados para o termo trabalho	39
Quadro 2 - Principais formatos de lojas do segmento supermercadista brasileiro.....	97
Quadro 3 - As cinco maiores redes varejistas em atuação no Brasil, 1993 e 2016...	125
Quadro 4 - As dez maiores varejistas do mundo em 2016.	127
Quadro 5 - Frente da loja, o antes e o depois da reestruturação comercial.....	160
Quadro 6 - Espaço de venda: o antes e o depois da reestruturação comercial.....	171
Quadro 7 - Espaço de apoio, o antes e o depois da reestruturação comercial.....	176

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Faturamento bruto em reais e número de lojas por região, 2016.....	98
Tabela 2 - Produtividade no segmento supermercadista brasileiro em 2016.....	120
Tabela 3 - Walmart, número de lojas por regiões brasileiras, em 2015.	135
Tabela 4 - Walmart, número de lojas e de funcionários, no Brasil, 1995-2016	135
Tabela 5 - Carrefour: aquisições, fusões e incorporações no Brasil a partir de 1997	139
Tabela 6 - Carrefour, pontos de venda por regiões brasileiras, em 2016.....	140
Tabela 7 - Carrefour, número de lojas e funcionários no Brasil, 1995-2016.	141
Tabela 8 - GPA, aquisições, fusões e incorporações, no Brasil, a partir de 1999.....	146
Tabela 9 - GPA, número de lojas e funcionários no Brasil, 1995-2016	147
Tabela 10 - GPA, número de lojas por regiões brasileiras, em 2016.	149
Tabela 11 - SECSP, reajustes do salário base dos comerciários, 2013-2017	191
Tabela 12 - Brasil, reajustes do Salário Mínimo (SM) 1995 a 2018.....	192
Tabela 13 - Feminino, diagnósticos médicos realizados no SECSP, 2013.....	216
Tabela 14 - Masculino, diagnósticos médicos realizados no SECSP, 2013.....	216
Tabela 15 - Masculino e feminino, total de diagnósticos médicos realizados no SECSP, 2013.....	217
Tabela 16 - Trabalhadoras atendidas no SECSP, em 2013.	218
Tabela 17 - SECSP, cargo dos trabalhadores atendidos em 2013	220
Tabela 18 - SECSP, procedimentos e orientações de medicina do trabalho, 2013...	221

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
AC – Acordo Coletivo
ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados
APAS – Associação Paulista de Supermercados
CAT – Central Autônoma dos Trabalhadores
CAT – Comunicado de Acidente do Trabalho
CBD – Companhia Brasileira de Distribuição (Grupo Pão de Açúcar)
CBO – Classificação Brasileira de Ocupações
CCT – Convenção Coletiva de Trabalho
CD – Centro de Distribuição
CLT – Consolidação das Leis do Trabalho
COBAL – Companhia Brasileira de Abastecimento
CUT – Central Única dos Trabalhadores
DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
DIESAT - Departamento Intersindical de Estudos e Pesquisas de Saúde e dos Ambientes de Trabalho
DORT – Distúrbios Osteo Musculares Relacionados ao Trabalho
DSD – *Direct Store Delivere* (Entrega loja a loja)
EAN – *European Article Numbering* (Número Europeu de Artigo)
ECR – *Efficient Consumer Response* (Resposta Eficiente ao Consumidor)
EDI – *Electronic Data Interchange* (Transferência Eletrônica de Informações)
EPI – Equipamentos de Proteção Individual
FAT – Fundo de Amparo ao Trabalhador
FMI – Fundo Monetário Internacional
GPA – Grupo Pão de Açúcar
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INPC – Índice Nacional de Preços ao Consumidor
IPCA – Índice de Preços ao Consumidor Ampliado
LER – Lesão por Esforço Repetitivo

MP – Medida Provisória
MPT – Ministério Público do Trabalho
MTE – Ministério do Trabalho e Emprego (atual Ministério do Trabalho)
NRs – Norma Regulamentadoras
OIT – Organização Internacional do Trabalho
OMC – Organização Mundial do Comércio - OMC
PDV – Ponto de Venda
PIB – Produto Interno Bruto
PLR – Participação nos Lucros e Resultados
PNB – Programa Nacional de Desenvolvimento
PROSIN – Programa de Seleção Interna
RFID – *Rádio Frequency Identification* (Identificação por Rádio Frequência)
SDS – Social Democracia Sindical
SECSP – Sindicato dos Comerciários de São Paulo
SERPRO – Serviço Federal de Processamento de Dados
SINCOVAGA – Sindicato do Comércio Varejista de Gêneros Alimentícios do Estado de São Paulo
SM – Salário Mínimo
TI – Tecnologia da Informação
TRT – Tribunal Regional do Trabalho
TST – Tribunal Superior do Trabalho
UGT – União Geral dos Trabalhadores
CCP – Comissões de Conciliação Prévia
STF – Supremo Tribunal Federal

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16
 CAPÍTULO I – A GEOGRAFIA E A TEMÁTICA DO TRABALHO EM TRANSFORMAÇÃO ..	24
1.1 Geografia e trabalho	24
1.2 Marx: centralidade do trabalho e crítica ao trabalho abstrato	35
1.3 Arendt: historicismo contra o essencialismo do trabalho em Marx	39
1.4 Gorz: historicismo, trabalho precário e a luta dos trabalhadores	46
 CAPÍTULO II – DO FORDISMO À ACUMULAÇÃO FLEXÍVEL, COM BASE NAS MUDANÇAS NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	55
2.1 Desenvolvimento e crise do fordismo	57
2.2 A brutalidade taylorista	60
2.3 Enrijecimento do trabalhador, contribuições fordianas	69
2.4 A ascensão do regime de acumulação flexível	74
2.5 Diferentes experiências de organização do trabalho	80
2.6 Toyotismo: paradigma de produção e de controle por envolvimento	82
 CAPÍTULO III – OS SUPERMERCADOS NO BRASIL, A REESTRUTURAÇÃO COMERCIAL E O PAPEL DAS EMPRESAS ESTRANGEIRAS	96
3.1 O comércio supermercadista brasileiro	96
3.2 O impacto da automação comercial nos supermercados	114
3.3 As práticas de EDI e ECR, e a propaganda nos supermercados	121
3.4 As empresas estrangeiras no segmento supermercadista brasileiro	124
3.4.1 Walmart	127
3.4.2 Carrefour	136
3.4.3 Casino e GPA	142
 CAPÍTULO IV – AS TRÊS MAIORES REDES DE SUPERMERCADOS EM SÃO PAULO: REESTRUTURAÇÃO E PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO	152
4.1 A reestruturação do espaço interno de trabalho	152
4.2 No espaço da frente de loja	154
4.3 No espaço de vendas	167
4.4 No espaço de apoio	173
4.5 Evolução profissional como estratégia de intensificação e precarização do trabalho	177

4.6 O contrato de trabalho e o rendimento dos trabalhadores	186
4.7 Banco de horas.....	194
4.8 As formas de pagamento indireto e a popularização da PLR	200
4.9 Trabalho em domingos e feriados	206
4.10 A saúde do trabalhador e a ação do Sindicato dos Comerciantes	212
 CAPÍTULO V – A ESTRUTURA SINDICAL BRASILEIRA E O PAPEL DO SINDICATO DOS COMERCIÁRIOS DE SÃO PAULO (SECSP).	 224
5.1 Aspectos da estrutura sindical brasileira.....	224
5.2 Novos desafios	231
5.3 O sindicato dos comerciantes de São Paulo	238
5.4 A ação do sindicato dos comerciantes de São Paulo.....	244
 CONSIDERAÇÕES FINAIS	 255
 REFERÊNCIAS	 261

INTRODUÇÃO

A presente pesquisa teve como ponto de partida analisar o processo de reestruturação comercial do segmento supermercadista que ganha intensidade no Brasil nos anos 1990. De modo específico, destacamos a precarização do espaço de trabalho e os desafios e dilemas dos trabalhadores, frente a três conjuntos de transformações: introdução de práticas organizacionais de caráter toyotista, adoção de novas tecnologias e alterações recentes na legislação trabalhista. Essa análise abrange os trabalhadores que atuam em cargos operacionais nas redes do Grupo Pão de Açúcar (GPA), Carrefour e Walmart, localizadas na cidade de São Paulo.

Na Geografia, esta abordagem que tem como ênfase o trabalho, recentemente é ampliada, em um contexto de aparecimento de novas temáticas de estudo e, em parte, com a redefinição das precedentes. Faz parte desse processo a repercussão das pesquisas nos estudos geográficos abarcando questões da pobreza, do gênero, do trabalho, da nacionalidade, da etnia e dos movimentos sociais.

De certa maneira, as diferentes problemáticas de estudo resultam da preocupação de entender os novos padrões sociais do mundo em que vivemos, hoje marcado pelo predomínio do regime de acumulação flexível. Este ganha força a partir dos anos 1970, em decorrência do esgotamento do regime de acumulação fordista-keynesiano. Ancorado nas finanças, nas ideias neoliberais e na universalização do sistema toyotista de produção, o regime de acumulação flexível procura dar resposta a perda de produtividade e a queda da taxa de lucro que levaram a crise do regime anterior.

Em face das transformações em curso, a rigidez fordista da produção em série baseada no consumo de massa, passou a ser substituída por formas de produção flexíveis, nas quais predominam a produção diferenciada no âmbito da economia de escala. A organização do trabalho também se transforma, na medida em que o controle direto dos trabalhadores, hierarquizado exercido pela gerência administrativa passa a ser substituído por formas de envolvimento descentralizadas (CORIAT, 1994).

Neste quadro, a geração de empregos no setor industrial perde força quando comparada com o setor de serviços e comércio. Cresce a terceirização

do trabalho e o contrato de trabalho padrão, por prazo indeterminado, passa a ser colocado em xeque por novas modalidades de contratação e pelas alterações na legislação trabalhista. Com a efetivação dessas mudanças, a insegurança e a precarização do trabalho intensificam-se, uma vez que a frágil estabilidade e qualidade no emprego, estruturado no pós-guerra, que foi marcante nos países desenvolvidos onde vigorou o Estado de Bem Estar Social, passa a ser corroída.

No segmento supermercadista brasileiro, a partir da segunda metade dos anos 1990, estas transformações ganham força em um cenário de reestruturação comercial e de maior participação do capital estrangeiro. Fazem parte desse processo o acirramento da competição e a falência de grandes redes supermercadistas nacionais como Paes Mendonça, Bom Preço, Peralta, Barateiro, Sé, Casa da Banha, entre outras, que possuíam papel significativo nesse segmento.

A presença do capital estrangeiro pode ser constatada a partir da entrada do grupo estadunidense Walmart, em 1995, quando da abertura de sua primeira loja no Brasil, em São Caetano do Sul – SP; do ingresso do grupo francês Casino em 1999, por meio da compra de 24% das ações do GPA; e da expansão dos negócios do Carrefour, grupo francês que atua no Brasil desde 1975, através de aquisições e abertura de novas lojas desde então (ABRAS, 2002).

Em decorrência dessas transformações nota-se que, com a participação do capital estrangeiro no segmento supermercadista brasileiro, surge um cenário de desnacionalização marcado pela tendência de formação de oligopólio decorrente do processo de aquisição e concentração do varejo alimentício entre as três maiores redes supermercadistas: GPA, Carrefour e Walmart.

Nesse cenário, marcado pela reestruturação comercial, significativas mudanças ocorrem nas relações de trabalho nos supermercados. Ampliou-se o número de tarefas a serem executadas pelos trabalhadores e seu ritmo de trabalho foi elevado. Ao mesmo tempo foram implantadas novas tecnologias relativas à automação, tais como o código de barras, a esteira rolante de produtos, a balança eletrônica adaptada ao caixa, entre outros. Uma questão a investigar desse processo é o impacto da reestruturação comercial na realidade dos trabalhadores, mais especificamente a redefinição das formas de intensificação do trabalho e de precarização que já marcavam esse segmento.

Durante o processo de reestruturação comercial, nos anos 1990, mudanças na regulamentação do horário de funcionamento dos supermercados permitiram a abertura das lojas aos sábados, domingos e feriados e durante o período de 24 horas seguidas. Estas alterações no horário de funcionamento dos supermercados ampliaram a necessidade de mão de obra para os novos turnos; contudo, como procuraremos desenvolver nesta tese, essas mudanças não vieram acompanhadas da geração de novos postos de trabalho nem de aumento significativo dos salários. A explicação para este processo encontra-se na automação comercial e na implementação de novas formas de gestão do trabalho. Ambos os fatores permitiram aumentar a produtividade e reduzir o número de empregos por loja.

Portanto, em virtude deste cenário, pouco favorável ao trabalhador, esta pesquisa visa remontar nossas preocupações diante das relações de trabalho nos supermercados já desenvolvidas em nossa dissertação de mestrado. Naquela ocasião, tratou-se dos impactos da automação comercial no GPA. Assim, apontamos para uma redução do número de funcionários por espaço de venda e constatamos uma maior intensificação do trabalho. Em nossa análise, daremos continuidade a essa problemática, procurando ainda ampliá-la e aprofundá-la ao destacar a precarização do trabalho nas grandes redes supermercadistas e os desafios dos trabalhadores frente a esse processo.

Na presente pesquisa, em um primeiro momento, nossa atenção residia em expor o arranjo do trabalho que ganha nova forma no interior das lojas supermercadistas decorrente das mudanças técnicas e organizacionais. Objetivava-se, assim, explicitar a precarização e intensificação do trabalho nos supermercados. Num momento posterior, entretanto, verificamos que nossa estratégia de análise deveria ser completada perante lacunas que surgiam em meio à investigação. Para tanto, nos debruçamos também sobre os impactos das mudanças na legislação trabalhista, devido às alterações mencionadas, em certa medida, legitimarem e institucionalizarem a precarização do trabalho.

Essas transformações que ganharam força em meados dos anos 1990, com impacto significativo para os trabalhadores, perderam intensidade nos anos 2000, período marcado pelo crescimento econômico e redução das taxas de desemprego. A partir de 2014, em um cenário recessivo, que ganha força durante o golpe parlamentar que retirou a presidente Dilma do poder, em 2016,

observa-se um processo de aprofundamento da reestruturação dos supermercados com a redução do quadro de funcionários, ampliação de lojas no formato de atacarejo, maior investimento no comércio *online* e retomada das experiências com o autocaixa.

Nesse cenário de reestruturação, procuramos ainda verificar quais seriam as formas de resistência e oposição, por parte dos trabalhadores, a esse processo avassalador. Para isso, destacamos o papel do Sindicato dos Comerciantes de São Paulo (SECSP) diante do quadro em questão. Muito embora não se observe uma tradição de luta nesse segmento, encontramos, todavia, diferentes formas de atuação do SECSP. A importância e os limites dessa atuação fazem parte dessa investigação. Nesse sentido, buscamos apontar também o papel da Justiça do Trabalho.

Para o desenvolvimento dessa pesquisa, os estudos de Thomaz (1996, 2002), Herod (2001) e Wills (2008, 2005), produzidos no campo da geografia foram importantes por guardarem alguns elementos em comum que procuramos resgatar. Para esses autores o tema trabalho não é marginal, portanto não aparece diluído em outras temáticas, o mesmo é central. Nessas análises, ao localizarem e discutirem as práticas espaciais dos trabalhadores e de sua representação sindical, esses autores procuram destacar o papel dos trabalhadores na defesa de seus interesses em um ambiente de conflito de classes que abarca a aceitação, a resistência e a contestação à ordem estabelecida pelas forças de mercado.

Com base nessa perspectiva, para essa análise tornou-se importante delimitar o que entendemos por trabalho. Pretende-se, com isso, respaldar a base teórica dessa pesquisa. Como se verá, distanciamos-nos da abordagem que destaca a centralidade do trabalho. Consideramos essa uma construção da modernidade, desenvolvida com o industrialismo. De acordo com Gorz (2007), desconstruir esta perspectiva é, ao mesmo tempo, voltar-se contra a irracionalidade do capital, pela qual afirma o trabalho enquanto bem supremo da humanidade, na mesma medida em que o próprio desenvolvimento das forças produtivas elimina trabalho, deixando em seu lugar postos de trabalho de qualidade duvidosa, marcados pela extensão da jornada, pelo aumento da pressão e conseqüentemente pelo aumento da precarização e insegurança no trabalho.

Neste contexto, o impacto da reestruturação comercial é analisado, como já foi dito, tendo em vista o trabalho operacional realizado nas lojas das redes GPA, Walmart e Carrefour, circunscrito à cidade de São Paulo. Para as três redes supermercadistas, os cargos operacionais caracterizam-se por não exigir durante o processo de admissão experiência anterior e formação ampla, técnica ou universitária. O pré-requisito básico para a admissão é o Ensino Médio completo. Assim, os cargos operacionais têm por característica ser uma porta de entrada para o mercado de trabalho, principalmente aos jovens sem experiência profissional.

Nossa opção por analisarmos cargos operacionais deve-se aos seguintes fatores. Estes cargos concentram o maior número de trabalhadores e neles não há delimitação das tarefas a serem executadas. Deste modo, os trabalhadores podem exercer um maior número de tarefas na loja. Como veremos, são nos cargos operacionais que se concentram os baixos salários e os maiores níveis de precarização e intensificação do trabalho.

A escolha pelo estudo em conjunto das redes GPA, Carrefour e Walmart deu-se pela importância econômica destas empresas em nível nacional e internacional. O papel de vanguarda, no uso de novas tecnologias e a força dessas empresas no processo de imposição de padrões salariais e normas para regulamentação e controle do trabalho, foi decisivo para nossa escolha.

Sobre a metodologia adotada, a escolha das fontes inclui documentos e dados estatísticos. Destaca-se ainda, a realização de entrevistas. No período de 2016-2017, foram realizadas em trabalho de campo 18 entrevistas, sendo nove com trabalhadores operacionais das redes pesquisadas. As demais; duas entrevistas foram com promotores de vendas, um da marca Vigor, que presta serviço ao Walmart, e outro da Kimberly-Clark, que prestava serviço ao Extra Hipermercado; uma entrevista com um gerente do Carrefour, que já havia trabalhado durante dez anos em lojas da rede GPA; e o restante (seis entrevistas) com representantes do SECSP.

As entrevistas com os trabalhadores dos supermercados abarcaram profissionais que atuavam na função de empacotador, caixa, repositor, conferencista (depósito), auxiliar administrativo, auxiliar de informática e promotor de vendas. A diversidade de funções contempladas pelos trabalhadores operacionais permitiu redefinir algumas de nossas preocupações,

por exemplo, inicialmente não era o propósito deste estudo conhecer o trabalho no supermercado como um todo, entretanto apoiado no conteúdo das entrevistas procuramos investigar de maneira ampla o trabalho nos supermercados.

Para esse estudo analisamos também informações e dados estatísticos referentes ao desempenho anual do segmento supermercadista, tais como número de lojas, funcionários, faturamento por loja, produtividade por caixa, produtividade por funcionário etc. Estes dados são divulgados pelos relatórios anuais do GPA, do Carrefour e do Walmart, bem como no ranking dos supermercados da revista Superhiper – publicação da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS).

Da mesma forma, avaliamos os conteúdos dos acordos que regem os cargos e salários dos trabalhadores dos supermercados da cidade de São Paulo, presentes nas Convenções Coletivas de Trabalho (CCT) pactuadas anualmente com base em negociação estabelecida entre o sindicato dos trabalhadores, o Sindicato dos Comerciantes de São Paulo (SECSP), e o sindicato patronal, o Sindicato do Comércio Varejista de Gêneros Alimentícios do Estado de São Paulo (SINCOVAGA).

Examinamos notícias a respeito do trabalho nos supermercados nas publicações da imprensa sindical, Revista Voz Comerciária e Jornal Voz Comerciária, ambos do SECSP. Consultamos os Boletins do DIEESE, selecionando informações e dados pertinentes aos trabalhadores do segmento supermercadista.

Esta pesquisa encontra-se dividida em cinco capítulos. No capítulo I, “A geografia e a temática do trabalho em transformação”, procuramos explorar como a temática do trabalho é enfrentada pelos geógrafos e a importância recente que o tema passou a receber na geografia. Problematicamos, igualmente, duas bases teóricas que influenciam essa temática, a de Karl Marx e a de Hannah Arendt. Nosso foco aqui foi o de questionar a centralidade do trabalho e destacar para esse estudo uma abordagem histórica.

No capítulo II, “Do fordismo a acumulação flexível, com base nas mudanças na organização do trabalho”, procuramos abordar a estruturação de um regime de acumulação flexível a partir da década de 1970. Para isso, discute-se os impactos da transição do fordismo para o toyotismo. Fundamentado nessa análise destaca-se o crescimento da importância do setor de serviços, que nos

capítulos seguintes procuramos entender ao analisarmos a reestruturação comercial no segmento supermercadista.

No capítulo III, “Os supermercados no Brasil, a reestruturação comercial e o papel das empresas estrangeiras”, abordamos aspectos gerais da implantação e expansão dos supermercados no Brasil, com destaque para a cidade de São Paulo. Exploramos, a partir dos anos 1990, o impacto das mudanças tecnológicas sobre o trabalho e analisamos a entrada e o aumento da participação das empresas estrangeiras: Walmart, Casino e Carrefour, no segmento supermercadista brasileiro.

No capítulo IV, “As três maiores redes de supermercados em São Paulo: reestruturação e precarização do trabalho”, abordamos o impacto das alterações da legislação trabalhista nas redes supermercadistas em análise. Tratamos da mobilidade do trabalhador operacional no interior da loja supermercadista e de suas perspectivas profissionais.

No capítulo V, “A estrutura sindical brasileira e o papel do Sindicato dos Comerciários de São Paulo (SECSP)”, analisamos aspectos gerais da estrutura sindical brasileira no intuito de apontar seus dilemas e perspectivas. Na sequência lançamos esse mesmo desafio através da análise do papel SECSP junto à luta dos trabalhadores do comércio supermercadista na cidade de São Paulo.

Procuramos apontar, através de nossas investigações, a extensão da reestruturação comercial no segmento supermercadista. Tal processo que proporcionou aumento de produtividade redefiniu as formas de precarização do trabalho. Nos conflitos, que se desdobram daí, participam os atores do mercado, do Estado e os próprios trabalhadores. Assim, ao passo que a ação do Estado e das empresas supermercadistas redefinem a organização do trabalho, os trabalhadores procuram aceitar ou contestar os impactos do referido processo. Isto ocorre tanto através da assimilação e reprodução dos valores e diretrizes da reestruturação produtiva quanto a partir do seu questionamento aberto, pelo movimento dos trabalhadores, ou velado, no interior dos supermercados.

Deste modo, nossa análise não procura apenas descrever as mudanças técnicas das lojas supermercadistas e salientar seus impactos para os comerciários, ela procura expor qual é o papel assumido pelos trabalhadores e pelo sindicato dos comerciários frente a essas transformações. Com isso,

procuramos apontar os desafios e expectativas dos trabalhadores frente à reestruturação comercial vigente.

CAPÍTULO I – A GEOGRAFIA E A TEMÁTICA DO TRABALHO EM TRANSFORMAÇÃO

Desde os anos 1970 o mundo passa por intensas mudanças decorrentes da ascensão de um regime de acumulação flexível. O desenvolvimento da automação, a repercussão das ideias neoliberais, a crescente interferência financeira na economia e as novas técnicas de organização do trabalho fazem parte desse processo, o qual acompanha a crescente importância do comércio e dos serviços nas áreas urbanas.

Perante estas mudanças, as análises das ciências sociais passam a ser aperfeiçoadas ou mesmo redefinidas na tentativa de contestar, legitimar ou discutir os impactos dessas mudanças no mundo em que vivemos. Neste processo ganha importância na geografia humana as análises que enfocam a temática de gênero, o trabalho, a pobreza, os movimentos sociais, a cultura etc. (GREGORY, 1996).

Nesta perspectiva, procuramos destacar a importância da temática do trabalho na geografia ao resgatarmos como se tratava essa abordagem e ao apontarmos por quais transformações passou o tema nesta disciplina. Procuramos ainda explorar a temática da centralidade do trabalho, ao destacarmos as diferenças entre o enfoque que afirma a centralidade e o que a nega. Para respaldar essa tarefa, serão investigadas as concepções de Karl Marx e Hannah Arendt. Os desdobramentos dessa discussão serão ainda buscados mediante as concepções de André Gorz.

Por um lado, pensamos que esta discussão serve para embasar a concepção teórica que perpassa por essa pesquisa e, por outro, a relevância dessa discussão contribui para entendermos com mais profundidade os desafios atuais dos trabalhadores do comércio supermercadista frente à reestruturação comercial.

1.1 Geografia e trabalho

A temática do trabalho na geografia por muito tempo apareceu em análises que priorizavam a descrição das atividades realizadas no âmbito da relação homem-meio. Nestas abordagens, o trabalho era considerado um fator de produção fundamental à sobrevivência econômica do homem; todavia, os

trabalhadores eram abordados de maneira passiva. As contradições presentes no engajamento dos trabalhadores no processo que envolve a venda de sua força de trabalho e a manutenção de suas condições de vida não era central.

Para Thomaz Júnior (2002), esta abordagem do trabalho, enquanto fator de produção e modo de sobrevivência, passou a ser conhecida pela denominação de geografia do emprego. As origens deste enfoque remontam Vidal de La Blache.

No entanto, se recorremos à estrutura fundante desse raciocínio chegaríamos a Vidal de La Blache, que atrelou à noção de trabalho ao ato de transformar, capaz de permitir ao homem extrair do meio (habitat) as condições e os meios de vida. O trabalho, estreitamente vinculado à órbita das relações econômicas, aqui circunscritas ao sentido de força-de-trabalho, era responsável pelos requerimentos dos modos de existência e que teoricamente esteve na cimeira do conceito de gênero de vida (THOMAZ JÚNIOR, 2002, p. 3).

Conforme Moreira (1994), este enfoque relacionava-se à maneira de como a geografia clássica abordava a natureza e o trabalho. A primeira aparecia mais como um recurso e o segundo mais como um fator de produção necessário à sobrevivência dos homens em espaços e tempos definidos, em parte pelo grau de desenvolvimento técnico.

Esta forma de abordagem da temática do trabalho que marcou o período da geografia clássica se manteve com poucas transformações no pós-guerra, período em que a disciplina passou por um movimento de renovação. O aparecimento da corrente quantitativa na geografia e a influência do marxismo, através do desenvolvimento da geografia ativa, fazem parte desse quadro.

Os geógrafos quantitativos, preocupados em se distanciar das metodologias da geografia tradicional, considerada por eles, ultrapassada, pouco funcional e presa à prática da descrição, debruçaram-se na elaboração de modelos matemáticos-estatísticos. Estes modelos procuravam traçar comparações e correlações no intuito de aperfeiçoar a explicação de fenômenos e permitir a elaboração de prognósticos. Com isso, a geografia quantitativa procurava garantir legitimidade científica e aplicabilidade nesse campo do saber (MORAES, 2007).

Neste cenário, sob influência da corrente quantitativa, as análises da geografia econômica abordavam o trabalho como um fator de produção, ou ainda, como um recurso a ser descrito e correlacionado a outros elementos.

Deste modo, aspectos que envolviam o custo, a localização e a distribuição do trabalho, em um espaço inerte, recebiam maior destaque. Nessa acepção, o trabalhador ainda era abordado de forma passiva, sendo reduzido a uma abstração. Estas análises eram facilmente instrumentalizadas a serviço do Estado e do mercado (HEROD, 2001).

Em suma, o padrão de abordagem neoclássico, como interpretação da geografia econômica, tem pelo menos duas consequências importantes quando considera a marginalização conceitual na literatura geográfica do poder da classe trabalhadora. Primeiro, claramente, o ponto de vista apresentado é o do capital. Em segundo lugar, a geografia econômica evitou tratar o trabalhador tanto como um indivíduo quanto como um membro de um grupo social [...]. Assim, nas explicações neoclássicas não há pessoas na produção de paisagens econômicas, apenas abstrações nas quais o trabalho é reduzido às categorias de salários, níveis de habilidade, localização, gênero, número de sindicalizado e assim por diante, cuja importância relativa é ponderada pelas empresas em suas tomadas de decisões locais (HEROD, 2001, p. 22-23, tradução nossa)¹.

A geografia econômica que se destina a essa crítica foi desenvolvida nos anos 1950/60 sobre a influência dos estudos de economia espacial os quais estavam ancorados, em grande parte, nos estudos dos economistas Von Thunen, August Losch e do geógrafo Walter Christaller (CLAVAL, 2012).

Este modo de se fazer geografia, em certa medida, passou a ser conduzido pelo interesse do Estado e das empresas, acabando-se por se afastar de forma crítica da problemática social. Para Pierre George (1980), essa abordagem contribuiu para o desenvolvimento de uma geografia aplicada distante de uma abordagem científica:

É por isso que é tão importante separar a missão de uma geografia ativa, que é trabalho científico, de uma geografia aplicada, ou mais exatamente de uma aplicação dos dados fornecidos pela geografia, que é tarefa de administradores sensíveis por essência e por obrigação a outras considerações e a outras pressões, que as que decorrem da pesquisa científica (GEORGE, 1980, p. 36).

¹*"In sum, then, the standard neoclassical approach as interpreted in economic geography has at least two important consequences when considering the conceptual marginalization of the geographic power of working-class people in the literature. First, clearly, the point of view presented is that of capital. Second, it presents an economic geography devoid of workers, both as individuals and as members of social groups. [...] Thus, there are no people in neoclassical explanations of the production of economic landscapes, merely crude abstractions in which labor is reduced to the categories of wages, skill levels, location, gender, union membership, and so forth, the relative importance of which is weighed by firms in their location decision making"* (HEROD, 2001, p. 22-23)

Em oposição a esta forma de pesquisa, desenvolvem-se os estudos da geografia ativa a partir das análises de um grupo de geógrafos franceses, dos quais cabem mencionar Pierre George, Raymond Guglielmo, Yves Lacoste e Bernard Kayser. Estes estudos destacavam-se tanto por uma aproximação com o marxismo quanto pela preservação de elementos da geografia tradicional. Deste modo, a geografia ativa, ainda presa a análises com foco em sínteses regionais e locais, procurava estabelecer em suas investigações um balanço de conjunturas, enquanto explicitava as desigualdades socioespaciais e realizava uma crítica à pretensa neutralidade e cientificidade da geografia aplicada (MORAES, 2007).

Neste ambiente de renovação da geografia, algumas questões, no que se refere à temática do trabalho, à diversidade de experiência dos trabalhadores e à capacidade de luta destes, para se manter no emprego e moldar seu espaço de trabalho, conforme suas necessidades, não recebiam destaque. Os limites dessa abordagem podem ser encontrados em Pierre George (1969, p. 93) para o qual o “trabalho é encarado pelo geógrafo como fator de produção e modo de existência, envolvendo a ação dos grupos humanos em quadros temporais definidos com base na forma do meio em que vivem e desenvolvem sua atividade”.

Segundo esta concepção, a temática do trabalho deve ser explorada no plano da extensão, com foco na ordenação, na organização e na distribuição das atividades humanas. Esta forma de conceber o temário do trabalho decorre, em parte, da proposta de Pierre George (1969) em procurar delimitar as diferenças e os pontos de contatos entre as especificidades das investigações geográficas e sociológicas, a primeira no plano horizontal e a segunda no vertical.

Em resumo, para Pierre George (1969) a geografia objetivava a análise da situação atual das coletividades humanas, contribuindo para a investigação da realidade social no plano horizontal. Assim, sobressaem estudos preocupados em traçar correlações e em identificar a extensão de uma determinada problemática de modo a permitir a elaboração de sínteses locais e regionais. A sociologia, por outro lado, deve-se concentrar em análises que abarcam o plano vertical ao procurar avançar em profundidade e em especificidade temas articulados com a totalidade social.

Nos anos 1970, com o crescimento da influência do marxismo na geografia, desenvolve-se uma crítica a pretensa neutralidade dos métodos estatísticos e matemáticos, utilizados pela geografia quantitativa. A força deste questionamento também abarcava o método positivista, ancorado na ideia de progresso, que marcou a geografia clássica e ainda influenciava a geografia ativa, por exemplo, presente na rigidez dos limites na abordagem do trabalho pelo geógrafo e da própria delimitação do campo dessa disciplina no plano horizontal.

Neste ambiente de transformações, desenvolve-se a geografia radical ou geografia crítica², questionando as concepções e conceitos ancorados na influência do positivismo e no quantitativismo. Esta renovação do pensamento geográfico procurava realizar uma análise crítica dos problemas sociais e, com isso, expor as contradições do espaço social (ANDRADE, 2008).

Entre os geógrafos que contribuíram para redefinir a abordagem da geografia destacam-se as contribuições de Milton Santos e David Harvey. Ambos, a partir da influência do marxismo, se distanciaram da geografia precedente ao se lançarem na tarefa de atualização da prática do geógrafo, assim como na atualização do arcabouço conceitual da disciplina.

Desta maneira, a geografia sobre influência do marxismo procurou renovar seu arcabouço teórico na medida em que concentrava suas análises na crítica da dinâmica do espaço capitalista através de investigações que priorizavam a relação sociedade-espaço. Apesar do avanço dessa abordagem, que destaca as mutações na composição do capital e procura apontar os impactos socioeconômicos da expansão do capital pelo espaço, pouco se tratou do papel dos trabalhadores como tema central na produção do espaço. Esta é a avaliação do geógrafo Andrew Herod:

Especificamente enquanto as abordagens neoclássicas concebem o espaço como um palco no qual os agentes econômicos simplesmente interagem, a análise marxista foca sobre os processos pelos quais as geografias são ativamente produzidas como construções sociais

2 Conforme Andrade: “A geografia crítica ou radical não apresenta uniformidade de pensamento, não forma propriamente uma escola. Costuma-se catalogar neste grupo geógrafos que se conscientizaram da existência de problemas muitos graves na sociedade em que vivem e compreenderam que toda geografia, tanto a tradicional como a quantitativa e a da percepção, embora se apregoando de neutras, tem um sério compromisso com o *status quo*, com a sociedade de classe. A neutralidade é uma forma de esconder os compromissos políticos e sociais” (ANDRADE, 2008, p. 196).

integrals para a reprodução das relações sociais capitalistas e de processos contínuos de acumulação. E, ainda, apesar das afirmações de que os trabalhadores possuem uma posição privilegiada dentro das análises, porque o valor é derivado do trabalho, ironicamente, a abordagem marxista durante este período tendeu a ignorar o papel do trabalho na atividade de produção geográfica do capitalismo em favor de análises sobre a dinâmica do capital (HEROD, 2001, p. 32, tradução nossa³).

Uma outra avaliação semelhante a essa se encontra na abordagem de Ruy Moreira. Para o autor, a renovação da geografia, no que diz respeito a abordagem da temática do trabalho, ficou circunscrita às análises de valorização do espaço pelo capital:

Ao centrarem o diálogo no entendimento restrito da categoria da natureza, do trabalho e da riqueza enquanto formas de expressão das categorias do valor econômico numa economia de mercado, o momento da “geografia radical/crítica” deram como produto uma economia política do espaço basicamente (MOREIRA, 2004, p. 27).

Nas últimas décadas do século XX, no entanto, a presença do marxismo na geografia passou por novas transformações, favorecendo a construção de uma abordagem em que o trabalho aparece como tema central. Com isso, as análises, no geral descritivas, em que o trabalho aparecia como fator de produção necessário à execução de atividades restritas ao plano econômico, receberam novos contornos. Igualmente, sofreram alterações as análises sobre o desenvolvimento desigual do capitalismo, nas quais os trabalhadores exerciam um papel secundário.

No Brasil, as preocupações em ampliar os horizontes da abordagem sobre o tema trabalho na Geografia podem ser observadas com maior sistematização no livro de Ruy Moreira *O movimento operário e a questão cidade-campo no Brasil: estudo sobre sociedade e espaço*, de 1985. Nele o autor realiza uma análise sobre as contradições enfrentadas pelos trabalhadores da cidade e do campo a partir da última década do século XIX, passando por momentos chaves da história do país, notadamente, a chegada de Getúlio

³ “Specifically whereas neoclassical approaches conceived of space as a stage upon which economic actors simply interact, Marxist work focused on the processes whereby geographies are actively produced as social constructions integral to the reproduction of capitalist social relations and continuance of the accumulation process. And yet, despite its claims that workers enjoy a privileged position within analysis because value is derived from labor, ironically Marxist work during this period tended to overlook labor’s role in actively making the geography of capitalism in favor of the analysis of the dynamics of capital” (HEROD, 2001, p. 32).

Vargas ao poder em 1930, o golpe de 1964 e a redemocratização do país, no início dos anos 1980.

Nesta abordagem, o engajamento dos trabalhadores, no intuito de enfrentar o espaço organizado e ordenado pelo mercado, ganha destaque. No enfoque do autor, esse processo é explicitado “[...] através do modo como o confronto dominação/libertação entre capital e trabalho se exprime na forma de espaço/contra-espaço” (MOREIRA, 1985, p. 17).

Com tal análise, o autor se distancia das abordagens da geografia que tratavam do trabalho no nível econômico enquanto fator de produção ou em análises em que, no processo de produção do espaço pelo capital, a ação dos trabalhadores não possuía destaque. Desta maneira, Moreira (1985, p. 22) distanciava-se da “[...] concepção formal e fragmentária da divisão técnica do trabalho derivada do conceito de capital como fator e não como relação entre classes”.

Ademais, outras análises na geografia com foco no trabalho se sucederam. Dentro da temática da geografia agrária, destaca-se a tese de livre docência *Geografia e gênero: a mulher na lavoura canavieira paulista*, de Rosa Ester Rossini, de 1988. Esta pesquisa pioneira na temática de gênero, na geografia, destaca a condição migrante dos trabalhadores, mulheres e homens, na lavoura canavieira, pesquisados na macrorregião de Ribeirão Preto, do Estado de São Paulo. Neste estudo, Rossini salienta o crescimento da participação das mulheres na atividade canavieira e as características do trabalho feminino, como, por exemplo, a jornada dupla de trabalho e o aumento do número de mulheres que se tornam arrimo de família.

Ainda tendo em vista a temática do trabalhador rural, contudo, focando a luta dos movimentos sociais do campo pela terra, sobressai-se, no final dos anos 1980, o livro *A geografia das lutas do campo*, de Ariovaldo Umbelino de Oliveira. Em sua análise, destaca-se o protagonismo dos movimentos de luta pela terra, em diferentes momentos históricos e localidades do território brasileiro.

Nos anos 1990, a pesquisa de Thomaz Júnior soma-se a estes estudos. Com sua tese de doutoramento *Por trás dos canaviais, o (nós) da cana*, que procurava analisar a reestruturação do segmento sucroalcooleiro do Estado de São Paulo, a partir de 1970, Thomaz Júnior enfatiza a relação capital X trabalho. No estudo, o pesquisador salienta os entraves, os desafios e as aspirações do

movimento sindical na defesa dos interesses dos trabalhadores do campo. Do autor, destaca-se ainda a preocupação em teorizar o estudo do trabalho. Parte desta discussão, encontra-se nos artigos “Por uma geografia do trabalho”, de 2002, e “Intemperismo do trabalho e as disputas territoriais contemporâneas”, de 2011.

Thomaz Junior, no referido artigo de 2002, frisa a importância do uso de conceitos e categorias da geografia (lugar, paisagem, território e espaço) no interior da temática do trabalho. Cabe notar, também, sua preocupação em não abordar o trabalho apenas como um fator de produção. Para o autor, o trabalho possui centralidade e sentido ontológico, sendo fundamental na constituição do próprio ser. Em relação ao artigo de 2011, o autor destaca a importância da categoria território para o desenvolvimento de análises sobre o processo de territorialização, desterritorialização e reterritorialização do trabalho, presente em pesquisas que abarcam a temática da migração de trabalhadores rurais, o trabalho na lavoura canavieira e a ação dos sindicatos e movimentos sociais no campo.

Na área urbana, destaca-se a tese de doutoramento de Amir El Hakim de Paula: *A relação entre o Estado e os sindicatos sob uma perspectiva territorial*, de 2011. Neste trabalho, o autor procura destacar a dimensão territorial das greves organizadas pelos sindicatos nas primeiras décadas do século XX. Em um período de pluralismo sindical, a interferência do Estado na organização sindical era mínima, a base territorial de atuação dessas entidades não era delimitada e o processo de formação e organização dos sindicatos comportava mais de uma categoria de trabalhadores. Tal situação proporcionava aos sindicatos o desenvolvimento de práticas de ação, mais horizontais, cuja expressão geográfica encontrava-se nas greves de solidariedade⁴.

Atualmente, avolumam-se estudos que abarcam a temática do trabalho. Na Universidade de São Paulo (USP), por exemplo, destacam-se as contribuições do grupo de estudo da obra do pensador Robert Kurz, fundamentadas no debate sobre um *colapso da modernização* e na crítica à

⁴ Segundo Paula, as greves de solidariedade eram: “Baseadas num entendimento de que a classe operária era única e por isso deveriam ser superadas as diferenças corporativas, esses movimentos ocorriam em apoio a uma categoria específica, independente da relação econômica que poderia esta ter com a classe como um todo” (PAULA, 2011, p. 125).

ontologia do trabalho. As atividades acadêmicas do grupo ocorrem no Laboratório de Geografia Urbana (LABUR), do Departamento de Geografia. Dos trabalhos que refletem essa discussão destaca-se a tese de Sueli de Castro Gomes *O território de trabalho dos carregadores piauienses do terminal da CEAGESP: modernização, mobilização e a migração de nordestinos para São Paulo*.

No cenário nacional, o tema geografia e trabalho ganha repercussão no plano do Centro de Estudos de Geografia do Trabalho (CEGeT), pelo qual Thomaz Júnior é o coordenador, na Universidade Estadual Paulista (UNESP), campus de Presidente Prudente – SP. Das atividades do CEGeT, destacam-se os encontros anuais realizados na Jornada do Trabalho e, também, as publicações divulgadas pela Revista Pegada. Nestes encontros e publicações, percebe-se uma forte repercussão da temática do trabalho nos cursos de geografia nas universidades brasileiras.

Em outros países, destaca-se também um processo de renovação e construção de uma abordagem geográfica do trabalho, por exemplo, na Inglaterra podemos destacar as pesquisas de Linda Mc Dowell e Jane Wills. Nos EUA, as análises de Andrew Herod.

Linda Mc Dowell (2006, 2009) contribui para pensar o trabalho a partir da localização e discussão das relações de classe e gênero. De certo modo, aponta para que, apesar dos avanços ocorridos na transição de uma sociedade fordista para uma pós-fordista (melhoria dos rendimentos e ampliação da participação das mulheres, tanto no mercado de trabalho quanto na vida política), velhas e novas formas de desigualdades de classe e gênero permanecem e ganham repercussão. Por exemplo, no setor de serviços, no qual predomina a precarização do trabalho, a autora aponta a crescente mobilização corporal (gestos, fala, aparência, expressões, postura entre outros), imprimidas principalmente pelas mulheres, como forma de obter êxito e garantia de permanência no emprego.

Jane Wills também se destaca nestes estudos ao focar a temática da classe trabalhadora. A pesquisadora procura mapear os conflitos de classe no intuito de enfatizar o engajamento dos trabalhadores na defesa de seus interesses. Como elemento representativo de sua pesquisa, sobressaem-se as análises sobre a atuação dos trabalhadores, em escala local, contra os impactos

negativos da terceirização, ocorridos no Homerton Hospital, além das campanhas pelo aumento do salário mínimo na Universidade Queen Mary, ambas em Londres, na Inglaterra (WILLS, 2008, 2009).

No estudo referente ao Homerton Hospital, a ação dos trabalhadores da alimentação, limpeza e segurança, organizados no sindicato UNISON, tiveram papel decisivo na reversão da perda de benefícios decorrentes da terceirização. As reivindicações dos trabalhadores, que receberam apoio da comunidade local, foram movidas contra a empresa principal, o Homerton Hospital, que havia terceirizado os serviços. O argumento utilizado pelos trabalhadores foi o de que a terceirização, ao precarizar o emprego, provoca queda na qualidade dos serviços oferecidos à comunidade hospitalar. No caso da Universidade Queen Mary, o sindicato não esteve presente na luta dos trabalhadores, contudo, a participação da comunidade escolar, professores, estudantes, pais, entre outros, foi decisiva para que os empregados dos serviços de limpeza estruturassem uma campanha por melhoria salarial (WILLS, 2009).

Nos EUA podemos destacar os estudos recentes de Andrew Herod, sintetizados em artigos e no livro *Labor Geographies: Workers and the Landscapes of Capitalism*, de 2001. Em seus estudos, o trabalhador, devido às suas necessidades (moradia, lazer, educação e condições de trabalho etc.), possui preocupações que incluem uma produção do espaço. As preocupações dos trabalhadores residem em suas reivindicações que extrapolam a dimensão estreita do consumo e se ligam à dimensão de produção e reprodução de suas vidas. Nesta perspectiva, o trabalhador produz contraditoriamente tanto o espaço do capital quanto o espaço que visa refletir seus interesses.

Desta maneira, do mesmo modo que o capital produz o espaço conforme suas necessidades de reprodução no âmbito de um desenvolvimento desigual, o trabalhador também produz, nesse domínio, seu espaço conforme suas necessidades. A autonomia restrita do trabalhador faz parte do movimento que abarca uma relação de força entre os trabalhadores, os empregadores e o Estado, no processo de constituição do espaço.

Os trabalhadores têm pouca escolha a não ser viver em paisagens as quais podem, por vezes, permitir e, em outras vezes, restringir suas ações sociais - eles não podem mais viver "além" da geografia, além das relações espaciais da sociedade, tanto quanto do capital. Os trabalhadores claramente têm imaginação espacial sobre a qual eles

atuam e na qual eles moldam suas práticas políticas (HEROD, 2001, p. 268, tradução nossa)⁵.

Em sua análise, Herod (2003) nota que os trabalhadores possuem um enraizamento espacial que é formado por laços estabelecidos com a localidade onde vivem e trabalham. Este enraizamento espacial implica em relacionamentos que variam de valor e intensidade de pessoa para pessoa em relação ao lugar.

Ao relatar aspectos deste enraizamento espacial, Herod (2003) comenta a importância dos trabalhadores defenderem seus interesses locais a partir de uma solidariedade *trans-espacial*. Para ilustrar essa forma de ação o autor analisa a greve de 1998, travada entre a *General Motors* (GM) e o sindicato *United Auto Works* (UAW), com duração de 54 dias. A UAW defendia os interesses dos trabalhadores da planta da GM de Flint, em Michigan, EUA.

Com intuito de evitar a ampliação das demissões e resguardar os interesses dos trabalhadores diante da reestruturação produtiva, intensificou a articulação entre os trabalhadores por meio de uma solidariedade trans-espacial. Rapidamente a greve, que tinha sido iniciada na seção de estamparia, espalhou-se por toda a fábrica, além das filiais localizadas no Canadá, México e Ásia (HEROD, 2003).

Neste caso, devido a maior articulação dos grevistas, ocorreu uma redefinição da escala de atuação dos trabalhadores. Com isso, a comunicação entre trabalhadores foi acelerada a ponto das distâncias, entre as plantas industriais localizadas em diferentes pontos do EUA, do Canadá, do México e da Ásia, serem encurtadas em um processo de fortalecimento do movimento grevista. Apesar da contraofensiva da GM, após a greve, que acabou por reverter parte dos acordos firmados e, por conseguinte, estimular o discurso de que “a greve não compensa”, a paralisação em Flint inaugurou uma nova forma de confronto na qual a solidariedade trans-espacial teve destaque (HEROD, 2003).

Como observamos, a temática do trabalho na geografia abre caminhos para interpretações que enfatizam a ação dos trabalhadores na produção do espaço, o que não significa afirmar que esse engajamento seja sempre exitoso.

⁵ “Workers have little choice other than to live with landscapes which may sometimes enable, and at other times may constrain, their social actions – they can no more live “beyond” geography, beyond the spatial relations of society, than can capital. Workers clearly have spatial imaginations upon which they act and which shape their political practices” (HEROD, 2001, p. 268).

A contraofensiva dos empregadores e do Estado, também marcada por estratégias espaciais, é constante, sendo capaz de cooptar trabalhadores, minar a ação dos sindicatos e reverter direitos e conquistas trabalhistas. Em parte, é isso que observaremos na presente pesquisa, ao tratarmos dos trabalhadores do comércio supermercadista.

Em síntese, a abordagem do tema trabalho na geografia ganhou profundidade e consistência nos últimos anos. Nas análises diversificam-se as intersecções de classe, gênero, etnia e nacionalidade, dando profundidade às pesquisas que destacam o trabalhador como protagonista na tentativa de produzir um espaço adequado aos seus interesses. Pensamos que o desenvolvimento destes estudos ganha maior relevo ao passo que se procura, previamente, delimitar os sentidos e significados por trás da categoria trabalho. Este será o assunto da próxima seção.

1.2 Marx: centralidade do trabalho e crítica ao trabalho abstrato

Para o desenvolvimento das análises que perpassam o tema trabalho na geografia, o resgate à definição da categoria trabalho feita por Marx e sua posterior problematização é de fundamental importância.

Marx aborda o trabalho e a natureza como uma unidade diferenciada. Neste viés, o trabalho ganha forma em um processo de interação, que é igualmente um processo de produção do homem e da natureza.

Antes de tudo, o trabalho é um processo de que participam o homem e a Natureza, um processo em que o homem, por sua própria ação, media, regula e controla seu metabolismo com a Natureza. Ele mesmo se defronta com a matéria natural como uma força natural. Ele põe em movimento as forças naturais pertencentes à sua corporalidade, braços e pernas, cabeça e mão, a fim de apropriar-se da matéria natural numa forma útil para sua própria vida. Ao atuar, por meio desse movimento, sobre a Natureza externa a ele e ao modificá-la, ele modifica, ao mesmo tempo, sua própria Natureza. Ele desenvolve as potências nela adormecidas e sujeita o jogo de suas forças a seu próprio domínio (MARX, 1988, v. 1, t. 1, p. 142).

Conforme a definição de Marx, o trabalho e a natureza são mais que um mero fator de produção e recurso, respectivamente. Ambos possuem sentido ontológico por fazerem parte da essência humana. Sendo fundamento da

existência humana, que se manifesta na relação metabólica do homem com a natureza.

Nessa concepção, a natureza configura-se, em relação ao trabalho, como extensão do próprio homem, sendo matéria e meio de vida, ou mesmo o corpo inorgânico do homem⁶. Consequentemente, o homem, através da mediação do seu trabalho, constantemente procura dominar a natureza para produzir, a partir dela, seus recursos e meios de vida. Esta relação inclui para a geografia a interação do homem com outros homens no âmbito do espaço social. A interferência do homem no espaço por meio do trabalho transforma o espaço e o próprio homem (MARX, 2006).

No decorrer do processo civilizatório, à medida que o homem transforma a natureza e a subjugua, a seus próprios interesses, cria, por outro lado, uma segunda natureza, da qual fica dependente⁷. No capitalismo, isso decorre da crescente integração e cooperação presente no desenvolvimento das relações sociais de produção. Estas implicam produzir mais para troca do que para o próprio uso. Neste processo, o homem torna-se dependente tanto do trabalho social, quanto do próprio trabalho individual.

As contradições resultantes de tal processo, generalizadas pela crescente divisão do trabalho no sistema capitalista, são visíveis no caráter dúplice do trabalho - expresso por Marx nos conceitos de *trabalho abstrato* e de *trabalho concreto*.

O trabalho abstrato é para Marx (1988) o *socialmente determinado*. Predomina nele o mero dispêndio quantitativo e indiferenciado de força de trabalho na produção de mercadorias, destinadas à comercialização (troca),

⁶ Segundo Marx (2006, p. 84) “A natureza é o corpo *inorgânico do homem*, a saber, a natureza enquanto ela mesma não é corpo humano. O homem *vive* da natureza significa: a natureza é o seu *corpo*, com o qual ele tem de ficar em um processo contínuo para não morrer. Que a vida física e mental do homem está interconectada com a natureza não tem outro sentido senão que a natureza está interconectada consigo mesma, pois o homem é uma parte da natureza”.

⁷ Conforme Marx: “Na medida em que o processo de trabalho é puramente individual, o mesmo trabalhador reúne todas as funções que mais tarde se separam. Na apropriação individual de objetos naturais para seus fins de vida, ele controla a si mesmo. Mais tarde ele será controlado. [...] Como no sistema natural cabeça e mão estão interligados, o processo de trabalho une o trabalho intelectual com o trabalho manual. Mais tarde separam-se até se oporem como inimigos. O produto transforma-se, sobretudo, do produto direto do produtor individual em social, em produto comum de um trabalhador coletivo, isto é, de um pessoal combinado de trabalho, cujos membros se encontram mais perto ou mais longe da manipulação do objeto de trabalho” (MARX, 1985, v. 1, t. 2, p. 105).

sendo a produção do valor de troca, no sentido monetário, o resultado desse processo.

O trabalho concreto caracteriza-se por ser dispêndio de força de trabalho específica, adequada a um fim, ou seja, a uma utilidade que é a criação de valor de uso. Nesta perspectiva, o trabalho concreto possui uma dimensão qualitativa e social, necessária ao desenvolvimento e enriquecimento das potencialidades humanas (MARX, 1988). Em síntese:

Todo trabalho é, por um lado, dispêndio de força de trabalho do homem no sentido fisiológico, e nessa qualidade de trabalho humano igual ou trabalho humano abstrato gera o valor da mercadoria. Todo trabalho é, por outro lado, dispêndio de força de trabalho do homem sob forma especificamente adequada a um fim, e nessa qualidade de trabalho concreto útil produz valores de uso (MARX, 1988. v. 1, t. 1, p. 53).

Deste modo, no sistema capitalista, em um primeiro momento, da atividade, o trabalho concreto gera valor de uso; em um segundo momento, quando ele se cristaliza em um objeto e é dotado de valor de troca, torna-se trabalho abstrato. Conforme Marx (1988, v. 1, t. 1, p. 61): “O corpo da mercadoria que serve de equivalente figura sempre como corporificação do trabalho humano abstrato e é sempre o produto de determinado trabalho concreto, útil”.

Nesta perspectiva, o trabalhador enquanto produtor de valor de troca tende a não se reconhecer no resultado do seu trabalho, pois esse não o pertence, já que lhe fora alienado em troca de salário. Isso decorre da necessidade do trabalhador vender sua força de trabalho - como uma mercadoria, no processo produtivo. Assim, quanto mais o trabalhador emprega tempo de trabalho material e imaterial no objeto de seu trabalho, menos ele detém de si mesmo, conseqüentemente, o “enriquecimento do proprietário dos meios de produção” decorre do seu empobrecimento, enquanto trabalhador (MARX, 2006).

Nessa concepção, a luta contra o trabalho abstrato é a luta contra a alienação. Para Marx (2006), na aparente liberdade da venda da força de trabalho, que ocorre no capitalismo, o trabalhador encontra-se alienado do produto do seu trabalho, da sua atividade e de si mesmo. Estas formas de alienação carregam sentido de perda, desconhecimento e de empobrecimento do gênero humano. Neste sentido, a luta dos trabalhadores, que almejam reconstituir os sentidos do trabalho para além da lógica do capital, não deixa de

ser uma luta contra a alienação do trabalho, que é igualmente uma luta contra a exploração e contra a redução do trabalho à dimensão de mercadoria. Nas palavras de Marx:

O trabalhador se torna tanto mais pobre quanto mais riqueza produz, quanto mais a sua produção aumenta em poder e extensão. O trabalhador se torna uma mercadoria tão mais barata quanto mais mercadoria cria. Com a *valorização* do mundo das coisas (*Sachenwelt*) aumenta em proporção direta a *desvalorização* do mundo dos homens (*Menschenwelt*). O trabalho não produz somente mercadorias; ele produz a si mesmo e ao trabalhador como uma *mercadoria*, e isto na medida em que produz, de fato, mercadorias em geral (MARX, 2006, p. 80).

Retomando a problemática da duplicidade do trabalho cabe salientar que o trabalho abstrato possui, de modo aproximado, um correspondente na língua inglesa, a palavra *labour*; já o trabalho concreto, possui a palavra *work*. Frederick Engels indica essa semelhança na seguinte nota de “O Capital”.

A língua inglesa tem a vantagem de possuir duas palavras distintas para esses dois aspectos diferentes do trabalho. O trabalho que gera valores de uso e é qualitativamente determinado chama-se de *work*, em oposição a *labour*; o trabalho que cria valor e é medido apenas quantitativamente chama-se *labour*, em oposição a *work*. F. E (MARX, 1988, v. 1, t. 1, p. 53).

Desta maneira, com as palavras *labour* e *work*, nota-se proximidade entre os significados dos conceitos de trabalho concreto e trabalho abstrato. A palavra *work* possui dimensão qualitativa e conotação positiva, presente no caráter criativo e na possibilidade de realização no trabalho. Em oposição, a palavra *labour* possui dimensão quantitativa e conotação negativa, que indicam sofrimento e desgaste no trabalho. Para Hanna Arendt:

[...] todas as línguas europeias, antigas e modernas, possuem duas palavras etimologicamente independentes para designar o que viemos a considerar como a mesma atividade, e conservam ambas, a despeito de serem repetidamente usadas como sinônimas (ARENDR, 2010, p. 98).

Como exemplo desta distinção, a Arendt (2010) destaca: *ponein* e *ergazesthai* (grego); *laborare* e *facere/fabricari* (latim); *travailler*⁸ e *ouvrer* (francês); *arbeiten* e *werken* (alemão); *labour* e *work* (inglês). Na língua

⁸ Destas palavras, *travailler* possui a conotação negativa mais emblemática, ela deriva do latim *tripalium*, que significava uma espécie de instrumento de tortura, formado por três paus, que fora desenvolvido em Roma para castigar os escravos (ARENDR, 2010).

portuguesa, destacam-se as palavras trabalho e obra, conforme indicação do filósofo Adriano Correia, revisor da tradução do livro *A condição humana*, de Hannah Arendt, lançado em 2010.

Quadro 1 - Duplicidade de significados para o termo trabalho

Origem	Termo (conotação -)	Termo (conotação +)
Grego	<i>Ponein</i>	<i>Ergazesthai</i>
Latim	<i>Laborare</i>	<i>Facere</i> ou <i>fabricari</i>
Francês	<i>Travailler</i>	<i>Ouvrer</i>
Alemão	<i>Arbeiten</i>	<i>Werken</i>
Inglês	<i>Labour</i>	<i>Work</i>
Português	Trabalho	Obra

Fonte: Arendt, 2010.

O caráter dúplice do trabalho permite notar no tempo que em diferentes organizações sociais persistem as contradições vividas pelo trabalhador. Tal situação na atualidade permanece. Segundo a interpretação Marx, que destaca um aprofundamento dessa duplicidade no capitalismo, a pessoa que não é detentora dos meios de produção, ao vender sua força de trabalho em troca de salário, coloca-se a serviço da realização do capital. Neste processo, o desenvolvimento do capital engendra o empobrecimento do homem, ou ainda sua instrumentalização. Com isso, parte de seu ato de trabalho tende a ser reduzido a uma atividade abstrata.

Em suma, a abordagem de Karl Marx, desenvolvida anteriormente, destaca a centralidade do trabalho, salientando que o trabalho é um elemento estruturante da sociedade. Esse mesmo trabalho, como vimos, é alienado pelo capital.

1.3 Arendt: historicismo contra o essencialismo do trabalho em Marx

Hannah Arendt (2010) é uma das primeiras autoras a contestar a abordagem de Marx, no que se refere à origem do trabalho na relação metabólica entre homem e a natureza. Deste modo, contesta as análises que conferem estatuto ontológico ao trabalho, ou seja, as abordagens que procuram mostrar que a essência do homem encontra-se no trabalho. Para autora, a centralidade do trabalho que decorre dessa perspectiva é uma construção histórica da modernidade, que, segundo Gorz (2007), foi desenvolvida com o industrialismo.

Para entendermos melhor os motivos que levaram Arendt (2005; 2010) a escolher este percurso, em que o trabalho é depreciado - ao mesmo tempo em que salienta no seu lugar a importância da ação política -, torna-se importante destacar os objetivos gerais do seu livro *A condição humana*, de 1958. Nele, a autora realiza uma crítica à interpretação de Marx sobre o trabalho, ao passo que constrói uma proposta interpretativa acerca dos sentidos e valores em volta das atividades humanas que ganham corpo com a modernidade.

Inicialmente, Arendt (2010) aponta para a distinção entre vida contemplativa⁹ e vida ativa, presente desde a antiguidade clássica. Seu intuito, com isso, é o de direcionar seus estudos para a vida ativa, que na modernidade se sobrepõe a vida contemplativa. Esta mudança foi acompanhada pelo desenvolvimento de uma sociedade capitalista na qual o trabalho adquire centralidade.

Ao deslocar-se para o estudo da vida ativa, três formas de atividades são destacadas como constitutivas desse domínio: o trabalho, a obra e a ação. A partir dessa enumeração, Arendt realiza a distinção de cada uma das atividades – conferindo, no final, estatuto mais elevado para as atividades ligadas à ação.

Segundo Arendt (2010), as atividades trabalho, obra e ação são realizadas por três tipos distintos de homens: o *animal laborans*, o *homo faber* e o *homo político*. O *animal laborans* caracteriza-se por realizar atividades com intuito de suprir suas necessidades; logo, sua ação não possui teleologia, ou seja, um sentido ligado aos fundamentos do que realiza, tendo em vista um fim predeterminado. A reduzida preocupação com a política e a vida circunscrita ao trabalho para o consumo e sobrevivência contribuem para caracterizar esse homem enquanto *animal laborans*.

Não sendo uma atividade criadora, o trabalho do *animal laborans* encontra-se preso ao movimento cíclico da vida, portanto, da repetição. Apesar do predomínio do caráter negativo conferido a essa atividade, a autora destaca que tanto essa como as outras duas atividades realizadas pelo homem, a obra e a ação, possuem também um caráter rotineiro e repetitivo. Esta marca é essencial nas atividades humanas, uma vez que é própria do ciclo da vida. Tal

⁹ Conforme Hannah Arendt (2010), a conceituação da vida contemplativa possui origem nas análises de Aristóteles e Platão. A vida contemplativa abarca aspectos da beleza e verdade do Cosmos, envolvendo o imutável e o eterno.

dado, nas tarefas rotineiras executadas em circunstâncias nas quais o trabalhador possui tempo para se recuperar, gera satisfação e não apenas sofrimento. Nas palavras de Arendt:

Um elemento de trabalho está presente em todas as atividades humanas, mesmo na mais elevada, na medida em que elas são executadas como tarefas “rotineiras” mediante as quais ganhamos a vida e nos mantemos vivos. Seu próprio caráter repetitivo, que na maioria das vezes sentimos ser um fardo que nos extenua, é que fornece aquele mínimo de contentamento animal para o qual os grandes e significativos momentos de alegria, que são raros e jamais duram, nunca podem ser um substituto e sem o qual os mais duradouros momentos de verdadeira aflição e tristeza, embora igualmente raros, dificilmente poderiam ser suportados (ARENDT, 2005, p. 183).

A pessoa, na representação do *homo faber*¹⁰, é aquele que, ao realizar uma atividade, produz algo que possui durabilidade e utilidade, diferentemente da atividade do *animal laborans* que se esgota nas necessidades de sobrevivência ou, igualmente, de reprodução do ciclo biológico (ARENDT, 2010).

Entre as atividades do *homo faber* podem-se distinguir a obra e a fabricação. A atividade da obra possui maior autenticidade e densidade, consequentemente, não se encontra presa a um fim específico. Por outro lado, a atividade da fabricação caracteriza-se pela durabilidade e utilidade de sua criação. Cabe notar que, apesar da diferenciação das atividades do *homo faber*: obra e fabricação, Arendt (2010) emprega essas palavras como sinônimos em *A condição humana*, pois seu objetivo é o de procurar explorar as mudanças por que passam a atividade do *homo faber*. Dessas destaca-se a redução da importância da atividade do *homo faber* em detrimento da atividade do *animal laborans*.

Durante a Idade Média, a atividade do *homo faber* era realizada na casa do artesão. Com o desenvolvimento das guildas, ou corporações de ofício, um local específico é estabelecido para realização da tarefa de fabricação.

¹⁰ Segundo Arendt: “A palavra latina *faber*, que provavelmente se relaciona com *facere* (“fazer alguma coisa”, no sentido de produção), designava originalmente o fabricante e artista que operava sobre materiais duros, como pedra ou madeira; era também usada como tradução do grego *tektōn*, que tem a mesma conotação. A palavra *fabri*, muitas vezes seguida de *tignarii*, designava especialmente operários de construção e carpinteiros. Não pude determinar onde e quando a expressão *homo faber*, certamente de origem moderna e pos-medieval surgiu pela primeira vez. Jean Leclercd (*Vers La société basée sur le travail*” *Revue du travail*, v. LI, n. 3 ([mar. 1950]) sugere que foi Bergson quem “lançou o conceito de *homo faber* na circulação das ideias” (ARENDT, 2010, nota da p. 169).

Posteriormente, com o desenvolvimento da indústria, a atividade do *homo faber* sofre uma transformação qualitativa. A produção de valores de uso passa a ser determinada pela produção de valores de troca, o trabalho antes artesanal torna-se trabalho parcelar, ou seja, o artesão perde o seu domínio sobre a fabricação à medida que as ferramentas são substituídas por máquinas e a organização do trabalho é redefinida com o trabalho assalariado (ARENDT, 2010; GORZ, 2007).

Com isso, como lembra Marx (1988), em grande parte, o operário, que surge dessa fase, tem suas virtualidades empobrecidas, tornando-se um apêndice¹¹ da máquina. Dentro do sistema de funcionamento da indústria, o trabalhador não cria, apenas reproduz o que é previamente determinado para o melhor funcionamento das máquinas e do processo de trabalho.

A última atividade diferenciada pela autora é a ação que é realizada por primazia pelo *homo politico*. Segundo Arendt (2010; 2005), a ação caracteriza-se por ser indeterminada e indiferenciada, portanto, distingue-se pela sua capacidade de ser fonte de liberdade e autonomia para o homem.

A vida, em seu sentido não-biológico, o lapso de tempo concedido a cada homem entre o nascimento e a morte, se manifesta na ação e na fala, às quais agora temos de voltar nossa atenção. Com a palavra e o ato nós nos inserimos no mundo humano, e esta inserção é como um segundo nascimento, no qual confirmamos e assumimos o fato bruto de nosso aparecimento físico original. Desde que por meio do nascimento ingressamos no Ser [*Being*], partilhamos com os outros entes a qualidade da Alteridade [*Otherness*], um aspecto importante da pluralidade que faz com que possamos definir apenas pela distinção, que sejamos incapazes de dizer o que algo é sem distingui-lo de alguma outra coisa (ARENDT, 2005, p. 190).

Para Hannah Arendt (2005), antes do desenvolvimento do capitalismo, a ação (atividade que define o *homo politico*), realizada no domínio público, era mais valorizada. Por outro lado, o trabalho e a obra eram atividades depreciadas. A localização dessas atividades encontrava-se predominantemente no domínio privado.

Na antiguidade, por exemplo, o trabalho (*Ponein*), sendo uma atividade destinado aos escravos, restrita ao domínio privado, correspondia apenas à

¹¹ Segundo MARX: “Na manufatura e no artesanato, o trabalhador se serve da ferramenta; na fábrica, ele serve a máquina. Lá, é dele que parte o movimento do meio de trabalho; aqui ele precisa acompanhar o movimento. Na manufatura, os trabalhadores constituem membros de um mecanismo vivo. Na fábrica, há um mecanismo morto, independente deles, ao qual são incorporados como um apêndice vivo” (MARX, 1988, v. 1, t. 2, p. 43, grifo nosso).

dimensão da necessidade e manutenção da vida. Assim, por estar relacionada ao desgaste físico, estas atividades eram depreciadas. Já a obra (*Ergazesthai*), realizada por escultores e pintores, era mais valorizada quando comparada ao trabalho (*Ponein*); no entanto, por não ser uma atividade do domínio público, ou seja, do espaço do cidadão e domínio da política, era menos valorizada quando comparada à atividade do *homo político* (ARENDT, 2010).

Na Idade Média, de forma geral, a atividade trabalho era desvalorizada. Os nobres e clérigos não trabalhavam e o trabalho, realizado por servos, era depreciado. No entanto, a obra dos escultores, dos pintores e dos artesãos era mais valorizada, apesar de não possuírem a centralidade e a relevância das ações dos nobres e clérigos (ARENDT, 2010).

Com o advento da modernidade – e consequentemente do capitalismo – desenvolve-se o trabalho assalariado, que perde sua conotação negativa. Neste processo, a diferença entre trabalho e obra tende a desaparecer, e o termo trabalho começa a ser utilizado de maneira indiferenciada. Assim, a tarefa do pintor, do escritor, do mecânico, do padeiro (e dos demais profissionais) passa a ser designadas pela palavra trabalho (ARENDT, 2010).

Desta maneira, trabalho e obra, antes confinados ao domínio privado, começam a predominar no domínio público. Segundo Arendt (2010), este processo em que o termo trabalho passa a ser utilizado de modo indiferenciado e com conotação positiva na esfera pública vem acompanhado à depreciação da centralidade da ação política. Tal processo, segundo a autora, é característico da formação das sociedades modernas.

Assim, para Arendt (2010), com o desenvolvimento da modernidade, a ação – atividade central do *homo político* – perde importância, abalando o próprio alicerce da vida ativa. A perda da importância da ação está relacionada ao desenvolvimento do capitalismo e da dissolução das diferenças existentes entre os termos obra e trabalho. Temos com isso segundo a autora a vitória do *animal laborans*.

O último estágio da sociedade de trabalhadores, o qual é a sociedade de empregados, requer de seus membros um funcionamento puramente automático, como se a vida individual realmente houvesse sido submersa no processo vital global da espécie e a única decisão ativa exigida do indivíduo fosse deixar-se levar, por assim, abandonar sua individualidade, as dores e as penas de viver ainda sentidas

individualmente, e aquiescer a um tipo funcional, entorpecido e “tranquilizado” de comportamento (ARENDT, 2010, p. 403).

Seguindo a lógica desta argumentação, nota-se em Arendt uma proximidade com a abordagem de Marx, uma vez que ambos os autores criticam a sociedade do trabalho estruturada no capitalismo e chegam a resultados parecidos. Marx aponta para a prevalência do trabalho abstrato, Arendt nota a vitória do animal *laborans*. Entretanto, são grandes as diferenças entre estes dois pensadores. Arendt não valoriza a centralidade do trabalho e critica elementos utópicos da abordagem de Marx.

Segundo Arendt, não encontramos em Marx uma diferença clara entre trabalho e obra. Para este pensador, todas as atividades humanas são entendidas como trabalho. Além disso, a ênfase do autor na origem do trabalho atribuída à relação metabólica carrega elementos para uma utopia da autoprodução que, para Arendt, mesmo sendo centrada no trabalho desalienado, estruturaria uma sociedade forjada na vitória do *homo faber* em detrimento do *homo político*.

Se considerarmos agora a inversão na era moderna, percebemos imediatamente que sua característica mais importante a este respeito é sua glorificação do trabalho, certamente a última coisa que qualquer membro de uma das comunidades clássicas, seja ela Roma ou a Grécia, teria considerado como digna desta posição. Entretanto, no momento em que nos aprofundamos mais neste assunto, percebemos que não fora o trabalho enquanto tal que ocupou esta posição (Adam Smith, Locke e Marx são unânimes em seu menosprezo das tarefas servis, do trabalho não especializado que serve apenas ao consumo), mas o trabalho produtivo. Mais uma vez, o padrão dos resultados duradouros é o verdadeiro estalão. Assim, Marx, certamente o maior dos filósofos do trabalho, tentou constantemente re-interpretar o trabalho à imagem da atividade da fabricação — novamente à custa da atividade política (ARENDT, 2005. p. 178, grifo nosso).

Neste sentido, para Arendt, mesmo que se considere a liberação do trabalho do capital, tal como é tencionada por Marx, isto não significaria que alcançaríamos uma fase de autoprodução. Para afirmar essa argumentação, nota que o elemento utópico que animava Marx e parte do movimento operário seria o de que superando a necessidade imposta pelo modo de produção, marcada pelo trabalho abstrato, atividades “superiores” seriam desenvolvidas e ocupariam esse lugar. Nas palavras da autora:

A esperança que inspirava Marx [...] baseia-se na ilusão de uma filosofia mecanicista que supõe que a força de trabalho, como qualquer outra energia, não pode ser perdida, de modo que, se não for gasta e exaurida na labuta da vida, nutriria automaticamente outras atividades “superiores”. O modelo dessa esperança de Marx era, sem dúvida, a Atenas de Péricles, que, no futuro, com ajuda da enormemente produtividade do trabalho, prescindiria de escravos para sustentar-se e se tornaria realidade para todos (ARENDT, 2010, p. 165).

Em resumo, os méritos da análise de Arendt aparecem na forma de como a autora destaca a importância da vida ativa, em detrimento da vida contemplativa, ao diferenciar e analisar as principais atividades que a compõem: o trabalho, a obra e a ação. Isso ocorre de modo a deixar a ação que é definida a partir da política no topo dessa hierarquia, em um movimento que não é de exclusão, porque cada atividade diferenciada pela autora possui sua importância para vida humana. Como veremos, esta interpretação inspirou André Gorz a redefinir suas análises sobre o tema trabalho dentro do marxismo.

Apesar disto, quando Arendt interpreta a categoria trabalho de Marx, esta aparece empobrecida, pois, à medida que procura mostrar a viabilidade de sua interpretação, deixa de notar a dinâmica e a riqueza do caráter dúplice do trabalho apontado pelo autor. Este último desenvolve sua abordagem a partir do método dialético. Portanto, a tensão entre trabalho concreto e trabalho abstrato comporta elementos políticos que se manifestam na luta de classes, que não é explorada por Arendt.

Acrescente-se a isso, a possibilidade de encontrar em Marx uma utopia que se desloca para além da esfera do trabalho e, portanto, que se distanciaria da visão utópica do trabalho do *homo faber*, apontado por Arendt. No livro “A ideologia alemã”, por exemplo, Marx e Engels indicam para uma utopia do fim do trabalho, ou seja, para o desenvolvimento de uma sociedade livre, pós-capitalista. Nesta via interpretativa, “[...] os proletários, se quiserem afirmar-se enquanto pessoa, devem abolir sua própria condição de existência anterior, que é, ao mesmo tempo, a de toda sociedade até hoje, quer dizer, abolir o trabalho” (MARX; ENGELS, 2007, p. 96-97).

Como apontado por Gorz (2007), é comum “usar” Marx contra Marx, e isso Hannah Arendt faz bem ao questionar o Marx da centralidade do trabalho, do qual ela discorda. Entretanto, a pensadora alemã não deixa de constatar que é possível encontrar um Marx questionador dessa centralidade, muito embora

essa interpretação não seja predominante. Para Arendt, o ponto alto desta perspectiva apareceria na superação do reino da necessidade pelo reino da liberdade, tarefa que só pode ser alcançada a partir da liberação do homem do trabalho.

O risco de que a emancipação do trabalho na era moderna não só fracasse na instauração de uma era de liberdade para todos, mas, ao contrário, acabe por submeter pela primeira vez toda humanidade ao jugo da necessidade, já havia sido claramente percebido por Marx quando ele insistiu em que o objetivo de uma revolução não podia ser a já alcançada emancipação das classes trabalhadoras, mas sim a emancipação do homem em relação ao trabalho. À primeira vista, esse objetivo parece utópico, o único elemento estritamente utópico nos ensinamentos de Marx. A emancipação do trabalho, nos termos do próprio Marx, é a emancipação da necessidade, o que significaria, em última análise, a emancipação igualmente em relação ao consumo, isto é, ao metabolismo com a natureza que é a própria condição da vida humana (ARENDT, 2010, p. 162).

Em suma, a interpretação predominante de Marx, que reduz o homem ao trabalho, cuja essência é uma espécie de metabolismo, possui forte potencial interpretativo, todavia, como lembra Arendt, a ênfase no trabalho dificulta pensarmos outras definições possíveis para as atividades humanas. Com essa crítica, Arendt nos leva a repensar tanto os limites de uma sociedade estruturada em torno do trabalho, quanto dilemas de uma sociedade futura que pretende reduzir cada vez mais o peso do trabalho na vida humana.

A seguir, analisamos aspectos da abordagem de André Gorz - que, apesar de possuir forte influência de Marx, aproxima-se em alguns pontos da interpretação de Arendt, ao também desviar-se do paradigma da centralidade do trabalho. Esta abordagem foi desenvolvida pelo autor em um ambiente de reestruturação produtiva que ganhou forma a partir dos anos 1970.

1.4 Gorz: historicismo, trabalho precário e a luta dos trabalhadores

Como visto, na abordagem de Marx (1988), o trabalho constitui-se a partir de uma relação metabólica entre o homem e a natureza, possuindo, portanto, caráter ontológico, ou seja, pertencente à constituição do ser. Esta definição de Marx, que considera o trabalho elemento central e estruturante da sociedade, questionada por Arendt, foi também problematizada por Gorz (2007). Na perspectiva de Gorz que compartilhamos, em Marx, todas as atividades

realizadas pelo homem são reduzidas a trabalho. Tal concepção, que não diferencia a categoria trabalho, cria dificuldades para pensarmos as constantes transformações que se processam nas atividades humanas.

Para Gorz (2007; 2004), vivemos em uma época na qual cada vez mais o capitalismo, contraditoriamente, nega o trabalho, por um lado, e, por outro, o afirma. Assim, o trabalho – constantemente concebido como elemento estruturante de toda a sociedade – é igualmente negado ao ser substituído por máquinas, pela automação e por novos procedimentos organizacionais. De modo paliativo, diante da eliminação do trabalho, o capital penetra nas atividades humanas, sem fundamento econômico, transformando-as em trabalho precário e mal remunerado.

Tendo em vista essa discussão, Gorz (2007) aproxima-se da abordagem de Arendt (2010), para salientar que a concepção de trabalho conhecida hoje é uma construção da modernidade, desenvolvida e naturalizada a partir do industrialismo. Para esse autor, antes dessa fase histórica (na antiguidade e Idade Média), o trabalho era depreciado, considerado tarefa destinada aos escravos, servos ou mulheres. Assim, o trabalho estava confinado à esfera privada e tinha por finalidade garantir as necessidades de subsistência. As atividades de desenvolvimento político, ético e moral, concentradas na esfera pública, eram consideradas atividades libertadoras que se desenvolviam independentemente do trabalho.

Com a revolução industrial os ideais burgueses se consolidaram e o trabalho passa a ser valorizado na esfera pública. Nesse processo, por exemplo, o trabalho que era realizado dentro da casa do mestre tecelão é deslocado lentamente para a fábrica. A racionalização do trabalho a partir da especialização e da divisão de tarefas passam a caracterizar esse processo no qual a industrialização se sobrepõe ao trabalho artesanal (GORZ, 2007).

Deste modo, para o autor, o trabalho, que nem sempre foi tomado como fundamento das sociedades, não tem porque ser, hoje, esse fundamento. Em decorrência da evolução técnica, a sociedade tem a possibilidade de libertar-se cada vez mais das necessidades do trabalho.

Nesta perspectiva, Gorz (2007) procura tratar das mutações por que passa a sociedade do trabalho e das vantagens de se pensar uma sociedade que não esteja alicerçada neste paradigma. Para avançar nessa discussão, o

autor procura mostrar que o trabalho não deve ser concebido de modo indiferenciado, e propõe dividir as atividades realizadas pelo homem em dois grupos: o das atividades mercantis e o das atividades não mercantis.

As atividades mercantis são aquelas realizadas tendo em vista a troca econômica. São atividades caracterizadas por possuir uma ou mais das seguintes características: “[...] a) criam valor de uso; b) têm em vista a troca mercantil; c) realizam-se na esfera pública; d) em um tempo mensurável e com um rendimento o mais elevado possível” (GORZ, 2007, p. 137).

Por outro lado, as atividades não mercantis são aquelas realizadas sem objetivar a troca; elas se justificam por si mesmas. Neste grupo, o prazer em realizar uma tarefa e a obrigação para cumpri-la não passam pela esfera econômica. Portanto, tais atividades são feitas sem expectativas de retorno financeiro. Procurando detalhar melhor as atividades não mercantis, Gorz (2007) as subdivide em dois grupos, o do *trabalho para si* e o das *atividades autônomas*.

Acerca do *trabalho para si*, não mercantil, podem ser referenciadas as atividades domésticas, o cuidado com os filhos, os estudos, os cuidados corporais etc. Tais atividades, em grande parte realizadas na esfera privada, são executadas com maior autonomia pelo trabalhador (GORZ, 2007).

De outra maneira, o *trabalho para si*, depreciado na esfera privada, “[...] é fundamentalmente aquilo que temos que fazer para tomar posse de nós mesmos e desta organização de objetos que, prolongando e refletindo a nós mesmos como existência corporal, é nosso nicho no meio do mundo sensível: nossa esfera privada” (GORZ, 2007, p. 155).

A respeito das *atividades autônomas*, não mercantis, pode-se destacar a atividade do artista e as realizadas por meio de associações de bairro ou assistenciais que atuam com a finalidade de ajudar determinados grupos. As atividades autônomas caracterizam-se por possuírem em si a própria finalidade. Estas atividades subsistem na sociedade em que predomina o trabalho mercantil (GORZ, 2007).

A atividade do artista, por exemplo, é uma atividade autônoma desde que sua finalidade não seja a troca mercantil. Quando o econômico determina tal atividade, seu conteúdo é alterado, ou seja, quando o artista cria uma obra com finalidade de vendê-la, seu trabalho torna-se condicionado para agradar o

público, ficando, também, sujeito à moda e à oscilação de mercado (GORZ, 2007).

Com a reestruturação produtiva, em marcha desde os anos 1970, crescem a flexibilização do trabalho, a cobrança para realização de novas tarefas (polivalência) e a reversão de conquistas e direitos trabalhistas. Neste processo, aumenta a racionalização e a instrumentalização do trabalho, com vista a troca mercantil; igualmente, nota-se uma crescente captura pelo mercado das atividades em que o fundamento econômico não é central. Um exemplo disso pode ser notado na atividade executada pelo médico, na qual a solicitação de exames e a medicação tendem em muitos casos a substituir o contato humano entre o profissional e o paciente, fundamental para o diagnóstico e solução de problemas.

A primeira tarefa do clínico será pois de classificar o paciente: a consulta e a auscultação são substituídas pelas radiografias e exames de laboratório, os conselhos e as explicações por uma receita etc. A relação médico-paciente transforma-se em uma relação técnica. O consumo médico e farmacêutico aumenta na mesma proporção da frustração dos pacientes (GORZ, 2003, p. 142).

Desse modo, intensifica-se a subsunção do trabalho concreto pelo abstrato. Esta subsunção pode ser observada ainda fora da fábrica e da empresa, a partir da precarização e instrumentalização para fins econômicos das atividades não mercantis, trabalho para si e atividades autônomas. Tal processo tende a ocorrer tanto por meio da redução do tempo, que as pessoas têm para desenvolver o trabalho para si, quanto pela crescente mercantilização – o que pode ser observado no aumento da oferta de serviços pessoais.

O desenvolvimento dos serviços pessoais só é possível em um contexto de desigualdade social crescente, onde uma parte da população açambarca as atividades bem remuneradas e constrange uma outra parte ao papel de serviçal. Pode-se ver aí uma sul-africanização da sociedade, isto é, uma realização do modelo colonial no interior mesmo das metrópoles. Pode-se aí ver também o que uma socióloga alemã chama a “domesticarização”, isto é, a transferência a uma massa economicamente e socialmente marginalizada do trabalho antes atribuído à “dona de casa” (GORZ, 2007, p. 155, itálico do autor).

Assim, o trabalho para si tende a tornar-se um conjunto de atividades mal remuneradas e precarizadas, como a atividade exercida por entregadores de pizza, babás, domésticas, engraxates e, em muitos casos, treinamento (*coaching*) ou prestação de serviços pessoais. As atividades autônomas seguem

caminho parecido ao serem constantemente instrumentalizadas em função do mercado. Denúncias frequentes sobre condutas de Organizações Não Governamentais (ONGs), cujo fundamento deixa de ser o social para ser o econômico, fazem parte deste processo.

Em síntese, o caráter abrangente da categoria trabalho de Marx, criticada por Gorz (2007), é acompanhada de uma definição apurada das atividades realizadas pelo homem. Como aponta Silva (2002), o intuito de Gorz é destacar que nem todo trabalho possui fundamento econômico ou é, predominantemente, trabalho abstrato. Esta discussão é realizada sem deixar de apontar as tentativas do mercado de frear a própria crise ao transformar em trabalho – no sentido econômico – tarefas exercidas sem função mercantil.

Procurando avançar na discussão, o autor aponta que, com a mercantilização das atividades autônomas e do trabalho para si, ocorre maior empobrecimento do homem, uma vez que suas virtualidades são subordinadas a imperativos do mercado. Afirma-se com isso, uma crítica ao sistema capitalista. Todavia, no que se refere a resposta a essa situação no plano político, o autor se distancia do marxismo clássico.

Para Gorz (2007), a cisão entre trabalho e vida na atualidade não tem como ser suprimida, uma vez que com o desenvolvimento do capitalismo, o modelo industrial cresceu e ampliou de modo complexo essa cisão. Nesta concepção, é exagero afirmar que com a generalização de modelos de trabalho cooperativistas e a radicalização da democracia (com base no ideário comunista) possa-se estruturar uma nova sociedade, prescindindo da base industrial existente para, desse modo, acabar com a cisão entre trabalho e vida.

André Gorz, para frisar essa posição que critica elementos utópicos, derivados da concepção de Marx, apoia-se nas concepções de Habermas, para as quais o mundo da vida e o sistema se interpenetram, ficando integrados em um todo complexo, em que um não pode suprimir o outro. Do mesmo modo, não seria possível conceber, por um lado, uma sociedade de controle total ou, por outro, uma sociedade em que ações individuais livres determinem plenamente o seu funcionamento.

Deste modo, ao refletir sobre as possibilidades e limites da luta dos trabalhadores, Gorz pensa ser factível subordinar parte do trabalho abstrato ao concreto. Mas, não concebe a possibilidade de diluição do trabalho abstrato no

interior do trabalho concreto ou, ainda, sua supressão completa. Esta constatação é sustentada na perspectiva de que a estruturação e racionalização da indústria repercutem diretamente na organização do trabalho, não sendo possível desconsiderar essa construção.

A indústria é filha do capitalismo e dele traz a marca indelével. Só pôde nascer graças à racionalização econômica do trabalho - implicada obrigatoriamente em sua funcionalização -, que perpetua em seu funcionamento como uma exigência impressa na materialidade de sua maquinaria. Nascida da separação entre trabalhador e “seu” produto e os meios de produzi-lo, a maquinaria industrial torna necessária essa separação, mesmo quando não foi concebida com esse propósito. Não é possível, por sua própria natureza, de ser apropriada pelos trabalhadores e assim permaneceria mesmo abolida a propriedade dos meios de produção e, com ela, o primado do lucro (GORZ, 2007, p. 15).

Assim, o autor salienta que a luta dos movimentos dos trabalhadores por autonomia, melhores salários e condições de trabalho deve comportar a luta pela liberação do homem do trabalho. Esta liberação deve ser pensada dentro do debate que abarca a redução da jornada de trabalho e as políticas de transferência de renda.

Sobre a redução da jornada de trabalho, Gorz (2007) expõe argumentos favoráveis a mesma, sem deixar de contrapor essas ideias com outros argumentos. A redução da jornada de trabalho pode ser pensada como uma estratégia para reduzir o desemprego, aumentar o tempo livre do empregado e redistribuir as conquistas do desenvolvimento tecnológico, de modo que todos trabalhem menos e melhor.

Por outro lado, a redução da jornada, quando não debatida e nem planejada para além do campo econômico, pode contribuir para aumentar a pobreza, em vez de eliminá-la, reforçando-se, com isso, argumentos neoliberais. É isso que ocorre quando o empresariado afirma que é possível reduzir a jornada de trabalho mediante aumento da produtividade, redução dos salários e benefícios dos trabalhadores.

Quanto ao tema da transferência de renda, no livro *Metamorfoses do trabalho*, de 1988, Gorz destaca que a transferência pode ser um mecanismo para promover a redução da jornada de trabalho. Assim, procurando explorar as maneiras pelas quais a redução pode ser introduzida, de modo gradativo, enfatiza a proposta denominada “segundo cheque”, na qual se deve empregar

um acréscimo ao pagamento para quem teve sua jornada de trabalho reduzida e atua em tempo parcial. Nesta abordagem, a transferência de renda deve ocorrer para as pessoas que trabalham no intuito de assegurar um patamar mínimo de sobrevivência.

Já nas abordagens do autor, presente no livro *Miséria do presente, riqueza do possível*, de 1997, e o *Imaterial*, de 2003, destacam-se as discussões sobre a renda básica incondicional, a qual deve ser conferida a todas as pessoas independente da classe, sem condicionalidades. Tal proposta assemelha-se à Renda de Cidadania, desenvolvida no Brasil pelo ex-senador Eduardo Suplicy.

Esta posição, sobre a transferência de renda, também é questionada e combatida pela concepção neoliberal, da qual o autor discorda. Para essa interpretação, a transferência de renda, quando aplicada, configura-se em um paliativo frente ao excesso da distribuição desigual de renda, que pode vir a obstruir a reprodução da força de trabalho para o capital. Nesta concepção, o prolongamento da concessão do benefício, em períodos de crescimento, pode desestimular a procura de emprego e elevar a pressão em relação ao aumento dos salários.

Esta abordagem, para a qual a transferência de renda é uma espécie de subsídio indireto para o empregador, não é nova na história do capitalismo. Durante o período da I Revolução Industrial na Inglaterra existia a Lei dos pobres, na qual consistia em um complemento do salário, distribuído pela igreja como forma de manter a reprodução da força de trabalho em períodos de crise. Segundo Marx:

A Lei dos Pobres e sua administração era a mesma em 1795 e 1814. Recorde-se como essa lei foi aplicada no campo: sob a forma de esmolas, a paróquia complementava o salário nominal até a soma nominal necessária à mera vida vegetativa do trabalhador (MARX, 1985, v. 1, t 2, p. 231).

Gorz, tendo noção dos perigos que giram em torno desse tema para classe trabalhadora, quando pensado pela ótica do mercado, sustenta argumentos tanto em defesa de uma renda básica incondicional quanto em relação a redução da jornada de trabalho. Para o autor, o desenvolvimento técnico e o excedente gerado, que é resultado do trabalho humano, pretérito e presente, é um bem social coletivo.

Esta ideia é embasada no argumento de que o avanço da tecnologia e do trabalho imaterial impossibilita, cada vez mais, mensurar o valor real do trabalho. Tal constatação indica, ainda, um maior distanciamento da sociedade atual do paradigma do trabalho (GORZ, 2004;2005).

É sabido que Marx considera o valor mensurado do trabalho um *valor médio*. Sem negar essa concepção, concordamos com Gorz (2005), que o desenvolvimento do trabalho imaterial em um contexto de revolução tecnológica tem gerado um maior distanciamento da produção de valor pelo trabalho e não apenas novas formas mais complexas de interação entre trabalho material e imaterial como sugere Ricardo Antunes (2011). Tal dado expõe a necessidade de repensar melhor a teoria do valor trabalho em face do avanço da automação.

Nesse sentido, a abordagem do autor sobre uma renda básica incondicional liga-se, igualmente, à visão de que o mercado deve ser submetido ao social. Nesta perspectiva, salienta-se a importância em reduzir a força do mercado e do Estado quando este se coloca a favor do mercado e/ou da perpetuação e/ou manutenção de interesses particulares. Pretende-se, desta maneira, destacar a importância dos indivíduos na sociedade civil (GORZ, 2004).

Cabe salientar que o debate em relação a redução da jornada de trabalho e em relação a renda básica, na perspectiva de Gorz, possui como base teórica a influência do existencialismo sartriano, o que se justifica na ênfase na autonomia dos indivíduos, embasada no princípio de que “a existência precede a essência”. Nesta concepção, a constante mitigação das potencialidades da liberdade humana realizada pelo Estado e pelo mercado não é capaz de subsumir por completo autonomia humana. Esta subsiste e os indivíduos não podem se furtar da lutar para ampliá-la e exercê-la. Nessa abordagem, que partilhamos, o conceito de alienação não é tomado de forma absoluta, uma vez que as determinações da realidade humana que ela engendra nunca são totais. Conforme Sartre:

[...] a alienação pode modificar os *resultados* da ação, mas não sua realidade profunda. Recusamos confundir o homem alienado com uma coisa, e a alienação com as leis físicas que regem os condicionamentos de exterioridade. Afirmamos a especificidade do ato humano, que atravessa o meio social, conservando-lhe as determinações, e que transforma o mundo sobre a base de condições dadas. Para nós, o homem caracteriza-se antes de tudo pela superação de uma situação, pelo que ele chega a fazer daquilo que se

fez dele, mesmo que ele não se reconheça jamais em sua objetivação. Esta superação, encontramos-na na raiz do humano e de início na carência [...] (SARTRE, 1966, p. 75 e 76).

De acordo com a abordagem precedente, baseada em Gorz, e retomando o pensamento de Arendt (2010), cabe frisar que o trabalho na história nem sempre foi tomado como o único fundamento das capacidades humanas - o que significa dizer que o conjunto das virtualidades humanas pode se explicitar pelo trabalho, mas não somente por ele.

Todavia não se procura, com essa posição, eliminar a importância do trabalho como elemento estruturante da sociedade. O trabalho é, e continuará sendo, este elemento, por muito tempo. Entretanto, não é possível negar que sua centralidade esteja abalada. Como vimos, a vida não pode ser reduzida ao trabalho. Deste modo, a busca por autonomia no trabalho e melhores salários devem-se somar, cada vez mais, à luta pela redução do peso do trabalho na vida das pessoas. Tal discussão, cada vez mais, se insere dentro do debate que abarca a renda básica incondicional e a redução da jornada de trabalho.

Nesta lógica, em face do desenvolvimento técnico, que elimina trabalho na indústria e na agricultura, e em seu lugar gera trabalho, em menor número, no setor terciário (comércio e serviços), do qual, igualmente, corre o risco de ser eliminado pela automação, deve-se questionar a “[...] a pretensão de perpetuar como um dever, como norma, como fundamento insubstituível dos direitos e da dignidade de cada um este ‘trabalho’ do qual o sistema abole as normas, a dignidade e o acesso” (GORZ, 2004, p. 9).

Em suma, com base nesta discussão, destaca-se a importância da luta por uma vida com sentido, tanto no trabalho quanto fora dele. Isso porque, tendo em vista as revoluções tecnológicas e o excedente gerado pelo trabalho humano, criam-se condições nas quais é possível trabalhar menos e melhor, apesar da irracionalidade do capital em barrar tais possibilidades, ao elevar a eliminação do trabalho e, ao mesmo tempo, em que procura sustentar o discurso de que o trabalho deve ser o elemento central e integrador da sociedade.

CAPÍTULO II – DO FORDISMO À ACUMULAÇÃO FLEXÍVEL, COM BASE NAS MUDANÇAS NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Desde os anos 1970, em decorrência da crise do fordismo, intensas transformações ocorreram na organização do capital indicando que transitamos para uma fase de acumulação flexível. Essa fase que representa uma nova rodada no ciclo de rotação do capital, pode ser observada na reestruturação das formas de produção e comercialização, e no seu impacto na organização do trabalho.

Com a reestruturação produtiva, os setores agrícola e industrial que se destacavam na geração de riqueza e empregos, passam a perder importância para o setor de serviços, uma vez que esse setor passou a puxar o crescimento econômico e a geração de empregos. Essas mudanças ocorreram, em grande parte, em razão das novas tecnologias e práticas de organização do trabalho adotadas.

No caso brasileiro, a forte reestruturação produtiva que ocorreu no setor industrial nos anos 1990, em um cenário de maior abertura econômica, atualmente passa a ser sentida no setor de serviços, ampliando sua capacidade competitiva. Com isso, as novas tecnologias e práticas organizacionais adotadas, de modo semelhante ao que ocorreu no setor industrial, reforçaram a redução do número de postos de trabalho. Nesse contexto, com a reestruturação, as inovações e práticas organizacionais adotadas fazem com que o setor de serviços desponte hoje como um modelo de desenvolvimento, um padrão a ser seguido, a despeito da contribuição desse setor para o aumento do desemprego e para precarização do trabalho.

Nesse capítulo nos dedicamos a entender as raízes desse padrão de desenvolvimento, que ganha força nos países centrais, nos anos 1970, com a reestruturação produtiva e a popularização do toyotismo.

Umas das maneiras de compreendermos essas transformações podem ser fornecidas pela teoria da regulação, em suas análises sobre o desenvolvimento e crise do fordismo. Essa teoria tem origem na pesquisa de Michael Aglieta “Regulação e crise do capitalismo. A experiência dos Estados Unidos”. Este livro, de 1976, inspirou os estudos da teoria da regulação que foram levadas adiante por um grupo de pesquisadores franceses, Alain Lipietz,

Robert Boyer, Benjamin Coriat, entre outros, pesquisadores, em grande parte, associados ao *Centre pour la recherche économique et ses applications* (Cepremap), em Paris (BOYER, 2011).

Adotando uma abordagem multifacetada que procura absorver influências do marxismo, do keynesianismo, da escola dos anais, dentre outros campos das ciências sociais, como a geografia, a teoria da regulação¹², foca tanto as mudanças quanto as permanências no padrão de funcionamento da economia e das instituições. Desse modo, procura questionar os limites das concepções econômicas neoclássicas¹³, para qual a ação espontânea dos indivíduos, sem intervenção do Estado, é capaz de conduzir a prosperidade e a um equilíbrio geral. Os teóricos da regulação, em oposição, partem do pressuposto marxista que o sistema capitalista é inerentemente instável (AGLIETTA, 1991, LIPIETZ, 1989).

Todo esforço dos trabalhos de economia em termos de regulação, e em particular do relatório CEPREMAP (1977) e de suas seqüências, consistiu em mostrar que essa “mão invisível” não era o mecanismo trans-histórico da concorrência pura e perfeita. O modo de regulação (que inclui, entre outras, as formas de determinação dos salários indiretos, de coordenação inter-empresas, de gestão da moeda) muda com o tempo; logo, formas de crescimento e de autopilotagem dos valores em processo também (LIPIETZ, 1989, p. 23).

Para os teóricos da regulação uma definição inicial e parcialmente satisfatória da regulação aparece no verbete de G. Canguilhem na *Encyclopédia Universais* “[...] A regulação é o ajustamento, de acordo com algumas regras ou normas, de uma pluralidade de movimentos ou de atos e de seus efeitos ou produtos, cuja diversidade ou sucessão torna-os inicialmente estranhos uns aos outros” (LIPIETZ, 1989, p. 8 e 9).

De modo específico, a regulação caracteriza-se por um conjunto de regularidades nas forças produtivas e nas relações sociais. Essas garantem a

¹² De certa maneira, para Lipietz (1989) a teoria da regulação, nos anos 1970, desenvolve-se em oposição aos excessos do estruturalismo e do individualismo metodológico. Da primeira corrente questiona-se as análises que destacam que as ações dos agentes (indivíduos) são reflexos das estruturas sociais, da segunda, o argumento de que as estruturas são resultadas de ações racionais dos agentes sociais.

¹³ A escola neoclássica também chamada de marginalista estrutura-se na negação da teoria do valor-trabalho ao destacar que a atribuição do valor de uma mercadoria é subjetiva, podendo ser encontrado na utilidade que é conferida a ela pelo comprador. Entre os postulados dessa teoria destaca-se “[...] a concorrência perfeita e a inexistência de crises econômicas, admitidas apenas como acidentes ou como consequências de erros” (Dicionário de Economia de SANDRONI, 2014, p. 306).

reprodução relativamente coesa de uma etapa do desenvolvimento capitalista, a despeito das contradições e conflitos que são inseparáveis do funcionamento do próprio sistema capitalista. São essas regularidades que permitem o funcionamento do regime de acumulação¹⁴ e do modo de regulação (LIPIETZ, 1989).

Conforme essa corrente econômica o regime de acumulação corresponde a forma pela qual processa a acumulação capitalista, ou igualmente a valorização do capital. No período fordista, as políticas keynesianas e a produção serializada, com foco no consumo de massa, estruturava o regime de acumulação. O modo de regulação corresponde aos mecanismos institucionais e econômicos presentes nas normas e técnicas que viabilizam a organização de contratos e o funcionamento da produção, como forma de dar coerência interna ao modo de regulação (LIPIETZ, 1989; NASCIMENTO, 1993).

Apesar das regularidades que garantem coesão na trajetória de um regime de acumulação, este contém tendências de desvio, ou igualmente, de deslocamento de sua trajetória, no capitalismo são as crises que indicam as mudanças nas estratégias de acumulação. Nessa perspectiva, as crises cíclicas podem indicar reordenações e reajustamentos em uma conjuntura específica, já as grandes crises estruturais, uma possível mudança de paradigma, ou igualmente, uma ruptura nos mecanismos e pressupostos que sustentam uma dada regulação (LIPIETZ, 1989).

2.1 Desenvolvimento e crise do fordismo

O regime de acumulação fordista, que vigorou até meados dos anos 1970, pode ser caracterizado pela regularidade e coesão de certos aspectos da política econômica e do sistema de produção. No primeiro caso, destaca-se a influência da teoria econômica de J. M. Keynes¹⁵ e as consequências de sua aplicação, no

¹⁴ De acordo com Nascimento (1993, p. 128) “O regime de acumulação diz respeito, sob o ponto de vista geral, às formas de acumulação do capital ou, em outras palavras, como se dá o processo de crescimento econômico no capitalismo. Por essa razão, o modo de repartição e de realocação sistemática do produto social realiza, em um período prolongado, uma certa adequação entre a transformação das condições de produção (volume de capital investido, distribuição entre os ramos, normas de produção etc.) e as transformação das condições de consumo final”.

¹⁵ As ideias de Keynes começaram a ser divulgadas após as críticas ao tratado de Versalhes realizadas por esse economista no livro *As consequências econômicas da guerra*, de 1919. Nele

segundo, podemos destacar a produção em massa e o compromisso fordista. Ambos aspectos procuraremos explicitar a seguir.

Sobre a influência de Keynes sobressaem as ideias que sustentam uma política de Estado forte, disposto a intervir na economia para contornar suas fases recessivas. Essa intervenção materializa-se no aumento do crédito e consequentemente no estímulo ao investimento, por meio de gastos públicos e privados. Com essas medidas, as políticas keynesianas procuram estimular a geração de empregos. Desse modo, se contrapõem às propostas neoliberais que enfatizam a contenção de gastos e o aumento da poupança como saída para as crises do capitalismo (KEYNES, 1984).

A popularização das ideias keynesianas ocorreu logo após a crise de 1929, durante a implementação das políticas do *New Deal*, no governo Roosevelt. Essas políticas de caráter keynesiano contribuíram para retirar os EUA da crise. O êxito dessa experiência espalhou-se pelos países da Europa ocidental durante a execução do Plano Marshall e no Japão durante o Plano Colombo, ambos no pós-guerra. Os êxitos dessas políticas contribuíram para consolidar “os trinta anos gloriosos do capitalismo” que se consumaram no desenvolvimento do *Welfare Estate* (Estado de Bem-Estar Social) (LIPIETZ, 1991).

Mais especificamente em relação a organização do trabalho, essas políticas econômicas colaboraram para estruturar o compromisso fordista, o que provocou para época uma relativa trégua no conflito entre capital e trabalho. O compromisso fordista nos anos 1950-1960 manifestou-se, por um lado, no aumento da produção e dos lucros, de outro, no aumento dos salários dos trabalhadores, o que permitiu o desenvolvimento e a expansão do ideário do *American Way of Life* (Estilo de Vida Americano) (LIPIETZ, 1991).

Pode-se dizer que junto com o processo de trabalho taylorista-fordista erigiu-se, particularmente durante o pós-guerra, um sistema de “compromisso” e de “regulação” que, limitado a uma parcela dos países capitalistas avançados, ofereceu a ilusão de que o sistema de metabolismo social do capital pudesse ser efetiva, duradoura e

discute-se os efeitos negativos das reparações de guerra impostas a Alemanha. Tais medidas ampliaram déficit econômico da Alemanha e os altos índices de inflação, além de contribuírem para emergência do nazismo. As ideias de Keynes, principalmente as reunidas no livro *Teoria Geral do emprego, do juro e da moeda*, de 1936, tiveram um forte impacto nos EUA, no período de depressão econômica, nos anos 1930 (KEYNES, 1984).

definitivamente controlado, regulado e fundado num compromisso entre capital e trabalho mediado pelo Estado (ANTUNES, 2001).

Entre as características desse período, destacam-se as altas taxas de sindicalização e o alto número de greves que foram na época importantes indicadores da pujança dos trabalhadores. Além disso, observava-se a chegada ao poder de partidos de esquerda: socialistas, comunistas, social democratas e trabalhistas, nos países de capitalismo avançado (RODRIGUES, 1999)

O exemplo da Inglaterra é significativo desse processo, o *Labour Party* (Partido trabalhista), cresceu nesse período com a força dos votos dos trabalhadores, principalmente dos organizados em sindicatos filiados a *Trades Unions Congress (TUC)*¹⁶, importante central sindical desse país. Nesse processo o *Labour Party*, que até 1979 esteve no poder por 11 anos, procurou conciliar os interesses do segmento empresarial ao passo que comungava e defendia o interesse dos trabalhadores. Estes últimos possuíam no quadro da burocracia estatal inglesa um significativo número de representantes (ANTUNES, 2001).

A despeito da regularidade do crescimento do pós-guerra, “trinta anos gloriosos do capitalismo”, a expansão das conquistas proporcionadas pelas políticas keynesianas e por uma produção em massa fordista não garantiu uma estabilidade social plena nos países avançados. Os movimentos contestatórios de estudantes na Europa, a luta por direitos civis nos EUA, ambos nos anos 1960, assim como a oposição dos trabalhadores à rigidez e ao controle fordista nas fábricas nos levam a pensar nos limites do compromisso fordista.

É importante destacar ainda que o crescimento econômico presente nos países desenvolvidos e a relativa estabilidade social proporcionada pelo *Welfare Estate* não foi generalizada pelo mundo capitalista. No Brasil, por exemplo, vivíamos o que Alain Lipietz (1997) definiu como fordismo periférico. O nível de seguridade social ofertado pelo Estado de baixa qualidade e o mercado de

¹⁶ Conforme Antunes (2001, p. 65) “A expansão do TUC e do *Labour Party*, o primeiro representante do braço sindical dos trabalhadores e o segundo expressando sua atuação político-parlamentar (dada a forte inter-relação entre os dois organismos, frequentemente esses níveis de ação se mesclavam), caracterizou uma fase ascensional também do movimento grevista inglês. Na década de 60 houve grande expansão das paralisações, que atingiram, nos anos 69-74, a média anual de 3.000 greves, alcançando 12, 5 milhões de trabalhadores paralisados”.

consumo mais disponível à classe média, acabavam por justificar o título de fordismo periférico.

Nesse ambiente o Brasil possuía a rigidez do método fordista de produção que estava sendo consolidado, no entanto, no que se refere ao aumento da renda e qualidade do emprego, vivíamos em um cenário muito distante do que se apresentava nos países capitalistas centrais. Como salienta Krein (2013) durante o período militar (1964-1985) era elevada nas áreas urbanas a rotatividade do trabalho, a informalidade do trabalho, os baixos salários e o excedente estrutural de mão de obra.

Até aqui verificamos aspectos gerais do regime de acumulação fordista, procuraremos agora explorar com maior detalhe esse sistema de produção no intuito de enfatizar seu impacto na organização do trabalho.

O sistema de produção fordista está estruturado em técnicas de produção fordistas e tayloristas, correntemente abordados, de maneira conjunta sobre o nome de fordismo. A explicação para esses dois sistemas funcionarem de modo integrado deve-se a complementariedade desses métodos, como lembra Lipietz (1997, p. 80) “[...] o fordismo é o taylorismo acrescido da mecanização” e como destaca Harvey (2009, p. 121), “Ford fez pouco mais do que racionalizar as velhas tecnologias e uma detalhada divisão do trabalho preexistente, embora, ao fazer o trabalho chegar ao trabalhador numa posição fixa, ele tenha conseguido dramáticos ganhos de produtividade”.

Desse modo o taylorismo e o fordismo podem ser pensados de modo integrado, todavia essa forma de abordagem dificulta apreendemos as especificidades destes dois sistemas. Tendo em vista essa preocupação, analisaremos de modo separado o taylorismo e o fordismo. Essa forma de abordar que não nega a complementariedade desses dois sistemas, permitirá posteriormente pensarmos, como um todo, a importância do fordismo.

2.2 A brutalidade taylorista

O taylorismo remonta um conjunto de estratégias de administração elaboradas a partir da I Revolução Industrial. A sistematização mais acabada dessas ideias foi desenvolvida nos Estados Unidos por Frederick Winslow

Taylor¹⁷ no final do século XIX e início do XX. A principal síntese das ideias de Taylor encontra-se reunida no seu livro *Princípios de Administração Científica* de 1911. Nesse estudo o autor relata suas experiências de gestão do trabalho colocando-as em contraste com as experiências do pensamento de administração que o precedeu.

O método de administração de Taylor foi desenvolvido em oposição ao sistema artesanal de trabalho, chamado por ele de método empírico. Para Taylor a administração empírica contribuía para o pensamento, por parte dos trabalhadores, de que o aumento da produtividade gera desemprego. Além disso, nesse método os trabalhadores possuíam um controle maior sobre o processo produtivo.

Adotando uma posição semelhante à divulgada pelo liberalismo econômico, Taylor (1976) afirmava que o crescimento da produção gera barateamento de produtos, expansão dos negócios e geração de emprego e aumento de salários. Nessa perspectiva, para o autor, qualquer contestação do trabalhador ao patronato era entendida como uma espécie de “cera” ou “vadiagem” decorrente de uma “indolência natural” do trabalhador.

Na aceção de Taylor existem homens mais enérgicos e outros menos. Um homem enérgico ao lado de um menos enérgico reduz seu ritmo de trabalho, pois considera injusto trabalhar mais enquanto outro homem que se esforça menos ganha o mesmo salário. Cabe notar que essa abordagem encontra-se estruturada em uma lógica formal, que não comporta contradições. Desse modo, as tensões próprias da relação entre capital versus trabalho aparentemente podem ser suprimidas.

Tendo em vista a forma que Taylor encarava o trabalhador, seu método foi esboçado como resposta ao problema da ineficiência do trabalho, que decorria da administração empírica. Como solução para esse problema Taylor propõe a prática de registrar e controlar a produção, de modo mais eficiente, por meio do estabelecimento de uma média de trabalho e através da dispensa dos trabalhadores considerados mais lentos. Para a implementação dessa forma de

¹⁷ Em sua vida profissional, Taylor atuou como operário, como torneiro mecânico, como mestre de tornos, até chegar a assumir a posição de engenheiro chefe. Entre as empresas que atuou destaca-se a *Midvale Steel Company* e a *Bethlehem Steel Works*, respectivamente na Filadélfia e em Bethlehem, EUA. Nessas empresas ele procurou desenvolver e aplicar seus métodos de trabalho.

organização do trabalho, devia-se excluir primeiramente o sistema de trabalho por peça, característico da administração empírica.

É, entretanto, com o trabalho por peça que a arte de fazer cera desenvolve-se completamente; depois que o operário, como decorrência do trabalho mais eficiente e do aumento de seu rendimento, vê baixar o preço das peças, que produz, a menos duas ou três vezes, é então levado a colocar-se no ponto de vista oposto ao seu patrão e a imbuir-se de determinação de não sofrer mais corte, desde que pode conseguir isso, fazendo cera (TAYLOR, 1976, p. 39).

Como alternativa ao trabalho por peça Taylor propõe a definição clara das atividades que serão incumbidas aos trabalhadores. Com isso, a gerência deve ter o papel de concepção, ou melhor, o de definir o que o trabalhador deve executar. Para isso, “[...] quase todos os atos dos trabalhadores devem ser precedidos de atividades preparatórias da direção, que habilitam os operários a fazerem seu trabalho mais rápido e melhor do que em qualquer outro caso” (TAYLOR, 1976, p. 39).

É dessa maneira que Taylor começa a se opor a administração empírica que por sua vez estava estruturada na estratégia da iniciativa-incentivo. Neste sistema o trabalhador recebia somente pelo que fazia. Diferentemente disso, Taylor (1976) visava impor o pagamento por jornada de trabalho no cenário estadunidense no qual essa forma de assalariamento não era dominante.

Vale frisar que a administração baseada na estratégia de iniciativa-incentivo deixava o trabalhador mais à vontade para escolher as ferramentas de trabalho que deveriam ser usadas e aberto para determinar seus procedimentos diários de trabalho. Por outro lado, a administração científica de Taylor racionalizava previamente o tempo e os movimentos que deveriam ser executados em cada tarefa, com as ferramentas que julgava ser mais adequadas. Com isso, a capacidade de deliberação individual no local de trabalho passava a ser subordinada aos gestores do processo de trabalho.

Sob o sistema antigo de administração, o bom êxito depende quase inteiramente em obter a iniciativa do operário e raramente esta iniciativa é alcançada. Na administração científica, a iniciativa do trabalhador (que é seu esforço, sua boa vontade, seu engenho) obtém-se com absoluta uniformidade e em grau muito maior do que é possível sob o antigo sistema; e em acréscimo a esta vantagem referente ao homem, os gerentes assumem novos encargos e responsabilidades, jamais imaginados no passado. A gerência é atribuída, por exemplo, a função de reunir todos os conhecimentos tradicionais que no passado possuíram os trabalhadores e então classificá-los, tabulá-los, reduzi-los a normas, leis ou fórmulas, grandemente úteis ao operário para

execução do seu trabalho diário. Além de desenvolver deste modo uma ciência, a direção exerce três tipos de atribuições que envolvem novos e pesados encargos para ela (TAYLOR, 1976, p. 49).

Ao sistematizar a divisão interna do trabalho, Taylor acabava por estruturar em seu tempo a administração científica, contudo tal temática de estudo já era motivo de debate entre autores que o antecederam a partir da I Revolução Industrial. Destes, Adam Smith enfatizava as vantagens da divisão do trabalho para o aumento da produtividade, Karl Marx, por outro lado, apontava o custo social desse processo o qual não havia recebido a devida atenção dos primeiros economistas.

Conforme Adam Smith (1974), sendo a eficiência das fábricas resultado da divisão interna do trabalho, essa poderia ser obtida com a simplificação das tarefas, ou do mesmo modo, com a divisão de um trabalho complexo em operações simples. Essa estratégia que proporcionava economia de tempo e aumento de produtividade deveria ser acompanhada pelo aumento da destreza dos trabalhadores (especialização) e pela modernização dos maquinários empregados. As vantagens da divisão do trabalho (organização), é melhor ilustrada no exemplo que o autor fornece da fabricação de alfinetes:

Um homem transporta o fio metálico, o outro endireita-o, um terceiro corta-o, um quarto aguça a extremidade, um quinto prepara a extremidade superior para receber a cabeça; para fazer a cabeça são precisas duas ou três operações distintas; colocá-la constitui também uma tarefa específica, branquear o alfinete, outra; colocar os alfinetes sobre o papel de embalagem é também uma tarefa independente (SMTH, 1974, p. 13 e 14).

Para Karl Marx (1988), a divisão do trabalho além de provocar a redução de postos de trabalho, favorece a alienação do trabalhador. Esse perdendo o domínio do seu ofício em decorrência da fragmentação do trabalho, perdia o controle do processo produtivo e tornava-se um apêndice da máquina, um trabalhador facilmente substituível. Conforme esse pensador, uma vez que no capitalismo o trabalhador não é remunerado pelo valor do seu trabalho, mas por uma jornada específica, estabelecida com base em um número médio de horas, o trabalhador tende a perder parte do valor gerado no processo produtivo. O valor expropriado pelo capitalista, definido no conceito de mais-valia, aparece na forma de lucro para os capitalistas.

Retomando a sistematização de Taylor, seu livro “Princípios de Administração Científica”, fornece diversos exemplos de aplicação do seu método, sendo o mais conhecido o relato do aumento de produtividade alcançado no carregamento de barras de ferro na *Bethlehem Steel Works*. O aumento foi na seguinte proporção: de 12 toneladas e meia por dia para 27 toneladas dia.

O carregamento de barras de ferro para vagões era um trabalho pesado e mal remunerado para época, realizado por pessoas das camadas populares que não possuíam muitas alternativas de emprego. Na linguagem depreciativa de Taylor, pai da administração científica, até mesmo um gorila inteligente poderia realizar esse serviço.

O carregador de barras de ferro abaixa-se, levanta um lingote de cerca de 45 quilos, anda alguns passos e, depois, joga-o ao chão ou sobre uma pilha. Este trabalho é tão grosseiro e rudimentar por natureza que o autor acredita ser possível treinar um gorila inteligente e torná-lo mais eficiente que homem no carregamento de barras de ferro (TAYLOR, 1976, p. 52, grifo nosso).

O aumento do volume total de barras de ferro carregada por trabalhador foi possível com base na análise da rotina dos trabalhadores, nela notou-se que alguns eram capazes de carregar mais barras de ferro. Após esta etapa foi selecionado um trabalhador da equipe. Segundo Taylor (1976), este trabalhador, apelidado de Schmidt pelo autor, foi convidado para uma conversa em particular, na qual lhe foi proposto um aumento de salário de \$ 1,55 para \$ 1,85 dólar, para cada dia trabalhado. Schmidt aceitou a proposta e comprometeu-se a realizar o trabalho seguindo as instruções e observações feitas por seu encarregado. Este procurou analisar e cronometrar cada movimento e cada gesto de Schmidt executado durante sua rotina de trabalho. Essa análise permitiu aperfeiçoar e padronizar o carregamento de lingotes de ferro.

Vale ressaltar que Taylor considerava Schmidt um trabalhador ignorante e bruto, chegando a afirmar que o mesmo tinha uma inteligência limitada, todavia, esse foi considerado o trabalhador modelo, ou ainda, um operário classificado, segundo o autor.

Este diálogo pode parecer um pouco áspero. E, de fato, seria se aplicado a um mecânico educado ou mesmo a um trabalhador inteligente. Com um homem de mentalidade limitada como Schmidt, é realmente o adequado, visto que eficiente em prender sua atenção sobre o alto salário que ele desejava e, ao mesmo tempo, em desviá-

lo do trabalho maior que, percebido, o levaria a considerar a tarefa impossível (TAYLOR, 1976, p. 56).

Conforme Taylor (1976) a escolha desse trabalhador não foi aleatória, Schmidt demonstrava disposição e dedicação no trabalho como necessidade de aumentar sua renda para terminar de construir sua casa e sustentar sua família. Nesse sentido ele estava disposto a se sujeitar aos interesses da empresa.

Outro exemplo, da aplicação do método de Taylor (1976), aparece no relato de seu trabalho como chefe de tornos na *Midvale Steel Company*. Nessa empresa o pagamento pelo serviço era feito por peça, em um sistema em que os trabalhadores geriam o seu próprio ritmo de trabalho.

Ao tentar reestruturar os procedimentos da empresa o autor se viu obrigado a treinar pessoalmente os novos funcionários e a demitir funcionários mais antigos que não aceitavam suas ordens. Nesse processo Taylor (1976) teve que lidar com intimidações pessoais e com sabotagens de máquinas que eram feitas por trabalhadores descontentes. Estes trabalhadores procuravam se opor a padronização e ao controle, realizado pelos gestores, sobre seus ritmos e procedimentos de trabalho.

Logo que o autor se tornou chefe dos tornos, os trabalhadores o procuraram e lhe falaram deste modo: “Estamos contentes, Fred, em ver que você agora é chefe de turma. Você conhece bem o jogo e estamos certos de que não nos aborrecerá com o trabalho por peça. Esteja do nosso lado que tudo lhe ocorrerá bem, mas se você quiser alterar alguma coisa, pode estar ciente de que será atirado contra a cerca (TAYLOR, 1976, p. 59).

Apesar dos êxitos alcançados¹⁸, Taylor conclui que para aplicar seu método por completo era necessário eliminar os conflitos entre patrão e empregado por meio da eliminação do sistema de trabalho e pagamento por peça. Fica evidente com essa estratégia a preocupação tanto de aumentar a produção quanto de mitigar ao máximo qualquer forma de poder operário sobre o processo produtivo.

Em sua época Taylor (1976) considerava pobre os estudos sobre o tempo gasto na execução de tarefas, em vista disso, lançou-se a realizar tais estudos, inicialmente na *Midvale Steel Company*, empresa em que havia se destacado

¹⁸ Segundo Taylor (1976, p. 59) “Depois de quase três anos de luta, como esta, o rendimento das máquinas tinha aumentado; em muitos casos, alcançado o dobro e, como resultado, foi o autor promovido dum cargo de contramestre para outro, até se tornar chefe da oficina”.

por elevar os níveis de produtividade. Os seus estudos iniciais caminhavam na direção de determinar “[...] o que realmente, constitui um dia completo de trabalho [...] isto é, o melhor rendimento diário que um bom operário pode lealmente obter, durante anos seguidos sem prejudicar-se” p. 63

Após uma longa investigação, o autor não chegou a uma resposta satisfatória do que constitui um dia de trabalho, todavia seus experimentos caminharam na direção de determinar a carga média de trabalho que regula a fadiga. Com isso, chegou-se a uma Lei muito simples, que pode ser descrita da seguinte maneira: quanto maior for a carga de trabalho menos tempo o trabalhador suportará na execução de uma determinada tarefa. Tendo em vista essa Lei o autor procurou implementar nas empresas por onde passou pausas para descanso e uma carga de trabalho que fosse possível de ser executada, na sua percepção, de forma produtiva e eficiente, durante uma jornada específica de trabalho.

Voltamos aos nossos carregadores de lingotes de ferro da *Bethlehem Steel Company*. Se a Schmidt fosse entregue o carregamento da pilha de 47 toneladas de lingotes, sem auxílio ou direção de um homem que entendesse a arte ou a ciência de carregar barras de ferro, com sua ânsia de ganhar salário mais alto, ele, provavelmente, ter-se-ia esgotado pelo cansaço, às 11 ou 12 horas do dia. Entregar-se-ia ao trabalho com tanto ardor que não observaria os períodos de repouso necessários, para recuperação, estando completamente exausto no começo do dia. Ajudado por um homem que conhecia as leis, fiscalizava e dirigia diretamente o serviço, durante longo tempo, até que ele adquiriu o hábito de descansar em intervalos regulares, Schmidt conseguiu trabalhar em ritmo uniforme o dia todo sem fatigar-se (TAYLOR, 1976, p. 66, grifo nosso).

Cabe notar que a preocupação de Taylor não é a saúde do trabalhador, ou igualmente, o desgaste físico que o operário estava exposto, sua preocupação era a de que a produtividade alcançada pudesse ser mantida de forma constante. Para isso, seu método devia ser imposto de modo vertical. Disso decorre sua preocupação produtivista em detrimento do humano, ou igualmente, da qualidade de vida do trabalhador. Taylor deixa transparecer esses objetivos ao estabelecer requisitos a seleção de trabalhadores. A seleção de pessoal devia estar atrelada ao objetivo do trabalho, no caso do carregamento de lingotes de ferro, era necessário um trabalhador forte e passivo. Tal trabalhador descrito de forma pejorativa era caracterizado por deter uma fisionomia bovina e por possuir um temperamento bronco.

Ora, o único homem entre oito, capaz de fazer o trabalho, não tinha em nenhum sentido característica de superioridade sobre os outros. Apenas era um homem do tipo bovino – espécime difícil de encontrar e, assim, muito valorizado. Era tão estúpido quanto incapaz de realizar a maior parte dos trabalhos pesados (TAYLOR, 1976, p. 68).

Essa forma de seleção visava complementar a distribuição e organização do trabalho que rigidamente determinava onde, quando e como o trabalho devia ser executado na empresa. Com essa estratégia a organização do trabalho estruturada em ofícios passou a ser reduzida a um conjunto de tarefas fragmentadas nas quais seus contornos eram previamente delimitados de modo a fazer com que cada trabalhador executasse, de modo mecânico, apenas uma tarefa no processo produtivo.

Um outro exemplo de aplicação do método de Taylor pode ser observado no seu estudo sobre o manejo de pás. Nele observa-se que o trabalho que era feito com pás não obedecia a critério algum de eficiência. Tendo por base essa constatação o autor toma nota da carga em quilograma que comporta uma pá, analisa a variação dessa carga em relação ao esforço do trabalhador e em relação aos materiais carregados e, por fim, analisa o tempo gasto em uma tarefa com auxílio de um cronômetro de paragem automática.

Soma-se a isso, a preocupação em individualizar as tarefas que serão executadas e de não deixar que muitos funcionários trabalhem juntos. Conforme o discurso do autor, individualização do trabalho era uma prática necessária de sua época pois os trabalhadores juntos tendiam a render menos, por outro lado, quando individualizados e estimulados pela competição, rendiam muito mais.

Análise cuidadosa demonstrou que, quando os trabalhadores estão reunidos, tornam-se menos eficientes do que quando a ambição de cada um é pessoalmente estimulada; que quando os homens trabalham em grupo sua produção individual cai invariavelmente ao nível, ou mesmo abaixo do nível, do pior homem do grupo; e que todos pioram em vez de melhorarem o rendimento com a colaboração. Por estas razões foi expedida uma ordem geral na *Bethlehem Steel Works* que proibia trabalharem juntos, em grupo, mais do que quatro homens sem ordem especial do superintendente e que a permissão não podia ir além de uma semana (TAYLOR, 1976, p. 75, grifo nosso).

Ao analisar os procedimentos considerados eficientes para o trabalho do pedreiro, Taylor (1976) cita os estudos pioneiros de Frank B. Gilbreth sobre como assentar tijolos. Destaca-se nesse estudo que por meio da observação foi possível eliminar movimentos desnecessários e selecionar os melhores movimentos. Destaca-se ainda, o uso de equipamentos melhorados (balde,

andaime etc.) e a escolha de um posicionamento mais eficiente para esses equipamentos, durante a realização do trabalho. Soma-se a isso, a mensuração do ritmo e da velocidade do trabalho com uso de um cronômetro de paragem automática.

Os métodos de Gilberth com relação à alvenaria fornecem exemplos simples de cooperação real e eficiente. Não é o tipo de cooperação em que o conjunto dos trabalhadores, dum lado, coopera unilateralmente com a administração, mas, em que vários homens da direção (cada um em função especial) ajudam invariavelmente os trabalhadores, isto é, estudam suas necessidades e deficiências, ensinando-lhes os métodos mais rápidos e melhores [...] (TAYLOR, 1976, p. 83).

Taylor retoma nesse estudo a importância de se selecionar cuidadosamente os trabalhadores mais eficientes, designados por ele de trabalhadores de primeira ordem. Consequentemente destaca a importância da gerência atribuir as tarefas que serão desenvolvidas e de demitir os trabalhadores que não se adaptam ao tipo de serviço proposto.

E esta atribuição de impor padrões e força a cooperação compete exclusivamente a gerência. A direção deve fornecer professores para instruírem o novo trabalhador nos melhores e mais simples movimentos, e os operários lentos devem ser cronometrados e auxiliados, até atingirem a velocidade conveniente. Todos aqueles que, depois do ensino devido, não quiserem ou não puderem trabalhar de acordo com os novos métodos e no ritmo requerido, serão dispensados (TAYLOR, 1976, p. 82).

Taylor, ao ser questionado que em seu método os trabalhadores tendem a se tornar autômatos, argumenta que a especialização faz parte do curso da história, sendo mais eficiente. Apesar disso, a inteligência do trabalhador não deve ser negada, quando este tem uma ideia inovadora, deve comunica-la ao seu superior, para que seja testada, quando comprovada sua eficiência, a inovação introduzida pode ser sistematizada e aplicada em toda empresa. O mérito do trabalhador que fez a descoberta deve ser reconhecido e recompensado. Vale frisar que a rigidez do método de Taylor não possibilitava generalizar essa proposta. O trabalhador constrangido por esse sistema de trabalho tendia seguir as ordens da gerência administrativa sem opinar ou questionar. Veremos adiante que o envolvimento dos trabalhadores no processo produtivo ganhará força com o desenvolvimento do toyotismo.

Em síntese, Taylor (1976) procurou se opor ao pagamento por peça e a administração empírica, na qual predominava uma forma de organização do

trabalho enraizada na marca dos ofícios. Com isso, procurou-se opor a uma forma de produção em que o trabalhador possuía maior controle sobre as ferramentas que deveria usar e sobre o ritmo que deveria empregar, no seu trabalho.

Dessa maneira, Taylor realizava a decomposição dos ofícios e sua posterior sistematização em procedimentos individualizados, de tal modo a constituir uma forma de trabalho parcelar, na qual a tarefa, os movimentos e o ritmo de execução do trabalho eram pré-determinados pela gerência administrativa com objetivo de manter o nível de produtividade e qualidade do trabalho constante. Assim, o autor contribui efetivamente para um aumento de produtividade e para um maior controle da força de trabalho. Essas ideias quando combinadas com o avanço de Henry Ford (principalmente com o desenvolvimento da linha de montagem automatizada) constituíram o que veio a ser conhecido pelo nome de sistema fordista de produção.

2.3 Enrijecimento do trabalhador, contribuições fordianas

A origem do fordismo remonta a história da fabricação dos primeiros carros em série e de como essa fabricação tornou-se um negócio para Henry Ford. A sistematização das experiências de Ford encontra-se reunida no livro *Os princípios da prosperidade* de 1967 que fora escrito em colaboração com o jornalista Samuel Crowther. Esse livro reúne três textos *Minha vida e minha obra* de 1922, *Hoje e amanhã* de 1926 e *Minha filosofia da indústria* de 1929.

As experiências do sistema de Ford tiveram início entre 1901 e 1902 quando esse passou a questionar a fabricação artesanal de carros feita pela *Detroit Automobile Company*, empresa na qual trabalhou, por um período curto, como engenheiro chefe. Os carros dessa empresa, como os demais desse segmento, eram fabricados de modo artesanal como um artigo de luxo destinado a uma pequena elite. Essa mesma elite não costumava dirigir seu próprio carro; os mesmos eram conduzidos por motoristas particulares.

O descontentamento com a forma de fabricar e vender carros da *Detroit Automobile Company* fez Ford abandonar a empresa e montar sua própria fábrica, a *Ford Motor Company* em 1903. Nesse período Ford ganha atenção da sociedade e começa atrair investidores para o seu negócio logo após vencer

uma prova de velocidade¹⁹ com um dos seus carros que ele próprio desenvolveu em parceria com Thomaz Cooper (FORD, 1967).

Nesse segmento a proposta diferenciada de Ford, para época, era a de produzir carros em série. Procurava-se mostrar com isso, que a produção estandardizada seria mais lucrativa que a produção artesanal. A produção em série tinha como meta carros que se destacassem por sua utilidade, ou ainda, que pudessem ser utilizados no dia-a-dia, como transporte individual por um público amplo. Desse modo, a proposta de Ford distanciava-se da produção artesanal da época de carros destinados a uma elite que estava mais preocupada com a ostentação do carro do que com seu uso (FORD, 1967).

Durante os primeiros anos de funcionamento da *Ford Company* a empresa sofre um processo judicial que colocou em risco o seu futuro. O processo foi aberto pelos proprietários da patente de carro, representados pela Associação dos Fabricantes de Automóveis. Essa associação da qual Ford não fazia parte queria caçar seu direito de produzir carros. Ford resistiu às ameaças dessa associação através de uma contra ação judicial na qual obteve um resultado favorável que acabou por retirar os empecilhos da sua produção (FORD, 1967).

Destaca-se nesse período que a *Ford Motors* era uma empresa pequena sem força econômica e política de pressão. Entretanto, nesse período os EUA viviam em um clima favorável²⁰ à quebra de monopólios. Em razão disso os interesses dos proprietários das patentes que eram os de resguardar um mercado para venda de carros fabricados de maneira artesanal, vendidos a altos preços, foi com mais facilidade derrotado (FORD, 1967).

Após o fim da restrição judicial Ford desenvolve diversos modelos de carro, chegando ao *Ford T*, o mais famoso. Lançado em 1908, o *Ford T* destacava-se pela eficiência e simplicidade, suas peças de reposição eram fáceis de instalar e de encontrar e o seu custo de produção era baixo, o que garantia vantagens significativas para o consumidor. O vislumbre por esse

¹⁹ As provas de velocidade eram comuns na época entre os fabricantes de carro nos EUA. Nessas provas valorizavam-se os carros mais velozes, os quais acabavam sendo escolhidos para serem fabricados (FORD, 1967).

²⁰ Destaca-se nos EUA desse período a Lei Sherman de 1890 e a Lei Clayton de 1914 que impuseram restrições à formação de monopólios e trustes. Os impactos dessas Leis repercutiram no processo de dissolução do monopólio da *Standard Oil* pertencente a família Rockefeller.

modelo fez com que a *Ford Motor* principiasse a produzir, por um período, somente esse modelo, como afirma o autor “[...] a partir de 1909 só fabricaríamos um modelo, o T [...]” (FORD, 1967, p. 59).

No que tange a execução de tarefas em sua fábrica, Ford exigia um trabalhador parcelar, o mesmo que é descrito nas ideias administrativas de F. W. Taylor. Dessa maneira, um trabalhador capaz de executar quando possível apenas uma tarefa, com maior eficiência e rapidez possível. Essa tarefa, que cabia ao operário, tinha seu processo de execução simplificado. Com isso, os especialistas, os engenheiros, os gerentes etc., atuavam na fiscalização e na concepção da organização do trabalho enquanto o trabalhador apenas executava de maneira repetitiva a mesma tarefa (FORD, 1967).

Além disso, para aumentar a produtividade Ford aperfeiçoa o sistema taylorista de produção dando uma contribuição nova a esse sistema, o desenvolvimento da linha de montagem automatizada. Como ele mesmo afirmou: “Tudo se move em nossas oficinas. Isto, suspenso por correntes, indo ter ao ponto de montagem na ordem que lhe é designada. Aquilo, deslizando em planos movediços, ou arrastando pela lei da gravidade. O princípio geral é que não deve ser carregado, mas tudo vir por si” (FORD, 1967, p. 67).

Dessa maneira, na *Ford Company* o serviço chegava ao trabalhador que encontrava-se em um ponto fixo da linha de montagem automatizada. Essa inovação proporcionou aumento de produtividade e redução de custos favorecendo o processo em que o automóvel deixava de ser um artigo exclusivamente de luxo, pois o preço tornava-se acessível a um público maior, pertencente, em grande parte, a classe média.

Quanto a rigidez e a monotonia da produção fordiana, geradora de descontentamento e reclamações entre os trabalhadores, Ford afirmava que o trabalho repetitivo e monótono não prejudica o homem. Para ele a maior parte dos trabalhadores é avessa a mudanças e acaba por preferir o trabalho repetitivo. Apesar disso, Ford afirmava que em sua fábrica os trabalhadores descontentes com as tarefas que executam podem mudar de seção e trocar de tarefa. Para isso, os trabalhadores deveriam comunicar a seus superiores suas intenções.

Ford rebatia as reclamações dos trabalhadores com o argumento de que o trabalhador deve trabalhar sem questionar o serviço que lhe cabe. “O melhor

trabalho de um homem não é o que ele escolhe – mas para o qual é indicado” (FORD, 1967, p. 196). Revela-se assim um autoritarismo no trato com os trabalhadores. Esse mesmo autoritarismo aparece na forma que ação sindical era encarada pelo autor.

Ford recusava discutir com líderes sindicais. Estes eram tachados de oportunistas, “Um só grupo é forte nas federações: os operários que vivem das federações. Alguns deles são riquíssimos” (FORD, 1967, p. 180). A greve para o autor era sempre encarada como algo ruim. “Praticamente nada se consegue por meio de reivindicações. Por isso as greves, ainda que pareçam triunfar, falham sempre” (FORD, 1976, p. 183).

Para Ford (1967) uma empresa em greve reduz sua produtividade o que não é bom para empresa e nem para sociedade que irá sofrer com a escassez de produtos e com o aumento dos preços. Além disso, em sua concepção, a sociedade não estava dividida em classes sociais, portanto para Ford cada pessoa era capaz de melhorar ou piorar de vida por si própria. Dessa maneira posicionava-se a favor da meritocracia ao afirmar que apenas o trabalhador que se dedica com afincos e esforço tem seu trabalho reconhecido e é capaz de galgar novos postos na empresa.

Ford, apesar de ser duro a qualquer questionamento da parte dos trabalhadores organizados ou não a sua empresa, sabia que a rigidez e o discurso de boa empresa para os funcionários e para a sociedade não eram suficientes para os trabalhadores aceitarem pacificamente o fordismo. Como estratégia alternativa Ford realizou aumentos significativos de salários. Com isso, reduziu a oposição operária e tornou seus funcionários potenciais consumidores dos seus carros.

Dessa maneira, a *Ford Company* estabelece de modo gradativo em 1914²¹, a jornada de oito horas por cinco dólares. Esse reajuste salarial mais do que dobrou o salário na empresa, que estava na época atrelado ao aumento da produtividade por trabalhador. Essa produtividade era previamente calculada por procedimentos tayloristas de trabalho.

²¹ “Sobre esta base anunciamos e aplicamos em 1914 um plano de participação nos lucros em que o salário mínimo era fixado em cinco dólares diários; ao mesmo tempo reduzimos as horas de trabalho a oito, e a semana a 48 horas” (FORD, 1967, p. 96, grifo nosso).

[...] a partir de 1913 fizemos estudar, nas milhares de operações da nossa indústria, o tempo requerido para cada uma. Este estudo permitiu-nos determinar teoricamente qual devia ser a produção normal de um operário. Depois, fazendo largos abatimentos, calculamos uma média satisfatória e, tomando em consideração as circunstâncias de habilidade, fixamos uma taxa de salário que expressasse com bastante exatidão a quota de habilidade profissional e de simples esforço requerida para cada operação [...] (FORD, 1967, p. 95).

O aumento salarial efetivado por Ford atendeu funcionários com mais de três anos de empresas que estavam divididos em três categorias. “1º casados vivendo com sua família e cuidando dela. 2º solteiros maiores de 22 anos, reconhecidos como poupadores. 3º moços menores de 22 anos e mulheres que constituíam o único suporte de um parente inválido” (FORD, 1967, p. 96).

Henry Ford queria trabalhadores não sindicalizados, ordeiros e produtivos, por isso ao aumentar o salário de seus funcionários chegou a enviar inspetores às casas de seus trabalhadores para saber se os salários altos repercutiram na melhoria de vida de seus trabalhadores no interesse deles pela empresa. “Nossa ideia era estimular a vida bem ordenada, e julgáramos que o melhor estímulo fosse um prêmio em dinheiro. O homem que vive bem, trabalha bem” (1967, p. 97).

David Harvey (2009) comentando os estudos de Antonio Gramsci sobre o americanismo e o fordismo destaca que Henry Ford estava preocupado com a criação de um “novo homem”. Essa preocupação universalista refletiu-se durante a expansão do fordismo no pós-guerra o que acabou por contribuir para criar um modo de vida pautado na produção e no consumo de massa. Em sua dimensão espacial esse modo de vida encontrava-se presente na organização material das fábricas, do comércio, na arquitetura dos prédios, nas estradas, nas pontes, etc., que passaram a refletir no espaço uma sociedade de massas.

Por conseguinte, o fordismo do pós-guerra tem de ser visto menos como mero sistema de produção em massa do que como um modo de vida total. Produção em massa significava padronização do produto e consumo de massa, o que implicava toda uma estética e mercadificação da cultura que muitos neoconservadores como Daniel Bell mais tarde considerariam prejudicial à preservação da ética do trabalho e de outras supostas virtudes capitalistas. O fordismo também se apoiou na, e contribuiu para a, estética do modernismo – particularmente na inclinação desta última para a funcionalidade e a eficiência – de maneiras muito explícitas, enquanto as formas de intervencionismo estatal (orientadas por princípios de racionalidade burocrático-técnica) [...] (HARVEY, 2009, p. 131).

A repercussão de uma sociedade de massas fordista, descrita anteriormente por Harvey, pode ser observada na introdução e expansão dos supermercados. Essa nova forma de comercialização destaca-se inicialmente na venda de produtos estandardizados fazendo uso de uma economia de escala e utilizando-se do autosserviço (*self-service*).

As primeiras lojas fazendo uso do autosserviço se expandiram nos EUA logo após a crise de 1929 em galpões de fábricas que tinham chegado à falência. Suplantando a técnica de venda direta no balcão e operando com uma margem de lucro baixa, os primeiros supermercados surgem com o foco na venda de produtos acessíveis a um público fortemente atingido pela depressão econômica dos anos 1930 (PINTAUDI, 1981).

O desenvolvimento do fordismo, no entanto, não foi aceito sem contestação. O descontentamento em relação à rigidez desse sistema veio acompanhado pelo aumento da sindicalização e do número de greves por parte dos trabalhadores. O que garantiu aumentos salariais e ampliação de conquista no plano dos direitos trabalhista, principalmente nos países de capitalismo avançado. Dado que permite falarmos em “compromisso fordista”, é claro que isso ocorreu em um ambiente de Guerra Fria, de embate entre o modelo do socialismo real e o modelo capitalista.

2.4 A ascensão do regime de acumulação flexível

Nos anos 1970, o esgotamento do potencial das técnicas de produção em massa, expõe os limites do sistema fordista para sustentar taxas de crescimento da produção com redução de custos. No plano da política econômica, o keynesianismo dá sinais de esgotamento frente ao aumento do desemprego e do avanço do descontrole inflacionário. Observa-se nesse cenário a crise do regime de acumulação fordista.

Segundo Lipietz (1997), a perda de vigor do fordismo manifestou-se primeiramente na contração da demanda, em um cenário de equalização competitiva entre EUA, Alemanha e Japão. Posteriormente a crise ganhou força, no lado da oferta, com a queda de produtividade, em decorrência da elevação dos gastos com salários e matéria prima nos EUA. Nesse cenário, os choques

do petróleo em 1973 e 1979, favorecem a elevação dos preços dos combustíveis e derivados do petróleo, agravando a crise.

Com a crise do fordismo observa-se uma tentativa de retomada do crescimento a partir da reestruturação dos padrões de produção e consumo. Assim, no intuito de reduzir custos e aumentar a produtividade, cresce o deslocamento de plantas industriais dos países centrais para os países periféricos. Novos polos tecnológicos estruturados em torno da tecnologia da informação tornam-se relevantes, à medida que antigas áreas industriais, de estrutura fordista, entram em decadência, como no caso de Detroit, nos EUA e Liverpool e Manchester na Inglaterra (BENKO, 1999).

Ao passo que essas transformações ocorrem, as grandes fábricas de estrutura vertical, isto é, que produzem boa parte das peças e insumos necessários à fabricação de um produto, passaram a ser substituídas por empresas de integração horizontal. Nesse novo modelo empresarial, o foco na atividade principal manifesta-se no alto coeficiente de subcontratação presente na figura das empresas terceirizadas, as quais passaram a assumir um papel central no fornecimento de mão de obra e insumos necessários a montagem dos produtos (BENKO, 1999).

Segundo Harvey (2009), a adoção de novas tecnologias e a consequente reestruturação das empresas, com base em métodos flexíveis de organização do trabalho, surge em oposição a rigidez do fordismo. Estas transformações têm contribuído para ascensão de um regime de acumulação flexível, que passou a redefinir os conteúdos do espaço, do nível local ao global. Nas palavras do autor:

A acumulação flexível como vou chamá-la, é marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apoia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional (HARVEY, 2009, p. 140).

Essas mudanças fazem parte de um quadro maior de transformações do qual se destaca o aumento da velocidade da circulação das informações, a crescente revolução dos meios de transporte e o aumento da importância da

publicidade²². Essas mudanças acabam por alterar a maneira como representamos o mundo e a nós mesmos. Essas transformações encurtam as distâncias e redefinem as barreiras espaciais, fato definido como compressão do tempo-espço (HARVEY, 2009).

Pretendo indicar com essa expressão processos que revolucionam as qualidades objetivas do espaço e do tempo a ponto de nos forçarem a alterar, às vezes radicalmente, o modo como representamos o mundo para nós mesmos. Uso a palavra “compressão” por haver fortes indícios que a história do capitalismo tem se caracterizado pela aceleração do ritmo da vida, ao mesmo tempo em que venceu as barreiras espaciais em tal grau que por vezes o mundo parece encolher sobre nós (HARVEY, 2009, p. 219).

A compressão do tempo-espço assinala intensas mudanças na composição orgânica do capital²³, ou seja, representa uma nova rodada no ciclo de rotação do capital. Essas transformações do padrão de regulação do capital são puxadas pela crescente importância do capital financeiro, pelo fortalecimento do ideário neoliberal e pela popularização das formas de organização do trabalho de caráter flexível, com destaque para o toyotismo.

Sobre a importância das finanças, Harvey (2009) nota que para o desenvolvimento do capitalismo ela sempre foi relevante, todavia, com a crise das políticas keynesianas, a guinada para as finanças ganha força e desloca a importância atribuída à produção material, principalmente nos EUA, Europa Ocidental e Japão. A desregulamentação promovida na economia pelo ideário neoliberal, a partir dos anos 1970, por sua vez, reforça o papel das finanças, à medida que os atores do mercado passam a redesenhar o funcionamento dos mercados financeiros ao reduzirem o papel de regulação do Estado.

Nessa lógica, a liberalização das finanças tende a favorecer tanto a entrada de capital produtivo, que procura um retorno de longo prazo, quanto a entrada indiscriminada de capital especulativo que visa se aproveitar da alta dos juros para auferir lucros de curto prazo. Nesse sistema, sem barreiras para

²² A publicidade cada vez mais influi nos desejos do consumidor ao fazer com que o consumo, de uma maior variedade de produtos, ocorra rapidamente. Esse processo acompanha a redução do tempo de vida útil dos produtos (obsolescência programada).

²³ A composição orgânica do capital é formada pelo capital constante e pelo capital variável. O capital constante é formado pelos meios de produção, as matérias-primas, os materiais auxiliares e os meios de trabalho. O capital variável é formado pela força de trabalho, que pode variar em qualidade e quantidade durante o processo produtivo (MARX, 1988).

circulação do capital, é intensa a negociação e renegociação de títulos, com base em promessas de rendimento futuro. Em um ambiente de incertezas essas transações contribuem para a expansão do capital fictício, este com mais frequência passa a levar o desenvolvimento de bolhas²⁴ especulativas que, por conseguinte podem se desdobrar em crises no sistema financeiro (CHESNAIS, 2003).

No plano da política econômica as ideias keynesianas passaram a ser postas de lado tendo em vista que ocorria a popularização das ideias neoliberais. Sobre essa tentativa de recuperação econômica via neoliberalismo destaca-se a disseminação do pensamento econômico de Milton Friedman, da escola de Chicago, nos EUA e de Friedrich Von Hayek, da escola Austríaca, este último teve forte repercussão na Inglaterra.

Essas ideias ganharam repercussão nos anos 1980, inicialmente nos governos de Margaret Thatcher na Inglaterra e de Ronald Reagan nos EUA. Com isso, o estímulo às privatizações, a redução da intervenção estatal de modo a ampliar o papel das empresas na economia ganha destaque. Tal processo, foi alimentado pela tendência de individualização das relações de trabalho, que pode ser notada na depreciação das negociações coletivas em favor da valorização das negociações individualizadas.

Nesse período as respostas à crise do fordismo dirigiram-se igualmente contra os movimentos sociais (estudantes, negros e mulheres) e dos trabalhadores, que marcaram época nos anos 1960 e 1970, através de grandes atos e manifestações. As entidades ligadas ao mercado julgavam que a força desses movimentos agravava a crise, prejudicava a governabilidade, freava o crescimento das forças produtivas, portanto precisava ser contida (GORZ, 2004).

Nesse cenário, o avanço do neoliberalismo passou a sustentar a afirmação que as políticas sociais realizadas na escala da sociedade, de caráter keynesiano ou marxista, estavam fadadas ao fracasso. Para isso, argumentam

²⁴ Conforme Chesnais (2003, p. 62) “A bolha é uma possibilidade inscrita na própria instituição da liquidez. O acionista institucional do mercado financeiro não se satisfaz mais em embolsar dividendos. Ele busca sobretudo a plena liquidez de suas aplicações, isto é, a possibilidade de realizar ganhos de capital em bolsa de valores e, portanto, de reavaliar suas escolhas a cada momento e de desfazer-se de tais ou tais títulos. Para isso, ele tem a necessidade de mercados financeiros mais amplos, que são o lugar de formação de um mercado fictício de enormes proporções, das quais a capitalização em bolsa oferece uma ideia”.

a incapacidade de totalização dos interesses gerais da sociedade por meio da interferência do Estado (GORZ, 2007).

A alternativa, em relação ao que consideravam excesso de poder do Estado residia em dar vazão às iniciativas individuais, por considera-las capazes de alimentar o crescimento da racionalidade econômica e com isso garantir os interesses de todos. Retomava-se dessa maneira o princípio da “mão invisível” de Adam Smith, conseqüentemente a crença na capacidade de auto-regulação do sistema capitalista. Por fim, essa abordagem acaba por enfatizar que a busca egoísta para o crescimento é a raiz de todo desenvolvimento, recuperando Adam Smith:

Não é por generosidade que o homem do talho, quem faz a cerveja ou o padeiro nos fornecem alimentos; fazem-no no seu próprio interesse. Não nos dirigimos ao seu espírito humanitário, mas sim ao seu amor-próprio; nunca lhes falamos das nossas necessidades, mas dos seus próprios interesses (SMITH, 1974, p. 20).

Desse modo, para essa corrente ao procurarmos maximizar nossos interesses individuais o geral será contemplado. Tal princípio para ser realizado necessita da redução da interferência do Estado na economia. Com isso, a ação independente dos autores econômicos pode contribuir para o aumento do excedente e dos lucros gerando satisfação e riqueza a todos (ROBINSON, 1964).

De acordo com Gorz (2007), a popularização dessas ideias, em um momento histórico de enfraquecimento das organizações dos trabalhadores, passou a contribuir no plano da sociedade para uma supervalorização do individual em detrimento do coletivo. As conseqüências destas práticas vêm implicando na degradação sem limites do meio natural e social. Isso decorre da lógica liberal que substitui o necessário, “o isso me basta”, pela lógica do não limite econômico “do quanto mais melhor”.

Nesse contexto, as iniciativas de reestruturação do capital, passam a afetar drasticamente a organização sindical, que perde força no embate entre capital versus trabalho. A queda da taxa de sindicalização, relação entre o número de sindicalizados e população assalariada é um indicador dessas mudanças. Conforme Antunes (2002, p. 69) “A Europa Ocidental em seu conjunto, excluía a Espanha, Portugal e a Grécia, reduziu de 41% em 1980

para 34% em 1989. Incorporando-se aqueles três países acima citados, as taxas seriam ainda menores”.

Nesse processo, que emerge o regime de acumulação flexível, cresce inicialmente o número de postos de trabalho nas atividades no setor de serviços, concentradas nas áreas urbanas. Concomitante, verifica-se a redução do emprego na indústria e no campo em decorrência do avanço tecnológico e das novas técnicas de organização do trabalho de caráter toyotista. Tal dado nos leva a questionar a qualidade do emprego gerada nesse ambiente.

Os empregos gerados passaram a ser mais expressivos no setor de serviços, que é tradicionalmente pouco sindicalizável quando comparado a indústria. Nesse setor, que abarca o comércio e os prestadores de serviços, a maior dispersão das atividades econômicas dificulta ainda mais a organização dos trabalhadores. Acrescente-se a isso, o avanço da terceirização que tende a fragmentar e desarticular²⁵ a luta do trabalhador. Na Inglaterra, por exemplo, o avanço gradual da terceirização passa a atingir todos os setores econômicos. Como salienta Wills (2009, p. 443, tradução nossa). “Para além do setor de serviços, como limpeza, cozinha, segurança e estagiários, não obstante trabalhadores do setor de transporte, distribuição e manufatura também podem ser terceirizados”²⁶

Em síntese, observa-se a partir dos anos 1970 a emergência de um regime de acumulação flexível. Fazem parte desse processo o aumento da força do capital financeiro, a repercussão das ideias neoliberais e o avanço tecnológico. No plano da organização do trabalho, diferentes experiências foram implementadas, contribuindo para criar as bases de sustentação do atual regime de acumulação.

²⁵ Isso ocorre com a tendência de uma mesma firma concentrar trabalhadores de mais de uma empresa terceirizada, portanto com diferentes formas de comando, contratação e salário. Tal situação dificulta a união e mobilização dos trabalhadores em relação a uma pauta comum de reivindicação.

²⁶ “*Beyond service sector jobs such as cleaning, catering, security, and training, however, workers in sector such as transport, distribution and manufacturing are also likely to be subcontracted*” (WILLS, 2009, p. 443).

2.5 Diferentes experiências de organização do trabalho

Conforme observamos, com a crise do fordismo, nos anos 1970, a rigidez do taylorismo-fordismo passa a ser substituída pela variável chave da flexibilidade. Com isso, a rigidez destinada tanto ao controle do tempo de trabalho na empresa, quanto ao processo de atribuição e delimitação de tarefas parcelares deixa de ser central, quando confrontado com novos arranjos produtivos pautados na flexibilidade (CORIAT, 1994).

Nesse contexto, diferentes experiências de produção, a do Vale do Silício, da “Terceira Itália”, do Kalmarismo e do Toyotismo, ganham repercussão. A experiência do Vale do Silício passou a se destacar no uso da informação e na produção de produtos de alta tecnologia na região da Califórnia – EUA. A flexibilização da produção, igualmente faz parte desse modelo que procura constantemente renovar os métodos de produção fordista.

A experiência da “Terceira Itália” refere-se às práticas de produção em pequenas e médias empresas, estruturadas em distritos industriais, localizados na região norte e nordeste da Itália. Nessas áreas, empresas do ramo têxtil e de confecção, que tradicionalmente empregam alto número de trabalhadores, passaram a investir no uso de novas tecnologias e na especialização da produção. Com uma produção flexível essa região apresentou expressivo crescimento econômico a partir dos anos 1970 (BENKO, 1999).

O Kalmarismo refere-se às experiências realizadas na Suécia, a partir de 1979 na planta da Volvo de Kalmar, e posteriormente também na planta de Uddevalla, inaugurada em 1989. Essas experiências também chamadas de volvismo procurou combinar métodos tradicionais de produção com avanços técnicos provenientes da automação e práticas de trabalho em equipe, objetiva-se assim ganhar em flexibilidade e eficiência na produção (LIPIETZ, 1997).

Entre as características do kalmarismo destaca-se o envolvimento negociado dos trabalhadores, principalmente da planta de Uddevalla, em decorrência da força e capacidade organizativa do sindicato. Segundo Gorz (2004), essa estratégia criava a sensação de autonomia e liberdade nos grupos de trabalho, entretanto, essa autonomia era mais aparente do que real. Nesse sistema, os trabalhadores encontravam-se sujeitos às regras e objetivos da

empresa que não eram formuladas diretamente no chão de fábrica pelos trabalhadores, o comando vinha da direção da empresa.

No interior do grupo, os indivíduos dispõem de um grau apreciável de autonomia. Mas a tarefa atribuída ao grupo é uma tarefa pré-determinada, coordenada do exterior junto às tarefas de outros grupos. A fábrica (robotizada) sempre funciona como uma grande máquina, seus órgãos são cadeias automáticas de robôs, por sua vez, são integrados entre si por outros computadores. A diferença essencial é que *não são indivíduos, mas grupos, que funcionam como engrenagens*. Os membros desses grupos dispõem de uma apreciável margem de autonomia e de iniciativa, mas se trata de uma autonomia *no trabalho* e não *do trabalho* [...] (GORZ, 2007, p. 83).

As experiências da Volvo não foram adiante por causa dos limites desse sistema, no que se refere as dificuldades em obter ganhos constantes de produtividade. A desconfiança e descontentamento dos acionistas em relação ao aumento da autonomia dos trabalhadores, também dificultou sua expansão. Esse descontentamento foi maior em um contexto de retração econômica, no início dos anos 1990. Tal conjuntura, marcada pelo enfraquecimento do sindicato foi favorável a direção da empresa, a qual encerrou as atividades da planta de Uddevalla e depois a de Kalmar (GORZ, 2004).

O toyotismo, semelhante aos outros sistemas descritos, desenvolve-se adotando métodos de produção flexível. Esse sistema surge no Japão durante o pós-guerra, entretanto sua expansão pelo mundo passa a ocorrer nos anos 1970, em um cenário de crise, marcado pelo choque do petróleo e pelo esgotamento do fordismo. Nesse cenário de crise, a *Toyota Motor*, empresa onde esse sistema se originou, apesar da redução da margem de crescimento, apresentou resultados positivos, o que contribuiu para configurar o toyotismo como um sistema de produção paradigmático.

Nesse sentido, entre essas diferentes experiências produtivas, o toyotismo é a mais importante por possuir um potencial universalizante. Assim as técnicas produtivas que surgem com esse sistema acabam por melhor sintetizar as transformações que ocorrem no meio produtivo após a perda de hegemonia do fordismo. Por isso, destacaremos a seguir em maior detalhe esse sistema ao concentrarmos nossa análise no livro de Taiichi Ohno *O sistema Toyota de produção* que foi publicado pela primeira vez em 1978 no Japão.

2.6 Toyotismo: paradigma de produção e de controle por envolvimento

O nascimento da *Toyota Motor* reporta-se aos anos 1930 quando seu dirigente Toyoda Sakichi (1867-1930) decide sair do ramo têxtil e migrar para o ramo automobilístico. Antes disso Sakichi havia viajado para os EUA com a intenção de apurar o funcionamento do sistema de produção em massa fordista. Desta maneira, tendo como modelo o sistema automotivo estadunidense, Sakichi começou a investir em pesquisas com a finalidade de desenvolver um automóvel japonês. Após o falecimento de Sakichi será Toyoda Kiichirō que avançará na produção de automóveis na *Toyota Motor*, com base nos projetos de seu antecessor. Segundo Ohno (2013), uma das grandes preocupações de Kiichirō era a redução de desperdícios e a adoção de equipamentos modernos.

Nos anos 1940, são desenvolvidas as primeiras experiências do modelo toyotista, em grande parte, pelo próprio engenheiro da fábrica Taiichi Ohno, que inicialmente trabalhou na *Toyoda spinning and weaving* (Fiação e tecelagem Toyota), ramo têxtil da empresa a qual, como vimos, com o fechamento dessa divisão, posteriormente passou a atuar no segmento de automóveis (OHNO, 2013).

Neste período do desenvolvimento da indústria automobilística japonesa na *Toyota Motor*, a falta de recursos materiais e financeiros eram constantes. Conforme Ohno (2013), isso se refletia nas dificuldades da empresa para fundir seu aço, para produzir suas peças e para desenvolver seu próprio motor.

Apesar das dificuldades, nos anos iniciais da *Toyota Motor*, era forte a preocupação da empresa em criar um sistema de produção original, que se adequasse à realidade japonesa. Estas metas foram desenvolvidas em um contexto de esforços de guerra em que era intenso o sentimento de competição em relação às potências ocidentais.

Apesar dos esforços e objetivos, em agosto de 1945, logo após a derrota do Japão na Segunda Guerra Mundial, a Toyota era uma empresa pouco produtiva. Segundo Ohno (2013), a eficiência de um trabalhador japonês para um estadunidense era de um para nove, dado que levou o presidente da empresa da época Toyoda Kiichirō afirmar que “Alcancemos os Estados Unidos em três anos. Caso contrário, a indústria automobilística do Japão não sobreviverá” (OHNO, 2013, p. 3). A partir dessa meta, o modelo de produção

japonês, que na época era semelhante ao modelo estadunidense, muito embora defasado, passou a ser reestruturado a ponto de se constituir como um novo paradigma.

Conforme relatos de Ohno (2013), para tal tarefa tornou-se necessário conhecer melhor as técnicas de produção estadunidense, com intuito de criar técnicas superiores, adaptadas à realidade japonesa. Sendo assim, gradativamente, novas técnicas de produção foram implementadas, consolidando um novo sistema de produção de origem japonesa.

Para Ohno (2013), este novo sistema de produção está assentado em dois pilares, a “autonomação” e o *Just-in-time*. A “autonomação” representa a automação com um toque humano (inteligência). Mais especificamente é a instalação de mecanismos de paragem automática que detectam um defeito e suspendem a produção assim que o mesmo é apresentado.

A preocupação aqui é a do desenvolvimento de máquinas inteligentes que sejam capazes de reduzir tanto a mão de obra pouco qualificada quanto trabalhadores de maior qualificação profissional, devido a esse sistema reduzir a necessidade de inspeção de qualidade manual (OHNO, 2013).

Para que a automação seja eficaz, precisamos implantar um sistema no qual as máquinas “sintam” a ocorrência de uma anormalidade e parem por si próprias. Em outras palavras, precisamos dar às máquinas automatizadas um toque humano – inteligência suficiente para fazer com que sejam automatizadas e levem a “poupar operários” em vez de poupar “mão de obra” (OHNO, 2013, p. 101).

Este conceito foi desenvolvido quando a Toyota se dedicava ao ramo têxtil, período que se estende da segunda metade do século XIX ao início do século XX. Segundo Ohno (2013), a “autonomação” surge, mais especificamente, das observações de Toyoda Sakichi, fundador da empresa, que, ao verificar o funcionamento de máquinas de fiar manual, desenvolveu um mecanismo de paragem automática.

O tear parava instantaneamente se qualquer um dos fios da urdidura ou trama se rompesse. Porque um dispositivo que podia distinguir entre condições normais e anormais foi inserido na máquina, produtos defeituosos não eram produzidos (OHNO, 2013 p. 6).

Esta inovação apontada como uma novidade por Taichi Ohno já havia, no entanto, sido experimentada na indústria têxtil europeia, como assinala Marx, em

sua obra de 1867, “O Capital”: “Assim, por exemplo, o aparelho que para automaticamente a máquina de fiar tão logo um único fio se parta e o *selfacting stop*, que para o tear melhorado a vapor quando falta fio na canela da lançadeira, são invenções bem modernas” (MARX, 1985, v. 1. t. 2, p. 14). Apesar disso, a “autonomação” se constitui em uma inovação quando pensamos no aperfeiçoamento, na transferência e na introdução deste mecanismo de paragem automática no segmento automotivo.

O segundo pilar do sistema Toyota é o *Just-in-time*. Este conceito indica que a produção deve ocorrer no tempo e momento necessário. Assim, em uma linha de montagem, o fluxo de trabalho e de peças deve ser realizado conforme a necessidade dos pedidos que chegam à empresa. Com esse método ocorrerá uma sensível redução dos estoques (OHNO, 2013).

Para Ohno (2013), o excesso de estoques relaciona-se com o excesso de produção, o que nem sempre é bom. Por exemplo, quando um funcionário aguarda acumularem-se peças para depois serem transportadas, está desperdiçando tempo. Além disso, o acúmulo de peças gera necessidade de depósito, funcionários, máquinas e energia. Uma das formas de reduzir este desperdício é realocar o funcionário em outro setor e procurar eliminar os estoques. Observa-se com isso que o uso do tempo e do espaço na fábrica de automóveis é redefinido com este conceito.

Desta maneira, os dois pilares descritos, *Just-in-time* e autonomação, possibilitaram aumentar a produção e reduzir gastos. Mas, tais métodos foram implementados e aperfeiçoados aos poucos. Inicialmente o seu uso foi restrito a partes pequenas da empresa; em seguida, começou a se espalhar por toda empresa.

Nos anos 1970, as empresas terceirizadas, que forneciam serviços e peças a Toyota, passaram a utilizar estes métodos.

Uma outra inovação do método Toyota de produção consiste em inverter o fluxo da produção com vista a eliminar estoques e aumentar a eficiência. Na Toyota a inversão do fluxo passou a ocorrer da seguinte maneira: a produção passou a ter início a partir da chegada do pedido, ou seja, se desenhava um fluxo de produção baseado na demanda. Esta estratégia que contribuiu para redução dos estoques e dos desperdícios foi inspirada no funcionamento dos

supermercados dos EUA. Neles as mercadorias das prateleiras são repostas conforme a necessidade diária da demanda (OHNO, 2013).

No processo de inversão do fluxo de produção é cunhado o conceito de *Kanban*. Tal procedimento surge também da observação do funcionamento dos supermercados estadunidenses nos anos 1940. Nestes supermercados a inspiração veio da grande quantidade de cartazes que são fixados pelos corredores e prateleiras com intuito de indicar promoções e orientar o consumo de determinadas mercadorias (OHNO, 2013).

Kanban significa etiqueta ou cartão. Nas palavras de Ohno: “[...] pedaço de papel dentro de um envelope de vinil retangular” (OHNO, 2013, p. 24). Com o *Kanban* a linha de montagem de automóveis da Toyota passou a utilizar nos anos 1940 etiquetas contendo informações sobre a produção ao indicar, por exemplo, como e quanto tempo determinada quantidade de peças deve ser produzida.

Desta maneira, o *Kanban* evita confusões e desperdício, já que tudo o que é produzido possui uma etiqueta com seus dados. Na linha de montagem as etiquetas são atualizadas no momento da produção. Assim o *Kanban* acompanha e orienta o fluxo da produção. No processo de sua implementação e de inversão do fluxo, surgiu toda uma preocupação em renovar e alterar a sincronia da produção e o *layout* da fábrica. Ohno (2013) destaca que em 1947 organizou as máquinas que estavam dispostas em linhas paralelas para a forma de um L. Esta organização permitiu que um mesmo trabalhador operasse mais de uma máquina ao longo de sua jornada de trabalho.

Enfim, a ideia do *Kanban* é a de gerar uma sincronia na produção e evitar desperdícios. Com esse procedimento concretiza-se a prática do *Just-in-time*.

A preocupação de produzir mais com poucos funcionários refletia o Japão do pós-guerra, marcado pelo ímpeto de reconstrução, pela carência de matéria prima e pela falta de mão de obra qualificada. Vale frisar, no entanto, que o processo de flexibilização adotado na Toyota gerou críticas e resistência por parte dos trabalhadores, em decorrência das demissões anunciadas e da intensificação do trabalho, acarretada pela exigência a que submetia o trabalhador a operar de três a quatro máquinas em um espaço de trabalho redesenhado à revelia deste.

Em 1947, organizamos as máquinas em linhas paralelas ou em forma de L de forma a fazer com que um trabalhador operasse três ou quatro máquinas ao longo da rota de processamento. Encontramos, porém, uma forte resistência por parte dos trabalhadores da produção, embora não tenha havido aumento do trabalho ou de horas trabalhadas. Nossos artífices não gostaram do novo arranjo que exigia que eles passassem a funcionar como operadores de múltiplas habilidades, pois não gostaram de passar de 'um operador, uma máquina' para um sistema de 'um operador, muitas máquinas em processos diferentes' (OHNO, 2013, p. 10)

O resultado desta resistência foi o início de uma longa greve. Iniciada em 1950, terminara com um acordo desvantajoso aos trabalhadores, uma vez que não chegou a reverter todas as demissões. Mesmo com um quadro de funcionários reduzidos a Toyota atendeu ao aumento da demanda ocasionado pela Guerra da Coréia (1950-1953) sem necessitar contratar novos funcionários.

Sendo assim, os novos métodos de produção da Toyota proporcionaram produzir mais com menos trabalhadores. O que é indicador da eficiência desse método para a empresa, conforme citação de Ohno: “Esta experiência foi valiosa e, desde então, temos produzido a mesma quantidade que outras companhias, mas com 20% a 30% menos trabalhadores” (OHNO, 2013, p. 61).

Após a referida greve de 1950, a solidariedade dos trabalhadores e a sua oposição ao empregador passou por um processo de esgotamento, abrindo espaço para a reestruturação dos sindicatos no espaço interno da fábrica. Com isso, o sindicato japonês, até então combativo, passou a ser substituído por um sindicato de envolvimento e colaboração (ANTUNES, 2001).

Deste modo, o modelo japonês de sindicato de “indústria” passa a ser substituído por outro, denominado “sindicato de empresa”. O primeiro modelo caracterizava-se pelo embate e enfrentamento através de reivindicações e greves; já o segundo, que permanece atualmente, é marcado pela participação e colaboração (CORIAT, 1994).

Assim, a derrota dos trabalhadores na greve de 1950, representando a vitória do sindicato de colaboração, de certa forma repercutiu em sucessivas derrotas do movimento sindical em outros setores, complementando o processo de substituição dos sindicatos mais combativos (CORIAT, 1994).

Neste sentido, a própria estrutura dos sindicatos por fábrica japoneses é, lentamente, absorvida pelas diretrizes da empresa e acabam por corroborar a reestruturação produtiva do tipo toyotista, a qual é fortemente pautada pela

racionalização da produção e pelo disciplinamento da mão de obra (ANTUNES, 2001).

Para Coriat (1994), a reestruturação do sindicato japonês conseguiu se impor em decorrência de contrapartidas por parte da empresa. O pagamento de bônus, o aumento dos salários e a estruturação de uma metodologia de aumento de salário por antiguidade possibilitavam a permanência do trabalhador na empresa, garantindo para muitos funcionários um emprego vitalício.

Já segundo Antunes (2001), estas contrapartidas foram sendo revertidas com o tempo, ou seja, o trabalho vitalício e o aumento de salário por antiguidade deixaram de ser um elemento central no sistema japonês. Cabe destacar ainda que os melhores rendimentos se concentram em um núcleo reduzido de trabalhadores de nacionalidade japonesa. Os demais trabalhadores, em grande parte migrantes, os decasségus, são admitidos por empresas terceirizados. Estes tendem a ter um contrato de emprego precário, que é constituído tomando-se por base acordos trabalhistas desvantajosos.

Apesar do predomínio do sindicato de empresa, marcado pela colaboração, outras formas de organização subsistem e fazem frente a este modelo. Nas palavras de Coriat, no Japão os trabalhadores “[...] na falta de verdadeiro sindicato, souberam estabelecer ‘sociedades de colegas’ ou ‘comitês de empresas’ que se esforçam – com sucesso variável – em ‘transferir’ para as pequenas empresas concessões obtidas pelos assalariados organizados nas grandes firmas” (CORIAT, 1994, pp. 86-87).

Com o desenvolvimento do sindicato cooptado por empresa, uma outra característica do modelo japonês de produção ganha força, a ideia de envolvimento, presente na noção de trabalho em equipe. Na versão de Ohno (2003), o Japão não tinha a tradição do trabalho em equipe, a mentalidade do país de origem agrária, tradicional e um tanto individualista explicaria em parte esse fenômeno. Devido a esse dado, que poderia atrasar a expansão da produção, Ohno procurou estudar, discutir e implementar formas de trabalho em equipe. Sua inspiração surgiu dos times de beisebol e futebol estadunidense.

Para Ohno (2013), o aumento da produção não é resultado de uma pessoa, mais de toda equipe de trabalho. Assim, por exemplo, como no beisebol ou futebol, uma ou duas pessoas habilidosas no time não sugerem que uma partida será ganha. Esta técnica proporcionou o desenvolvimento dos Círculos

de Controle de Qualidade (CCQs). Segundo Antunes (2001), com isso, o saber fazer do trabalhador passou a ser cada vez mais captado pela empresa ou, do mesmo modo, sua subjetividade e não apenas sua força física passou a estar a serviço da empresa.

Cabe frisar que esta forma de envolvimento direcionada pela empresa visava substituir qualquer forma de colaboração estabelecida entre os trabalhadores.

Nesta circunstância, Ohno (2013) procurou desenvolver na empresa um “sistema nervoso autônomo” em que os diversos níveis hierárquicos de trabalho, do mais baixo ao mais alto, possuem autonomia na busca de soluções para problemas diários. Como, por exemplo, o de resolver sobre a necessidade ou não de se fazer hora extra e de decidir sobre as alterações na sequência da produção de peças. Com o sindicato sob controle, como vimos anteriormente, este “sistema nervoso autônomo”, tornou-se viável.

O “funcionamento autônomo²⁷” na *Toyota Motors* está ligado aos fundamentos do *just-in-time*. Este funciona valendo-se de equipes de trabalho estruturadas no princípio da flexibilidade. Tal inovação permite a empresa dar respostas rápidas aos problemas diários e evitar com isso desperdícios de tempo. Cabe notar que a prática do trabalho em equipe encontra-se estruturada em um discurso que apresenta os trabalhadores enquanto parte da empresa. Portanto, são corresponsáveis pelo seu crescimento ou estagnação. Desta maneira, este discurso inaugura uma nova forma de controle da força de trabalho muito mais eficiente do que o fordista.

Na *Toyota Motor*, muito embora o foco seja atender a demanda, o planejamento prévio da produção não é regido por metas anuais ou mensais. Diariamente os pedidos chegam à fábrica, que realiza a programação de modo que nada seja produzido em excesso.

Ohno (2013) explora a importância de análises frias e racionais ao discutir o uso de novas tecnologias, a substituição de máquinas e a terceirização de serviços. Para este autor, por exemplo, pode ser vantajoso manter uma máquina

²⁷ Na concepção de Ohno (2013), as informações dadas por funcionários ao bem da empresa devem ser feitas rapidamente quando necessárias, ou seja, quando está clara sua utilidade. Com isso, evitava-se a implementação de ideias prematuras. Nessa visão o industrial deve ser racional, realista e pragmático.

antiga, caso essa ainda seja produtiva. Com isso, enfatiza o uso de uma nova tecnologia que deve seguir o critério da produtividade. Desta maneira, destaca-se a automação da produção, que, para ser aplicada, deve levar a um aumento significativo da produtividade e à redução do uso da mão de obra. Caso isso não ocorra, não é viável levar em frente qualquer projeto de automação.

Esta abordagem, no entanto, não é nova. Marx, já no final do século XIX, sem deixar de notar que, sob o capitalismo, a máquina está a serviço da valorização do capital e não do trabalhador, aponta a desvantagem para o empresário do uso de máquinas quando o trabalho é abundante. Nesse caso é preferível continuar explorando a força de trabalho ao invés de fazer uso de novas máquinas.

Os ianques inventaram máquinas britadoras. Os ingleses não as utilizam porque o “miserável” (*wretch* é o termo da Economia Política inglesa criado para o trabalhador agrícola) que faz esse trabalho recebe como paga parte tão diminuta de seu trabalho que a maquinaria encareceria a produção para o capitalista. Na Inglaterra, ainda se utilizam ocasionalmente, em vez de cavalos, mulheres para puxar etc. os barcos nos canais, porque o trabalho exigido para a produção de cavalos e máquinas é um *quantum* matematicamente dado, enquanto, pelo contrário, o exigido para manter mulheres da população excedente está abaixo de qualquer cálculo. Por isso, em nenhum lugar se encontra desperdício mais descarado de força humana por uma ninharia do que na Inglaterra, a terra das máquinas (MARX, 1985, v. 1. t. 2, p 22).

Vale frisar ainda o fato de que, quando a mão de obra é abundante, a introdução de novas máquinas pode gerar um efeito disciplinador, ao criar o medo do desemprego, fazendo com que os trabalhadores aceitem sem grandes questionamentos a política da empresa. Por outro lado, em um período de escassez de mão de obra, em que seu custo se torna mais elevado, a inovação tecnológica pode forçar a uma queda no valor dessa mão de obra.

Em suma, o sistema Toyota de produção destaca-se por adotar práticas de organização da produção e do trabalho flexíveis que proporcionaram um uso mais acelerado e eficiente do tempo e do espaço nas empresas. As novas formas de cooptação do trabalho sustentadas em estratégias de envolvimento, a introdução dos conceitos de “autonomação” e *just-in-time*, ajudam a entender essas mudanças. Acrescenta-se a isso a capacidade do sistema em eliminar tanto postos de trabalho pouco qualificado quanto postos ocupados por trabalhadores com um grau de qualificação maior.

Cabe atentar a que, com a iminência do toyotismo, o sistema fordista não foi suprimido ou, por sua vez, apagado, ele foi superado a partir da negação dos seus limites. No caso em questão, a rigidez do fordismo não é hoje mais dominante. Todavia, é possível constataremos, no presente, nos mais diversos segmentos econômicos, o uso de práticas fordistas articuladas sob o signo da flexibilidade.

Retomando, por exemplo, a Henry Ford, este procurou desenvolver um sistema de automação a partir da consolidação de um fluxo contínuo de trabalho na linha de montagem. Tal se dava a partir do transporte de peças por correias até o ponto de montagem ou beneficiamento do carro. Neste caso, a linha de montagem era organizada em linha paralela. Com o desenvolvimento do toyotismo este procedimento foi aperfeiçoado.

No toyotismo, a linha de montagem persiste, mas sua organização apresenta, atualmente, diferentes formas, como, por exemplo, o mencionado “L”. Nesta forma de organização, como vimos, o trabalhador não fica em um ponto fixo, ele se movimenta e pode vir a utilizar mais de uma ferramenta durante o processo diário de trabalho. Essa estratégia implica em um maior treinamento do trabalhador com vista a que este se adapte a uma forma de produzir que exija uma troca rápida de ferramentas e uma maior interação com outros trabalhadores da linha de montagem.

No sistema fordista os trabalhadores não utilizam mais de uma ferramenta. Neste modelo, predominava a especialização taylorista para execução de uma tarefa específica. Soma-se a isso, o uso de matrizes necessárias à produção de peças idênticas, que eram usadas durante o processo padrão de montagem do carro. O uso de matrizes apesar de continuar existindo não é mais central hoje.

Desta maneira, enquanto na fábrica da Ford, dos anos 1940, a prioridade era a de produzir um único modelo de carro em série, na Toyota a orientação é a de produzir mais de um tipo de carro em sua linha de montagem. Como destaca Taiichi Ohno, “[...] não consolidamos toda a produção do Corona durante a manhã e a produção do Carina durante a tarde. Os Coronas e Carinas são sempre produzidos em uma sequência alternada” (OHNO, 2013 p. 85).

Com essas mudanças, a produção em massa fordista passa a ser substituída por uma produção, igualmente, em massa, no entanto, no âmbito da

economia de escopo (CORIAT, 1994). Segundo Ohno (2013), esta forma de produzir se sobressai em uma economia de baixo crescimento, pois se destaca na diversificação da produção e na redução de desperdícios. É por isso que o toyotismo começou a se expandir com rapidez pelo mundo nos anos 1970.

No sistema Toyota não há também armazenamento de peças sobressalentes em um depósito nem a produção de grandes estoques de carros. Como vimos, prevalece a produção em pequenos lotes, diferentemente do que ocorria no fordismo. Neste sistema, a criação de estoques robustos era importante e estava atrelada à estratégia de diversificação dos negócios com intuito de suprir a empresa principal, como podemos observar no exemplo da *Ford Company*, no qual predominou, até os anos 1960, a integração vertical, onde uma única empresa atuava em diversos setores produtivos que se complementavam em sua atividade principal. Vejamos:

Os desenvolvimentos básicos mais importantes temo-los feito no emprego sempre maior da força, tanto do carvão como da água, e com o remate da usina de energia *Fordson*, antiga *River Rouge*, teremos alcançado uma produção de 500.000 cavalos-vapor. Todos os nossos passos visam obtenção de força. Os outros desenvolvimentos de vulto tem sido a mineração de ferro e da hulha, a extração de madeiras, a extensão da usina *Fordson* a conversor de matéria-prima e resíduos, a construção dum laboratório em Dearborn, a compra da *Lincoln Motor Company*, a expansão dos meios de transporte por água, terra e a ar, a construção de novas fábricas pelo mundo afora, e o ingresso nas industrias do vidro, do cimento, do linho, do couro artificial e de números compostos químicos (FORD, 1967, p. 233).

Apesar de Henry Ford (1967) destacar a importância de se produzir todas as peças necessárias para montar um carro, ele nota que uma planta industrial muito grande pode trazer ineficiências. A despeito de se ter noção dos problemas decorrentes da integração vertical da empresa, Ford não avança na substituição deste modelo. As dificuldades de adquirir insumos para sua indústria devido às deficiências do sistema de transporte e da cadeia produtiva de sua época são os principais fatores explicativos.

Na contramão dessa visão, a Toyota começa a fazer uso da subcontratação de diferentes serviços. Tal prática torna-se comum hoje, período em que a estrutura das empresas adquire um formato horizontal. Com isso, uma fábrica, por exemplo, pode passar a funcionar com uso de serviços, equipamentos e materiais fornecidos por um conjunto de empresas que

concorrem entre si. Este fenômeno pode ser observado no fato que muitas empresas de automóveis deixaram de ser produtoras de carros para se tornarem montadoras. Este processo não se encontra restrito ao setor automobilístico. Na economia como um todo podemos observar a desverticalização das empresas (BENKO, 1999).

No modelo toyotista, tal concepção que procura explorar o saber-fazer do trabalhador foi esboçada inicialmente por Henry Ford. Conforme esclarece Ohno: “[...] no modo de pensar de Ford sua crença forte de que o padrão é algo que não deve ser ordenado de cima [...] a pessoa que estabelece o padrão deve ser alguém que trabalha na produção” (OHNO, 2013, p. 89). No entanto, no fordismo dificilmente o trabalhador era chamado para oferecer opiniões para o melhoramento da empresa, e quando este tinha algo a falar dificilmente se prontificava a escutá-lo. Na maioria dos casos eram os encarregados, inspetores de qualidade e gerentes as pessoas que realizavam alterações no processo produtivo interno da empresa.

Como observado, o sistema fordista não avançou mais devido aos limites do seu tempo, presentes na organização espacial da produção. Soma-se a isto os limites impostos pela própria forma de organização dos sindicatos nos EUA. Como destacou Ohno (2013), os EUA possuem uma estrutura sindical que se organiza por profissões, diferentemente do Japão que se organiza por fábrica. Esta estrutura sindical, pelo menos inicialmente, inviabilizou nos EUA uma maior flexibilização e polivalência no trabalho, pois criava como barreira a necessidade de que a negociação coletiva fosse travada com diversas categorias de trabalhadores organizados em diferentes sindicatos, o que dificultava a implementação de processos de flexibilização²⁸.

Acerca da forma como o fordismo lidava com os trabalhadores, semelhanças e diferenças aparecem quando comparamos com o toyotismo. No que tange em específico ao tratamento dado à relação patrão e empregado, por exemplo, a visão de F.W. Taylor manifestava-se na sua frieza e dureza no trato

²⁸ Segundo Ohno: “Nos Estados Unidos existe um sindicato para cada função, com muitos sindicatos em cada empresa. Os torneiros mecânicos somente podem operar tornos. Um trabalho de perfuração deve ser levado ao operador da furadeira. E porque os operadores têm uma única habilidade, um trabalho de solda necessário na seção de tornos não poderá ser feito ali, devendo ser levado ao soldador. Como consequência, existe um grande número de pessoas e máquinas. Para que as indústrias americanas consigam uma redução de custos sob tais condições, a única possibilidade é a produção em massa” (OHNO, 2013, p. 9).

com o empregado; por outro lado, notamos em Henry Ford outra forma de tratamento, uma suposta aproximação amistosa com o empregado, que repercute mais em nossos dias.

Ford estava preocupado em atrair os trabalhadores para a lógica da empresa, desta maneira teve o cuidado de produzir um discurso de “missão social”, o qual destacava o papel econômico da empresa para o desenvolvimento da sociedade. Este mesmo discurso materializou-se nos crescentes aumentos salariais, que tornavam cada trabalhador um potencial consumidor de um carro Ford. Soma-se a isso, a preocupação deste empreendedor de adequar o estilo de vida das famílias de seus funcionários aos objetivos da empresa. No plano de fundo desse discurso, Ford procurava controlar os trabalhadores ao criar ao mesmo tempo tanto um trabalhador massificado quanto um consumidor de produtos standardizados.

Com o toyotismo a preocupação social da empresa continua nos discursos de adequação dos interesses dos trabalhadores às prerrogativas de crescimento da empresa, que promete conferir ganhos para ambos os lados. Todavia, dentro da fábrica, por detrás da aparência do entrosamento entre patrão e empregado, podemos observar que este sistema não se contenta em explorar apenas a força física do trabalhador. Sua preocupação reside em cada vez mais fazer uso do trabalho imaterial, ou, do mesmo modo, do saber-fazer do trabalhador. Para isso, este sistema lança mão de estratégias de envolvimento com intuito de capturar a subjetividade dos trabalhadores e direcioná-las às prerrogativas da empresa.

Com este novo sistema, nas fábricas, a rigidez destinada tanto ao controle do tempo de trabalho quanto à determinação de tarefas parcelares a serem executadas deixa de ser uma preocupação central. Ao passo que isso ocorre, a produção em massa de produtos standardizados realizados em linhas de montagens típicas do fordismo perde relevância e passa a ser revista.

Desta maneira, a partir da ascensão do toyotismo, a rigidez do taylorismo-fordismo passa a ser substituída pela variável chave da flexibilidade. Esta variável, que tem por foco o aumento da fabricação de produtos diferenciados, em um ambiente altamente competitivo, reduz o número de postos de trabalho e instala nas empresas novas formas de controle e intensificação do trabalho (CORIAT, 1994).

Em síntese, as semelhanças e diferenças entre estes dois sistemas de produção nos permitiu notar que muitas práticas do toyotismo já se encontram presente no fordismo, como germe ou embrião de um sistema que encontrou condições adequadas de desenvolvimento no Japão. Notamos ainda que o sistema fordista foi superado, mas não suprimido em sua totalidade. Em muitos aspectos o fordismo continua existindo apesar da predominância inquestionável de outras técnicas de produção assentadas no sistema Toyota de produção.

No Brasil, a ascensão do toyotismo tem início nos 1980 de modo restrito na indústria automobilística. Neste momento, a economia brasileira passava por uma recessão e sofria com altos índices de inflação. Como resposta a crise²⁹, o toyotismo passou a se configurar em uma estratégia tanto para o aumento da eficiência e da produtividade quanto para barrar a ofensiva dos sindicatos (ALVES, 2005).

O surgimento de um novo movimento sindical nas indústrias de ponta, sediadas no ABC paulista, em fins da década de 1970, com capacidade de pressão política e sindical, impôs, no horizonte do capital, a necessidade de retomar o controle do trabalho, reconstituindo uma nova hegemonia na produção, constituindo novos tipos de controle do trabalho, que não poderiam ser puramente despóticos. Os novos tipos de controle do trabalho nos anos 80 articulavam de modo contraditório, um fordismo enrijecido (e aprofundado) – no plano da linha de montagem – e um toyotismo restrito (e seletivo), que apontava na direção de novos métodos de gerenciamento da produção capitalista no Brasil (ALVES, 2005, p. 124)

A expansão do toyotismo ocorre, entretanto, nos anos 1990. Esta difusão coincidiu com o período em que a economia brasileira passava por um processo de abertura econômica e de aceitação das ideias neoliberais. Estas transformações acarretaram grandes danos para a classe trabalhadora, pois alguns sindicatos se tornaram gradativamente mais frágeis ao adotarem estratégias defensivas e de conciliação ou por não conseguirem organizar os trabalhadores em um ambiente de ascensão do modelo de produção toyotista. O impacto destas transformações manifestou-se também na reestruturação

²⁹ Segundo Alves (2005, p. 122) “A retração do mercado interno, demonstrada pela queda do PIB, e a política de incentivo às exportações obrigaram, cada vez mais, as indústrias de ponta, tais como a indústria automobilística (e a indústria de autopeças), a adotarem, ainda de modo bastante restrito (e seletivo), mas persistente, novos padrões organizacionais de cariz toyotista e novas tecnologias microeletrônicas na produção. O objetivo principal era garantir maior competitividade dos seus produtos no mercado mundial (e nacional)”.

produtiva de boa parte das empresas brasileiras, que passaram a adotar práticas semelhantes a do toyotismo, como veremos, no caso do segmento supermercadista. Este processo de reestruturação produtiva ocorreu como uma estratégia adotada pelas empresas para sobreviverem em um ambiente altamente competitivo de economia internacionalizada.

CAPÍTULO III – OS SUPERMERCADOS NO BRASIL, A REESTRUTURAÇÃO COMERCIAL E O PAPEL DAS EMPRESAS ESTRANGEIRAS

Como observamos no capítulo anterior, a transição do fordismo para acumulação flexível proporcionou que a produção em massa passasse a ser substituída por uma produção diferenciada, no âmbito de uma economia de escala (CORIAT, 1994). Nos supermercados essa transição foi operada a partir da reestruturação comercial. Com ela, permanece a comercialização em massa de produtos estandardizados com baixa margem de lucro, realizada no intuito de auferir ganhos de escala, no entanto, com alterações significativas.

Os supermercados passaram a ampliar o número e a variedade dos produtos ofertados (*mix* de produtos), que incluem desde gêneros alimentícios, roupas, produtos eletroeletrônicos, entre outros. Nesse processo, mudanças técnicas e organizacionais, pautadas na flexibilidade, foram implementadas com forte impacto para o trabalhador, uma vez que a redução do número de postos de trabalho redefiniu as formas de intensificação e exploração do trabalho.

Estas mudanças que ganham forma no segmento supermercadista brasileiro nos anos 1990, serão analisadas neste capítulo. Para isso, dentro de um quadro histórico, iremos de início caracterizar o segmento supermercadista para, na sequência, procurarmos compreender os principais elementos da reestruturação comercial. Nessa análise o impacto da tecnologia e o papel das redes supermercadistas Walmart, Carrefour GPA/Casino ganham destaque.

3.1 O comércio supermercadista brasileiro

Entende-se por supermercados a atividade comercial que faz uso do autosserviço, sistema no qual o consumidor escolhe sem intermediação o produto que deseja comprar nas prateleiras. Os supermercados destacam-se na venda de gêneros alimentícios e por possuírem dois ou mais caixas por loja (SUPERHIPER, abr. 2017).

Dentro deste seguimento de supermercados, no Brasil, existem diferentes formatos de lojas em funcionamento: supermercado, hipermercado, atacarejo e o clube atacadista (Ver quadro 2). Além da diferenciação em formato, esse segmento encontra-se subdividido em bandeiras, lojas de uma mesma empresa que focam sua atividade em extratos sociais específicos. Esta especialização

acompanha, nas últimas décadas, o crescimento e diversificação do mercado consumidor brasileiro.

Os supermercados possuem, como dissemos, dois ou mais caixas por loja e oferecem gêneros alimentícios, tendo, no mínimo, cinco seções: mercearia, hortifrúti, carnes, bazar e frios-laticínios. Os hipermercados destacam-se por possuírem mais de 15 caixas e por ampliarem a variedade de produtos comercializados ao abrangerem têxteis e eletroeletrônicos. O formato de atacarejo ou *cash and carry*, termo usado pelos especialistas do setor, caracteriza-se por combinar em um mesmo estabelecimento a venda no varejo e no atacado. O clube de compras assemelha-se ao atacarejo, ao comercializar em um mesmo estabelecimento produtos no varejo e no atacado, apesar dessa semelhança, sua especificidade reside em um cadastro prévio dos clientes e no fornecimento de um cartão de sócio, necessário para realizar compras. Focado nas classes B e A, os clubes de compra destacam-se também na venda de produtos importados e eletroeletrônicos. No caso das lojas Sam's Club, pertencente à rede Walmart, os associados pagam uma anuidade pelo cartão da loja.

Quadro 2 - Principais formatos de lojas do segmento supermercadista brasileiro

Formato de loja	Área de vendas m ²	Nº médio de itens	Nº médio de caixas	Principais seções
Supermercado compacto	200 – 500	4.000	2 – 6	Mercearia, hortifrúti, carnes, bazar, frios e laticínios
Supermercado padrão	700 – 2.500	10.000	7 – 20	Mercearia, hortifrúti, carnes, bazar, peixaria, frios e laticínios
Hipermercado Compacto	2.000 4.000	– 20.000	15 – 30	Mercearia, hortifrúti, carnes, peixaria, frios, laticínios, bazar, eletrônicos e têxtil.
Hipermercado	5.000 10.000	– 50.000	30 – 80	Mercearia, hortifrúti, carnes, peixaria, frios, laticínios, bazar, eletrônicos e têxtil.
Atacarejo	1.500 7.000	– 8.000	15 – 40	Mercearia, hortifrúti, carnes, peixaria, bazar, frios e laticínios
Clube atacadista	5.000 10.000	– 6.000	20 – 35	Mercearia, hortifrúti, carnes, peixaria, bazar, eletrônicos, têxtil, frios e laticínios

Fonte: Parente e Barki, 2014 e Superhiper, abr. 2017.
Organização: Herodes Beserra Cavalcanti

O segmento supermercadista passou por importantes transformações desde o aparecimento das primeiras lojas nos anos 1950. A expansão da área de atuação e a diversificação dos formatos de lojas destacam-se nesse processo. Acompanham essas mudanças ainda a comercialização via sites de compras, os serviços de entrega de compras (*delivery*) e os serviços financeiros como o cartão de crédito da loja. A força dessas transformações também inclui a diversificação dos negócios. As grandes redes supermercadistas atuam no segmento de drogarias e postos de gasolina, entre outros.

Para a economia brasileira, a importância e força do segmento supermercadista pode ser observada nos seguintes números do ranking da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS). Em 2016, o segmento faturou R\$ 338,7 bilhões, o que correspondia a 5,4% do Produto Interno Bruto (PIB) do país. O setor empregava 1,8 milhão de trabalhadores, possuía 89 mil lojas e a área de vendas correspondia a 21,7 milhões de m² (FILHO, abr. 2017).

A distribuição desse segmento, no território brasileiro, encontra-se concentrada no Sudeste do país. Conforme dados do ranking Abras, no ano de 2016, a região faturou R\$ 137,1 bilhões através de 4.076 lojas, que corresponde respectivamente a 50,9 % do faturamento das lojas, e 48% do total do número de lojas espalhadas pelo país (SUPERHIPER, abr. 2017).

Tabela 1 - Faturamento bruto em reais e número de lojas por região, 2016

Região	Faturamento em bilhões (R\$)	Número de lojas	Número de lojas %
Sudeste	137.181.263.886,6	4.076	48,0
Sul	74.654.636.731,7	2.435	28,7
Centro Oeste	13.206.054.873,1	470	5,5
Nordeste	36.114.517.408,1	1.260	14,8
Norte	8.354.851.042,0	249	2,9

*Dados obtidos com base em 8.490 empresas respondentes da pesquisa do Ranking Abras.

Fonte: Ranking Abras. Superhiper, abr. 2017.

Organização: Herodes Beserra Cavalcanti

A concentração destas empresas no Sudeste explica-se pelo histórico crescimento econômico dessa região, pioneira do processo de industrialização brasileiro, principalmente no Estado de São Paulo. O elevado número de habitantes e a concentração de infraestrutura (meios de circulação, de informação e de transportes) são alguns fatores atrativos para centralização dos negócios supermercadistas nesse Estado.

Mapa 1 - Brasil, número de lojas supermercadistas por Estado, 2016

Dados obtidos com base em 8.490 empresas respondentes da pesquisa do Ranking Abras.

A importância do segmento supermercadista brasileiro representa o amadurecimento dessa forma de comercialização, que é recente na história do capitalismo.

Os primeiros supermercados surgiram nos EUA durante a grande depressão dos anos 1930, em um cenário marcado pelo aumento do desemprego e perda do poder aquisitivo. Procurando se diferenciar com a estratégia do autosserviço, as primeiras lojas foram instaladas em galpões de fábricas que acabaram falindo com a crise. Desse modo, com um visual modesto e se concentrando na venda de diversos produtos estandardizados, com

margem de lucro baixa, os primeiros supermercados concentravam seus ganhos na venda em escala.

O aparecimento dos supermercados, todavia, não se explica somente pela crise de 1929. A intensificação da urbanização estadunidense no início do século XX faz parte desse processo, no qual inclui o êxodo rural, o crescimento da natalidade e o desenvolvimento da produção em massa. Todo esse processo foi acompanhado do aumento da renda urbana e pelo surgimento de novos hábitos de consumo, criando com isso, um ambiente propício ao aparecimento dos primeiros supermercados.

Esse quadro de transformação nos permite fazer alusão ao romance *As Vinhas de Ira*, escrito por John Steinbeck, que narra a saga dos Joads durante a grande depressão dos anos 1930. Após perderem suas terras por não terem dinheiro para pagar o seu arrendamento³⁰, essa família parte para uma longa jornada guiada pela promessa de emprego e de uma vida melhor no Estado da Califórnia. As dificuldades enfrentadas pela família frente à miséria, à exploração do trabalho, o preconceito contra o migrante e à perseguição dos trabalhadores, que se organizavam para lutar por melhores salários, é destaque nesse cenário.

O período de crise dos anos 1930 e o crescimento das áreas urbanas acompanham a abertura dos primeiros supermercados nos EUA. Tal fenômeno coincidiu com o desenvolvimento do fordismo, para o qual a produção e o consumo de massa são centrais. Com isso, a expansão dos supermercados passou a ocorrer em sintonia com a popularização do uso do automóvel. Como afirma Guglielmo (1980, p. 245), “Aqui, o desenvolvimento do automóvel representa um grande papel, para permitir o abastecimento de um consumo mais dispersado, por meio de formas de distribuição, entretanto, concentradas (supermercados, centros comerciais)”.

³⁰ Nos anos 1930, nos EUA, a migração do campo para cidades persiste em decorrência da crise econômica, e de mudanças climáticas que afetaram a atividade agrícola. Nesse processo milhares de camponeses que ficaram sem dinheiro para honrar suas hipotecas e empréstimos referente ao aluguel da terra (no caso dos rendeiros), foram obrigadas a migrarem para as áreas urbanas e ou para outras frentes de expansão no campo. Este processo de despossessão e cercamento de terras foi marcante no sudoeste dos EUA, mais especificamente nos Estados do Arkansas, Missouri, Oklahoma e Texas. Tal processo veio acompanhado da concentração de terras e da maior mecanização do campo. Segundo Lichteastein (2009), é possível relacionar essa história com a origem do Walmart. O pai de Sam Walton (fundador do Walmart) atuou, nesse período, como cobrador de hipotecas, posteriormente, seu filho, Sam Walton irá expandir suas lojas nas áreas urbanas das pequenas e médias cidades dos EUA que cresceram em meio ao processo de esvaziamento do campo.

A expansão dos supermercados passou a ocorrer nos novos adensamentos urbanos e nas vias de maior circulação. No geral, essas lojas que comercializavam produtos alimentícios e, em menor escala, não alimentícios passaram a ocupar uma área maior quando comparado a do comércio tradicional. Outro aspecto de interesse relaciona-se a um padrão de instalação em áreas que possuíam espaço suficiente para construção de supermercados dotados de estacionamento.

Dessa maneira, o autosserviço supermercadista possibilitou acelerar o ciclo de venda das mercadorias, ampliando as taxas de lucros em relação às formas de comércio tradicionais. Em suma, como salienta Pintaudi (1981), estas transformações ocorreram em sintonia com a centralização em um único estabelecimento, de diversas formas de comércio, antes dispersas no espaço geográfico, como o açougue, a quitanda, a padaria o empório e as lojas de secos e molhados.

Com a técnica do autosserviço, os supermercados simplificaram e agilizaram o processo de venda, favorecendo o consumo de massa, ao trazer a possibilidade do consumidor escolher diretamente nas prateleiras as mercadorias que desejava comprar. Com isso, a forma de venda realizada diretamente no balcão do armazém, da mercearia, no qual um vendedor especializado escolhia as mercadorias que o cliente desejava comprar, passou a desaparecer. Nessa lógica, ampliando os ganhos operacionais, o autosserviço supermercadista implicou no desenvolvimento de “[...] uma nova filosofia de comercialização, ‘ganhar’ pela rotatividade ao invés de ‘ganhar’ pela unidade” (CYRILLO, 1987, p. 111).

Esta nova racionalidade na forma de comercialização, própria de uma economia de escala fordiana, repercutiu de forma brusca na organização do trabalho ao favorecer a redução de custos com funcionários, principalmente em decorrência da necessidade de um quadro menor de trabalhadores por área de venda, o que foi proporcionado pelo autosserviço. Soma-se a isto, a maior profissionalização da gestão, própria dos grandes estabelecimentos, a qual proporcionou uma maior integração funcional do trabalhador à estrutura burocrática da loja.

Duas décadas depois dos EUA, o sistema autosserviço é implantado no Brasil, no ano de 1953. Nesse ano foram abertos três supermercados: o da

cooperativa de empregados da Tecelagem Paraíba, em São José dos Campos, o Americano e o Sirva-se, esses dois últimos na cidade de São Paulo. A implantação dos primeiros supermercados coincidiu com o processo de industrialização e com o crescimento urbano do sudeste brasileiro, que fora alimentado pelo intenso êxodo rural.

Segundo Pintaui (1981), diferentemente dos EUA, o sistema de autosserviço no Brasil, nos anos 1950, surge concentrado nos bairros centrais da cidade, nas áreas de importante dinamismo econômico. Dotados de estacionamento e apresentando, para época, *design*, instalações e equipamentos modernos, os supermercados, com uma maior variedade de gêneros alimentícios, visavam atender a população de maior poder aquisitivo. O Sirva-se, um dos primeiros supermercados instalados na cidade de São Paulo, no subdistrito de Cerqueira Cesar, ilustra bem esse processo:

[...] o local escolhido para sua implantação, naquele momento, não deixou de ser um dos melhores; isso porque não só era um local de passagem, de acesso fácil, mas também de acesso fácil a consumidores de bairros residenciais como o Pacaembu, Sumaré, Perdizes e Higienópolis, além do Jardim América e Jardim Paulista, enfim justamente onde se concentravam consumidores com poder aquisitivo suficientemente elevado, que dispunham já de um automóvel para transportar a mercadoria adquirida, que podiam efetuar o pagamento no ato da compra. Enfim, o local era privilegiado" (PINTAUDI, 1981, p. 88).

A concentração dos supermercados nas áreas centrais da cidade de São Paulo representava bem o desenvolvimento desigual do país desse período, uma vez que era reservado um aparelho de comércio moderno, de capital intensivo, para as camadas mais abastardas da sociedade. Na medida em que isso ocorria, a maior parte da população brasileira, concentrada nas camadas populares, com poucas perspectivas de ascensão social, possuía um acesso precário aos bens de consumo alimentares através do comércio tradicional, de trabalho intensivo (BRESSER-PEREIRA, 1973).

Dessa maneira, apesar do Brasil passar por um processo de industrialização e modernização, durante o período de abertura dos primeiros supermercados, não se observava avanços significativos na transferência desse desenvolvimento para a classe trabalhadora. A lógica da concentração de renda persistia no país. Nesse quadro, a abertura de supermercados em locais privilegiados, dotados de infraestrutura moderna, nos quais concentrava uma

população de maior poder aquisitivo, expressava bem as desigualdades do país, o seu subdesenvolvimento.

Mantendo o padrão de concentração nas áreas centrais, a expansão dos supermercados passou a ocorrer a partir de 1964, com apoio do Estado durante o regime militar. É nesse período que se desenvolve a preocupação de aperfeiçoar o sistema de abastecimento alimentar brasileiro através dos supermercados. Para isso, os entraves que bloqueavam a expansão dessa forma de comércio passaram a ser gradativamente removidos (PINTAUDI, 1981).

Em 1967, o Imposto sobre Vendas e Consignação (IVC) é substituído pelo Imposto sobre Circulação de Mercadorias (ICM), reduzindo a carga tributária dos supermercadistas. Segundo Cyrillo (1987), diferentemente do comércio tradicional, a cobrança do IVC era mais precisa no segmento supermercadista, devido ao controle proporcionado pela emissão do cupom fiscal nas caixas registradoras. Já com a criação do ICM, uma nova forma de cobrança do imposto foi estabelecida, com valores mais baixos, o que desestimulou a sonegação e favoreceu a expansão dos supermercados. Segundo informações da Abras (2002), com a mudança do imposto a carga tributária que incidia sobre os supermercados foi reduzida pela metade.

No ano de 1968, com a Lei 7.208, os estabelecimentos supermercadistas são legalmente reconhecidos como atividade comercial de autosserviço que se destaca na venda de gêneros alimentícios e de outros produtos de utilidade doméstica, tal dado contribuiu para expansão dos supermercados. Ainda nesse mesmo ano é criada a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), entidade patronal que passa a representar e defender os interesses desse segmento no nível nacional. No ano de 1971 é criada a Associação Paulista de Supermercados (APAS), entidade patronal que atua no Estado de São Paulo. Nesse ambiente, outras associações estaduais surgem para defender os interesses do segmento supermercadista (CYRILLO, 1987).

O impulso para expansão dos supermercados ganha fôlego entre 1968 e 1973, em um momento em que o Brasil apresentou elevadas taxas de crescimento, beneficiando, em grande parte, as elites e a classe média brasileira, período conhecido como “milagre brasileiro”. Apesar do crescimento apresentado nesse período, convém lembrar que os extratos populares da

sociedade sofriam com a política de arrocho salarial que fora imposta pelos militares.

Nos anos 1970 ocorre uma maior expansão e centralização do comércio supermercadista com abertura dos primeiros hipermercados, através da iniciativa de grandes redes supermercadistas, com destaque na época para o Peg-Pag, o GPA e o Carrefour. Abertos em áreas de intenso fluxo de pessoas, predominantemente nas margens de grandes avenidas, os hipermercados contavam com estacionamentos amplos, no intuito de focar em uma clientela motorizada. Estes estabelecimentos passaram a concentrar tanto a venda de produtos alimentícios quanto o de não alimentícios, como os eletroeletrônicos e vestuário. Os primeiros hipermercados abertos foram o Peg-Pag, em 1970, localizado em São José dos Campos - SP, e o Jumbo, em 1971, localizado em Santo André - SP (CYRILLO, 1987).

Nesse processo, o governo, através de recursos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE) e do Programa de Integração Social (PIS), criou uma linha de crédito específica para abertura de novos supermercados no território brasileiro, facilitando com isso sua expansão. Desenvolvido, entre 1972 e 1974, durante o I Plano Nacional de Desenvolvimento (I PND), esse financiamento era destinado às redes que possuíam mais de seis lojas (SESSO FILHO, 2003).

Já em 1971 o governo, baseando-se no Programa de Modernização e Reorganização da Comercialização, destinou através da Caixa Econômica Federal uma linha especial de financiamento para o setor, a qual utilizava recursos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE) e do PIS. Porém, devido às exigências do programa de crédito, apenas grandes empresas foram beneficiadas pois de acordo com as regras estabelecidas a empresa financiada deveria possuir no mínimo seis lojas ou faturar acima de Cr\$ 24 milhões anuais, o que restringiu o número de empresas potenciais para adquirir o financiamento (SESSO FILHO, 2003, p. 13).

Segundo Cyrillo (1987), o apoio e estímulo conferido pelo Estado ao segmento supermercadista, o qual acelerou sua expansão e concentração, nos anos 1970, beneficiou principalmente as grandes redes. Para o Estado, o fortalecimento desse segmento seria importante para a ampliar a escala de comercialização, proporcionando redução de custos operacionais e levando o aperfeiçoamento do sistema de abastecimento. Soma-se a isto, a importância

dos supermercados para determinação dos preços, a qual era fundamental para o desenvolvimento de uma política de controle da inflação.

Com a iniciativa governamental em sintonia com a ação empresarial, muitos dos entraves para expansão do segmento supermercadista, que apareciam no discurso dos empresários, foram solucionados, como vimos, através da abertura de crédito, do reconhecimento da atividade supermercadista e da alteração do sistema de tributação, os quais permitiram a redução da carga de impostos. Apesar disso, o padrão de expansão persistia na concentração dos supermercados nas áreas de maior densidade e circulação de pessoas detentoras de um maior poder aquisitivo.

Esta situação ajuda a entender os limites desse período para o aperfeiçoamento do sistema de abastecimento como um todo, uma vez que os interesses corporativos se sobrepunham aos interesses da maior parte da população. O economista Bresser Pereira (1973), que atuou no grupo Pão de Açúcar, nessa época, endossa essa constatação:

[...] ao invés de servirem à grande maioria da população, como nos Estados Unidos ou na Europa Ocidental, servem a uma minoria pertencente à classe média superior e a classe alta. Os supermercados, por exemplo, em todas as grandes cidades brasileiras, situam-se quase exclusivamente nos bairros residenciais elegantes, onde habitam os profissionais liberais e os administradores de classe média superior ou então proprietários da classe alta. Em São Paulo, eles se concentram, em sua maioria na zona sul da cidade. Os supermercados fora dessa zona geralmente estão situados junto a enclaves mais abastados dentro dos bairros pobres (BRESSER-PEREIRA, 1973, p. 137).

Independente da concentração dos supermercados nas áreas centrais, o pequeno comércio descentralizado procurava responder às demandas das camadas populares, concentradas nas periferias das áreas urbanas. Disperso na área urbana, esse comércio era realizado nas feiras-livres, nas quitandas, nas mercearias e granjas. Pouco capitalizado e de administração familiar, o comércio tradicional concentrava o maior número de trabalhadores. Com importância significativa no comércio popular destacava-se igualmente a Companhia Brasileira de Abastecimento (COBAL).

No final dos anos 1970, o padrão de concentração e organização do comércio supermercadista passa a sofrer alterações significativas. O desarranjo econômico resultante dos altos índices de inflação e o esgotamento do potencial

de expansão das áreas centrais impulsionaram essas mudanças. Como alternativa a essa situação, os supermercados passaram a alterar seu padrão de funcionamento e concentração a partir da abertura de novas lojas nas áreas de menor poder aquisitivo das cidades brasileiras.

Os primeiros supermercados desse gênero, focado na população de baixa renda, foram abertos na década de 1970, em Joinville - SC, pelo empresário Pedro Bencz, fundador da rede de supermercado Aldi³¹. Segundo informações de Almeida e Eid (ALMEIDA & EID, 2009, p. 77), presente no livro comemorativo da APAS, a rede de Bencz “[...] era formada por pequenas lojas de sortimento limitado, cujos investimentos se limitavam as máquinas registradoras e de somar arrendadas (leasing), prateleiras de madeiras rústicas e instalações”, o que denota que esse formato de loja³² exigia baixos investimentos.

Os supermercados abertos na periferia das cidades tinham como objetivo explorar o potencial de consumo das camadas populares. As lojas possuíam um sortimento limitado de mercadorias, predominando os produtos alimentícios de alta rotatividade. O baixo investimento nas instalações e os preços mais competitivos possibilitavam um alto volume de vendas, o que garantia ao varejista maiores ganhos de escala. Na cidade de São Paulo a rede GPA chegou a ter 300 lojas com esse formato, os supermercados Minibox que foram abertos a partir de 1974 (SESSO FILHO, 2012).

³¹ A rede Aldi de supermercados populares é uma empresa de origem alemã. Foi a partir de uma negociação com essa empresa que Bencz passou a utilizar o nome e o formato desta rede estrangeira. A rede de Bencz foi à falência nos anos 1990, entretanto, a Aldi alemã permanece atuando no segmento de varejo popular. Em 2017, ela estava operando em 17 países (DELOITTE, 2017).

³² Conhecido pelos especialistas do segmento de supermercados pela expressão inglesa *hard discount*, esse formato de loja de proximidade possui bastante aceitação nas áreas de baixo poder aquisitivo. Atualmente a rede supermercadista DIA%, de capital espanhol, fazendo uso de um sistema de franquias, encontra-se entre as empresas que mais tem se destacado com esse formato de loja no Brasil (SUPERHIPER, abr. 2017).

Imagem 1 - Minibox, loja de sortimento limitado pertencente a rede GPA.

Fonte: Almeida e Eid, 2009.

As lojas Minibox assemelhavam-se aos primeiros supermercados que foram abertos nos EUA, nos anos 1930. Essas lojas eram marcadas pela simplicidade do seu ambiente interno. Sem sofisticação nas instalações, os produtos que chegavam dos centros de distribuição eram armazenados diretamente nas prateleiras ou dispostos em paletes ou caixas pelos corredores. Nessas lojas, não era comum a distribuição de sacolas; assim sendo, eram os clientes, munidos de sacolas e carrinho de feira, que embalavam e levavam a mercadoria comprada. Isso é o que podemos depreender da citação a seguir:

Não muito diferente eram as lojas Minibox, do Pão de Açúcar, com 300 a 70 m² sem sofisticação, funcionando apenas oito horas por dia, com intervalo para almoço, quadro de funcionários reduzido, ausência de embalagem, pequeno espaço para estacionamento, caixas sem apoio para mercadorias e entrada com bancada onde o cliente fazia o seu pacote; os produtos eram dispostos em prateleiras ou em paletes, do jeito que saíam dos caminhões (ALMEIDA; EID, 2009, p. 78).

A ampliação desta forma de comércio ocorre em um ambiente em que o Estado possuía um papel de destaque no sistema de abastecimento brasileiro, o qual manifestava-se principalmente no abastecimento de gêneros alimentícios nas periferias através da Cobal. Criada em 1962, esta empresa estatal, através de seus armazéns, procurava vender produtos com preços mais acessíveis. Espalhada pelos municípios brasileiros nas áreas em que predominava os

estratos sociais de menor poder aquisitivo, a Cobal procurava ainda manter estoques reguladores, em grande parte, comercializados com preços reduzidos pelos varejistas associados da rede Somar (PINTAUDI, 1981).

Imagem 2 - Na frente uma feira-livre, no fundo uma loja da Cobal.

Fonte: Almeida e Eid, 2009.

A importância desta empresa para o abastecimento da população de menor poder aquisitivo, pode ser observada, em 1973, nas seguintes informações:

[...] a Cobal dava atendimento a 2.888 municípios e esperava chegar a quatro mil até o final daquele ano, atendendo, principalmente, as áreas carentes, para cujos moradores oferecia basicamente gêneros alimentícios a preços que eles poderiam pagar (ALMEIDA; EID, 2009, p. 136).

Segundo Silvana Pintaui (1981), esta ação do Estado, reguladora do sistema de abastecimento, visava evitar o desabastecimento e as convulsões sociais, recorrentes no Brasil em momentos de crise econômica. Com isso, objetivava-se garantir a reprodução da força de trabalho.

Do mesmo modo, a ação do Estado não visava impor limites à atuação do empresariado. Apesar disso, com o desenvolvimento do interesse dos supermercados de se expandirem pelas áreas periféricas da sociedade, cresce a pressão política das entidades supermercadista para a retirada de incentivos fiscais e subsídios que possuíam as cooperativas de abastecimento do Estado. O argumento era o de que essa atividade era própria da iniciativa privada,

portanto a Cobal só deveria atuar nas áreas em que os supermercados não haviam chegado.

Uma vez que os produtos vendidos pela Cobal não tinham como foco o lucro, os empresários do segmento supermercadista procuravam frear a ação da estatal ao afirmarem que ela atrapalhava a concorrência. Assim, objetivavam travar o funcionamento e a expansão da estatal nas áreas periféricas da cidade, promissoras para abertura de novos supermercados. Esta estratégia foi empregada em um contexto de crise econômica marcado pelos altos índices de inflação, no qual o potencial de expansão dos supermercados pelas áreas centrais da cidade encontrava-se no seu limite.

Dessa maneira, o empresariado que pouco havia investido para explorar a demanda de consumo da periferia, visava agora alterar a legislação que regulamentava o funcionamento da Cobal, no intuito de privilegiar seus interesses. A visão do setor, na época, pode ser observada no argumento do empresário Pedro Bencz proferido na 6ª Convenção da Abras, em 1972, conforme relato do livro comemorativo da APAS:

[...] Para Bencz, a Cobal deveria funcionar como agente regulador do abastecimento, atendendo às áreas carentes onde os supermercados ainda não haviam chegado. Do contrário, prejudicaria o desenvolvimento da atividade supermercadista, o que, segundo ele, não era intenção do Governo Federal. Para isso, sugeriu alterações na regulamentação da Lei Delegada nº 6, de 26 de setembro de 1962, de forma que a Cobal não viesse instalar seus armazéns fixos ou móveis (vagões) onde já houvesse supermercado e foi criada uma comissão mista representando os supermercados e a Cobal (ALMEIDA; EID, 2009, p. 135).

Com isso, a intervenção direta do Estado no abastecimento realizado pela Cobal passou a ser esvaziada, tendo em vista que aumentava a força dos supermercados, forma concentrada de comércio que reúne em uma mesma loja produtos de diferentes modalidades. Assim, gradativamente o comércio realizado pelas mercearias, quitandas, feiras-livres, açougues e granjas reduziu seu potencial de vendas e de geração de empregos, frente aos supermercados.

Neste ambiente de crise econômica, iniciada logo após o período conhecido como “milagre econômico” brasileiro (1969-1973), a expansão dos supermercados nas periferias visava aumentar o seu potencial de vendas. Com esses novos formatos de lojas, conseguiram explorar o potencial de consumo da

população de baixa renda, que embora passaram a ser afetados de forma aguda pela crise, uma vez que a inflação passou a corroer ainda mais os seus salários, esses gastavam a maior parte de seus rendimentos com alimentos nos supermercados. Conforme dados da ABRAS (2002, p. 73) “No final dos anos 1970, uma triste constatação: um terço da população brasileira vivia na faixa da pobreza absoluta, despendendo entre 60% e 80% dos rendimentos com produtos alimentícios”.

Nessa situação de empobrecimento da classe trabalhadora, surge em São Paulo o Movimento do Custo de Vida (MCV), com o intuito de organizar a população da periferia para combater a alta dos preços. Tendo origem no Clubes de Mães³³ da zona sul de São Paulo, o movimento ganhou forte repercussão a partir da divulgação na imprensa de uma carta destinada ao presidente da república. A carta escrita em 1973, pelas mulheres dos clubes, relatava as dificuldades das famílias dos trabalhadores para adquirir gêneros alimentícios de primeira necessidade em decorrência da alta dos preços. Como podemos ver no trecho da carta reproduzido a seguir:

Nós, as mães da periferia de São Paulo, que mais sentem a realidade da vida, viemos pedir aos senhores que tomem providências para baixar o custo de vida, porque o Brasil é uma terra tão rica e as mães choram na hora de pôr a panela no fogo para fazer comida para os filhos.

Para onde vai a carne, o feijão e o leite? Porque até agora o feijão e o arroz eram comida de pobres e agora nem os pobres podem comer mais. Junto a essa carta vai a nossa pesquisa de preços dos alimentos de mais necessidade. O feijão de Cr\$ 2,40 passou para Cr\$ 6,70; a carne de Cr\$ 7,00 para Cr\$ 15,00 e o arroz de Cr\$ 1,25 para Cr\$ 2,40. (DIAS; AZEVEDO; BENEDICTO, 2004, p. 168).

Com apoio da linha mais progressista da igreja católica, organizada nas comunidades eclesiais de base, o movimento ganhou força nos anos 1970, em plena ditadura militar, a despeito da perseguição e difamação promovida pelo regime de exceção. O movimento passou a exigir o congelamento dos preços dos gêneros alimentícios e a reposição salarial perdida com a inflação (DIAS; AZEVEDO; BENEDICTO, 2004).

³³ Os clubes de mãe surgem nos anos 1970 como espaço de discussão e vivência. A preocupação com a educação dos filhos, a violência contra as mulheres, o desemprego e a alta dos preços eram os principais assuntos discutidos por essas mulheres (DIAS; AZEVEDO; BENEDICTO, 2004).

Para isso, realizou uma pesquisa de preços e redigiu um documento que contou com a assinatura de 1,3 milhão de pessoas. Para leitura e entrega do documento às autoridades políticas, o movimento organizou um grande ato na Praça da Sé, em 1978. Esse ato que contou com a presença de 20 mil pessoas foi fortemente reprimido pela polícia que chegou até a arremessar bombas de gás lacrimogênio dentro da igreja. O objetivo era claro: desestruturar o movimento considerado de subversivo (DIAS; AZEVEDO; BENEDICTO, 2004).

Este ambiente de crise econômica e insatisfação invade os anos 1980 de maneira mais agressiva; nesse processo, o aumento do desemprego e a carestia é acompanhado, em 1983, por uma onda de saques, em diferentes cidades brasileiras. Somente no mês de setembro de 1983, foram mais de 200 saques no Rio de Janeiro³⁴.

Esta revolta da população contra a alta dos preços dos alimentos e dificuldades de sobrevivência, manifestada na forma de saques, foi noticiada pelos principais meios de comunicação de maneira negativa. Com isso, o conteúdo da revolta ficou para o segundo plano, ao passo que os manifestantes eram acusados de baderneiros, de atentarem contra a ordem social e de agirem por motivação políticas, contrárias ao interesse da nação.

Essa visão pode ser notada, igualmente, na carta do empresário Piero Gancia, representante dos supermercados Joly, destinada ao governador André Franco Montoro. Este, ao narrar o saque de uma de suas lojas, localizada na época na Estrada do M' Boi Mirim, Zona Sul de São Paulo – SP, destaca que os manifestantes convocados por panfletos agiram de forma gratuita e que a ação do Estado se tornava imprescindível para contornar novos saques. Segue reprodução do trecho da carta:

Um grupo de 70 a 100 pessoas, lideradas por organizadores profissionais, arrombaram as portas, quebraram máquinas registradoras, romperam sacos de mercadorias, atirando-as ao chão, abrindo e tomando bebidas alcoólicas, roubando discos e azeite importado e quebrando tudo o mais que estava nas prateleiras. Não se tratava de pessoas famintas, mas atos de vandalismo. Nove participantes presos declararam terem sido convocados por panfletos e apenas um era desempregado. [...] deve ser deixado de lado o imobilismo, caso contrário, seremos confrontados com uma onda de desobediência civil (ABRAS, 2002, p. 77).

³⁴ Fonte: “Onda de saques a supermercados assustou o Rio em setembro de 1983”. **O Globo**. 04 set. 2013. Disponível em: <<http://acervo.oglobo.globo.com/em-destaque/onda-de-saques-supermercados-assustou-rio-em-setembro-de-1983-9819910>> Acesso em: 17-02-2017.

Neste cenário de crise e agitação social, a sociedade ansiava por mudanças, de tal modo que a luta dos clubes de mães, dos trabalhadores do campo e da cidade por melhores salários e condições de trabalho tornou-se parte de um movimento maior, contra as desigualdades e pela redemocratização do país, o “Movimento das diretas para presidente”. Ao passo que isso ocorria, os militares articulavam uma transição lenta e gradual para não alterar de maneira significativa a estrutura de poder (RODRIGUES, 1997).

Essa transição lenta pode ser observada na rejeição da emenda do deputado federal do PMDB Dante de Oliveira, que garantia eleições diretas para presidente. Tal situação desembocou na eleição indireta, através de um colégio eleitoral. O presidente eleito pelos parlamentares foi Tancredo Neves, do PMDB, o qual morreu antes de tomar posse, e no seu lugar assumiu o vice-presidente José Sarney (1985-1990). Antigo membro da Arena, partido de sustentação do período militar, Sarney assume a presidência em um ambiente de crise econômica marcado por altos índices de inflação.

Nesse governo, os planos econômicos lançados visavam frear a inflação e retomar o crescimento. Para frear a inflação o governo fez uso do congelamento e do tabelamento dos preços e passou a fiscalizá-los através dos fiscais da Superintendência Nacional de Abastecimento (SUNAB) e, também, dos próprios consumidores. Estes últimos ganharam destaques no Plano Cruzado I, em 1986. Ao conferirem os preços tabelados nos supermercados, eles ficaram conhecidos pelo nome de “fiscais do Sarney”.

Diferentemente do Movimento do Custo de Vida (MCV), que teve origem da iniciativa popular, de um trabalho de politização e conscientização, em um período de repressão violenta, os fiscais do Sarney surgem em um quadro de apelo do governo e da mídia cujo o objetivo era dar sustentação ao programa do governo de combate à inflação.

O impacto causado pelos fiscais do Sarney residia na capacidade desses consumidores, de posse da lista de preços divulgada pela SUNAB, forçar para baixo os preços dos alimentos quando constataavam alguma divergência com a lista fornecida. Essas ações chegaram a levar muitos supermercadistas, que não aceitavam o tabelamento, a fechar a porta das lojas ou a reter mercadorias nos depósitos, no intuito de evitarem prejuízos. Em alguns casos, gerentes de

estabelecimentos que não aceitavam reduzir os preços acabaram sendo presos devido à pressão da população que acionava os fiscais da SUNAB e a polícia.

O fracasso do amplo congelamento de preços praticado no Plano Cruzado I manifestou-se na forma de desabastecimento,³⁵ no ano de 1986. Após essa tentativa de conter a inflação, outras experiências que chegaram a investir no congelamento de preços foram implementadas nos planos seguintes, Plano Cruzado II, Plano Bresser e Plano Verão, do mesmo governo. Nesses casos o congelamento também não surtiu o efeito desejado de controle da inflação e a força dos fiscais do Sarney havia desaparecido, o descrédito no governo havia esvaziado o movimento.

Imagem 3 - Ano de 1986, desabastecimento em uma loja supermercadista.

Fonte: O Globo 26 fev. 2016³⁶

Neste cenário, a crise afetava principalmente os mais pobres, uma vez que os bancos e grandes investidores contornavam parte do impacto da crise ao auferirem lucros com as operações financeiras³⁷. No caso dos supermercados,

³⁵ Durante o Plano Cruzado I, além da falta de produtos nas prateleiras, era comum notar cartazes espalhados pelas lojas que limitavam o número de itens de produtos de determinadas marcas que poderiam ser comprados por pessoa.

³⁶ Fonte: SACONI, Rose. Plano Cruzado, 30 anos. **O Globo**, 26 fev. 2016. Disponível em: <<http://acervo.estadao.com.br/noticias/acervo.plano-cruzado-30-anos,12104,0.htm>> Acesso em: 15-01-2018

³⁷ Segundo Correa: “Até então, boa parte dos varejistas – inclusive o Pão de Açúcar – ganhava um bocado de dinheiro com a ciranda financeira. Os produtores que recebiam dos fornecedores

por exemplo, era comum auferir estes lucros com a compra de produtos a prazo e a realização de sua venda à vista. Os lucros eram provenientes da desvalorização da moeda provocada pela inflação (CORREA, 2015).

Após a posse de Collor à presidência, em 1990, outras tentativas para conter a inflação e recuperar o crescimento econômico foram implementadas, como a maior abertura econômica e o confisco da poupança, durante o Plano Collor. Estas medidas não surtiram um efeito desejado, sendo persistente no período o descontrole inflacionário. A estabilização da economia através do controle inflacionário é alcançada durante o governo Itamar Franco, com o lançamento do Plano Real, em 1994. Esse novo cenário será marcado por profundas transformações no segmento supermercadista, como veremos a seguir, ao tratarmos da automação comercial.

3.2 O impacto da automação comercial nos supermercados

O desenvolvimento da automação comercial no segmento supermercadista relaciona-se a crescente informatização por meio da introdução do código de barras, dos *scanners* e *softwares*. A redução do número de trabalhadores e a adoção de novas práticas organizacionais acompanham esse processo, cujo objetivo é reduzir custos e acelerar a realização da mercadoria, ou do mesmo modo, o processo de venda.

Estas mudanças são melhor compreendidas ao destacarmos os principais elementos da automação. Para tanto, cabe distinguir inicialmente ferramenta de máquina.

A ferramenta encontra-se sobre o domínio do homem e serve para potencializar suas tarefas. Por sua vez, a máquina possui a função de um “conjunto de ferramentas” e seu funcionamento ocorre com o auxílio parcial dos trabalhadores (MARX, 1985).

Com o advento da grande indústria, e o conseqüente aperfeiçoamento e invenção de novas máquinas, o homem criou as condições necessárias para

eram pagos 28 dias depois, o que permitia aproveitar o intervalo de tempo para aplicar o dinheiro. Claro que os fornecedores embutiam no preço do produto a inflação estimada até a data do pagamento, mas ainda assim era comum que as redes de supermercados ganhassem mais nas aplicações financeiras do que com a própria atividade comercial” (CORREA, 2015, p. 80).

automação. Essa ganha forma com o desenvolvimento de máquinas que funcionam em um conjunto integrado, mais especificamente, em um sistema automático, com auxílio reduzido ou mesmo secundário de trabalhadores (MARX, 1985).

A partir do momento em que a máquina de trabalho executa todos os movimentos necessários ao processamento da matéria-prima sem ajuda humana, precisando apenas de assistência humana, temos um sistema de maquinaria automático, capaz de ser continuamente aperfeiçoado em seus detalhes (MARX, 1985, v. 2. t 1, p. 14).

Retomando a questão da automação dos supermercados, que também segue os princípios descritos acima, o seu funcionamento integrado com base na tecnologia da informação e auxílio reduzido de trabalhadores, ganha impulso com a adoção do código de barras. Essa tecnologia foi adotada pela primeira vez em 1974, nos EUA, em uma loja do supermercado March, no Estado de Ohio. A popularização desse sistema no mercado estadunidense ocorre nos anos 1980, a partir da introdução e aperfeiçoamento dos leitores de código de barras (LICHTENSTEIN, 2009).

Formado por um conjunto de barras escuras, estreitas e largas e por uma sequência de números, o código de barras armazena informações básicas sobre o produto que podem ser acessadas após seu escaneamento. Além disso, o varejista pode alterar os preços das mercadorias e outras informações contidas no código de barras ao acessar esses dados por meio de um *software* específico, dispensando o processo de remarcação manual.

No Brasil, a implantação da tecnologia do código de barras remonta às primeiras discussões realizadas por um grupo de estudo no ano de 1980, formado pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS). Em 1988, o desenvolvimento desta discussão estrutura-se quando o governo institui um comitê formado pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), pelo Instituto Nacional de Metrologia e Normatização (IMMETRO), pelo Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) e pela empresa estatal de computadores brasileiros Cobra. Este comitê passou a formular as normas para adoção do código de barras. Entre essas normas, compete à indústria a tarefa de identificar todos os produtos com código de barras (ABRAS, 2002).

Nos supermercados brasileiros a introdução do código de barras foi inicialmente acompanhada de diversos problemas relacionados às dificuldades de codificação de uma variedade muito grande de produtos quando comparado, por exemplo, às lojas de departamento. A resistência de alguns fornecedores para colocar o código de barras nos produtos, a baixa qualidade das etiquetas e equipamentos também constituíam um entrave para sua adoção. Soma-se a isto a necessidade de popularizar o uso das caixas registradoras dotadas com equipamentos de leitura ótica e as dificuldades de aumentar a sintonia entre varejo e indústria (ALMEIDA; EID, 2009).

A incompatibilidade do preço da prateleira com o registrado no caixa destacava-se em número de reclamações por parte dos clientes. Todavia, este e outros problemas foram sendo superados à proporção que novos *softwares* e equipamentos eram desenvolvidos e à medida que o uso do código de barras passou a ser regulamentado.

Segundo a revista Superhiper (ago. 1998), a evolução da automação comercial pode ser observada nos seguintes dados. Em 1990 havia 12 lojas que adotavam equipamentos de leitura ótica e o número total de produtos codificados era de 5.000. Em 1998, totalizavam 8.000 lojas que faziam uso de equipamentos de leitura ótica e o número de produtos codificados era de 410.000. Hoje este sistema encontra-se disseminado em praticamente todo o segmento supermercadista brasileiro.

Com a adoção do código de barras, as antigas caixas registradoras eletrônicas passaram a ser substituídos pelos PDVs. Dotados de computadores com *softwares* específicos, os PDVs possuem diversos equipamentos acoplados, como os leitores de cartões, a esteira rolante de produtos e a balança eletrônica adaptada ao caixa. Com a introdução desses equipamentos que geraram economia de tempo, novas tarefas passaram a ser incorporadas à rotina do operador de caixa.

Para o segmento supermercadista, o desenvolvimento do código de barras trouxe economias significativas por facilitar o registro de mercadorias e o controle da entrada e saída de mercadorias. Desse modo, permitiu tanto uma extração maior de informações quanto possibilitaram um gerenciamento mais aprimorado do fluxo de mercadorias das lojas. Acrescenta-se ainda, com o fim da etiquetagem de produtos, a redução de erros de digitação e fraudes.

Sobre o impacto na produtividade do trabalho, no Brasil, Ratto e Landi (2003, p. 82.) destacam que “[...] o tempo gasto pelo operador de caixa em cada compra caiu praticamente pela metade”. Informações similares são encontradas no EUA, o uso do código de barras gerou economia de tempo e intensificou tempo de trabalho. Segundo Lichtenstein (2009, p. 63, tradução nossa): “Em pouco tempo, a produtividade do caixa aumentou 50% e os gerentes do Walmart começaram a distribuir broches para os operadores excepcionalmente eficientes, aqueles que conseguiam digitalizar quinhentos itens por hora”³⁸.

No Brasil, em 1991, a rede D’Avó foi uma das primeiras a instalar uma loja totalmente automatizada na cidade de São Paulo. A implantação dessa tecnologia ampliou o faturamento por caixa ao agilizar em 30% o registro da compra. Entre os impactos para os trabalhadores, o mais visível apareceu na queda do número de caixas. Sem alterar o número de lojas em funcionamento com a nova tecnologia, entre 1991 e 1993, a redução do número de caixas foi de 121 para 107 (SUPERHIPER, set., 1996, p. 106).

No segmento supermercadista brasileiro, o impacto destas mudanças também é visível quando notamos uma redução do número de funcionários por loja. No conjunto das três maiores empresas desse segmento, entre 1993 e 2000, período de implantação do código de barras, a média do número de funcionários por 100 m² caiu de 7 para 5. Após esse período, nota-se uma tendência de estabilização com a média de 5 funcionários por 100 m² (Gráfico 1).

³⁸ “Soon checkout productivity jumped 50 percent and Walmart managers began giving out pins to exceptionally proficient cashier, those who could scan five hundred items per hour” (LICHTENSTEIN, 2009, p. 63).

Gráfico 1 - Brasil, evolução do número de funcionários por 100 m² nas três maiores redes supermercadistas, 1993-2016.

Fonte: Ranking Abras. Revista Superhiper 1992 a 2017.
Organização: Herodes Beserra Cavalcanti

Esta redução torna-se mais evidente quando comparada ao período anterior à utilização do código de barras. No ano de 1987, período em que os supermercados não faziam uso do código de barras e nem uso dos avanços da automação comercial que conhecemos hoje, o número de funcionários por 100 m², segundo grupo de empresas, apresentava-se da seguinte maneira. Entre as três maiores³⁹, o número era de 8,4 funcionários por 100 m²; entre as 20 maiores, de 9 funcionários por 100/m²; e, entre as 300 maiores, de 7,9 funcionários por 100 m² (SUPERHIPER, maio, 1988; abr., 1997).

A redução do número de trabalhadores decorrentes da introdução do código de barras veio acompanhada da intensificação do trabalho para quem permanece empregado. Nessa situação, a intensificação do trabalho decorre da adequação do desempenho do trabalhador em relação as potencializadas gerada pelos novos equipamentos. Esse aumento do desempenho que acompanha a preocupação constante de eliminar qualquer tempo de trabalho ocioso, envolve o que Marx (1985) denominou redução dos poros da jornada de trabalho, isto é, uma maior condensação ou compressão do trabalho.

Nos supermercados, o impacto da redução do número de funcionários no chão de loja e do aumento do desempenho para quem permanece empregado

³⁹ Nesse ano, as três maiores redes eram Grupo Pão de Açúcar, Carrefour e Casas da Banha (SUPERHIPER, maio, 1988).

pode ser observado no aumento da cadência, ou seja, na velocidade para execução de tarefas. Esse ritmo passa a ser ditado pelo empenho dos equipamentos automatizados. Tal redução provocou também o aumento da responsabilidade por trabalhador na área de vendas, como aponta estudo do DIEESE (jul. 2010, p. 7): “Quanto maior for a área de vendas e menor a quantidade de empregos mais intenso tende a ser o ritmo de trabalho, pois cada funcionário tende a ficar responsável por uma área maior. Tal dado contribuiu para intensificação e precarização do trabalho, como veremos com mais detalhes no capítulo IV,

Para entendermos os motivos da redução do número de funcionário por 100 m², nos supermercados, precisamos frisar o impacto da automação comercial, que ganhou força em meados dos anos 1990 com a adoção do código de barras. Essa tecnologia ao favorecer a eliminação de erros de digitação e ao diminuir o tempo para registro das mercadorias permitiu reduzir o número de trabalhadores por caixa na frente de loja.

No espaço de venda, com o aprimoramento tecnológico e da logística, os produtos passaram a chegar com códigos de barras dos fornecedores. Tal inovação tornou desnecessária a função do remarcador de preços. No depósito, a agilização de processos, com o uso de computadores e a interligação do sistema da loja, facilitou o recebimento e a conferência de mercadorias, permitindo a redução do número de trabalhadores nesse setor.

Na concepção do segmento supermercadista, o desemprego gerado por esta fase inicial de adoção do código de barras foi compensado pela expansão do número de lojas. Segundo dados do Ranking Abras, em 1995, o segmento supermercadista contava com 41,8 mil lojas; no ano de 2000, esse número era de 61,3 mil lojas; já em 2016, esse número alcançou 89,0 mil lojas (SUPERHIPER, abr. 2017).

O impacto desse processo, entretanto, permite outra interpretação que não é visível nesses dados. A abertura de novas lojas supermercadistas estreitou a competição com o comércio tradicional: feiras-livres, sacolões, pequenas mercearias, açougues e granjas. Em grande parte, muitas dessas formas de comércio, no geral pouco capitalizadas para investir em tecnologia e ampliar a escala de venda, acabaram falindo ou reduziram seu potencial de venda, acarretando com isso um decréscimo do número de postos de trabalho.

Ainda acerca da redução do número de postos de trabalho, já observamos uma queda ao longo da década de 1990 nas grandes empresas. Agora cabe destacar a diminuição desse número quando analisamos o porte e o desempenho de diferentes grupos de redes supermercadistas. Em 2016, as três maiores redes, Carrefour, GPA e Walmart, possuíam uma média de 5 funcionários por 100 m²; entre as 20 maiores empresas, esse número era 6 funcionários por 100 m²; e no grupo das 500 maiores, os quais incluíam as pequenas redes supermercadistas, esse dado saltava para 7 funcionários por 100 m² (Tabela 2).

Tabela 2 - Produtividade no segmento supermercadista brasileiro em 2016

Razão	Funcionários/100m²	Faturamento	Faturamento	Nº lojas
social		por	m²	
		funcionários		
		R\$	R\$	
Três maiores	5	523.180,00	26.685,00	1969
20 maiores	6	446.220,00	26.000,00	5110
500 maiores	7	391.299,00	25.633,00	7396

Fonte: Ranking Abras. Superhiper, abr. 2017.
Organização: Herodes Beserra Cavalcanti

No que diz respeito ao faturamento por funcionários e o faturamento por m², nota-se igualmente diferenças significativas. Em 2016, entre as três maiores empresas Carrefour, GPA e Walmart, o faturamento por funcionário era de R\$ 523.180,00 e o faturamento por m² de R\$ 26.685,00. Por outro lado, quando analisado o mesmo dado no grupo das 500 maiores, o faturamento por funcionário era de R\$ 391.299,00 e por m² de R\$ 25.633,00. Tabela 2.

As explicações para essas diferenças encontram-se na estrutura das redes médias e pequenas; nelas o número de trabalhadores terceirizados é menor e o uso de promotores de venda também, o oposto do que ocorre nas grandes redes. Soma-se a isto, o baixo investimento em tecnologia quando comparado às três maiores redes desse segmento. Estas diferenças ajudam a entender que a eficiência por funcionário é maior nas três maiores redes Carrefour, GPA e Walmart.

Os impactos da automação no empenho das lojas e no uso da mão de obra, em decorrência da popularização do código de barras, relaciona-se igualmente ao desenvolvimento de novas práticas organizacionais e ao uso de *softwares* para gerenciamento e troca de informações, aos quais alteraram as relações entre fornecedores e comerciantes e permitiram um aperfeiçoamento da propaganda no interior das lojas supermercadistas.

3.3 As práticas de EDI e ECR, e a propaganda nos supermercados

Para o aperfeiçoamento das relações entre fornecedor e varejista, a disseminação de uma plataforma padrão para organização e troca instantânea de informações chamada de Transferência Eletrônica de Informação (EDI) foi essencial. Soma-se a isto, a introdução de um padrão de eficiência no uso das informações, norteado por um conjunto de estratégias de gestão, conhecido pelo nome de Resposta Eficiente ao Consumidor (ECR) (SESSO FILHO, 2003).

Gestados nos EUA, no início dos anos 1990, o EDI e o ECR se inter-relacionam, a ponto da padronização de informações e o uso de novas práticas organizacionais originadas desses conceitos só fazerem sentido quando aplicadas simultaneamente. Desse modo, o aperfeiçoamento da logística, a melhor exposição dos produtos nas prateleiras, relaciona-se à introdução conjunta desses conceitos.

A popularização do EDI e ECR no Brasil passou ocorrer em 1997, com a criação da associação ECR Brasil; logo, coincidindo com a entrada de grandes redes varejistas, como o Walmart, que já adotava estes conceitos em seu país de origem. Segundo informações do segmento supermercadistas:

A associação ECR Brasil foi fundada em São Paulo, em 1997 com 44 empresas, sendo 22 do setor industrial e 22 do comercial, com dois comitês que representavam esses setores. Destes, foram criados sete subcomitês para atender às áreas de: gerenciamento de categorias, EDI, processos financeiros, padronização, reabastecimento eficiente, ABC (custeio baseado em atividades) e educação (ALMEIDA; EID, 2009, p. 292).

Em relação ao EDI, a padronização das informações, além de facilitar a troca de informações entre as lojas de uma mesma rede supermercadista, permitiu interligar a rede como um todo aos Centros de Distribuição (CDs). Em

muitos casos este avanço permitiu interligar, também, a rede supermercadista e os CDs a seus principais fornecedores. Esta interligação facilitou o controle da entrada e saída de mercadorias possibilitando economia de tempo e redução de perdas. Segundo Reis (2009), estes avanços só não são maiores devido ao receio dos varejistas e fornecedores compartilharem informações, as quais, em muitos casos são consideradas confidenciais e estratégicas.

Acerca do ECR, destacam-se as práticas de gerenciamento por categoria e a de reposição contínua. O gerenciamento por categoria consiste em identificar o perfil do cliente, seus hábitos de compra e consumo para, dessa maneira, organizar as prateleiras por categoria de produtos. A reposição contínua consiste na organização da cadeia de abastecimento com foco na demanda. Assim, semelhante ao conceito toyotista de *just-in-time* que tem por escopo criar um fluxo de produção sem desperdício de tempo com início na demanda, o foco do ECR é o de organizar o suprimento de mercadorias a partir do cliente.

O desenvolvimento da técnica de ECR e EDI encontra-se relacionado ainda ao aperfeiçoamento das técnicas de propaganda. Nesse processo a informática merece destaque, com o desenvolvimento de sistemas que visam cada vez mais integrar toda loja, tornando possível ao varejista produzir relatórios mais completos sobre suas vendas e perfis de consumidores. Isso é o que fala a consultora Franceschini da empresa Zanthus, em reportagem para a revista Superhiper.

[...] as soluções caminham para uma nova análise de perfil de clientes, a de rentabilidade, e não mais pelo maior valor gasto. A questão envolve as ferramentas de *Customer Relationship Management (CRM)*, ou melhor, gerenciamento de relacionamento com o cliente. A Zanthus possui o Zeus CRM, que é dividido em sete módulos. “Hoje é necessário verificar quem é o cliente mais rentável, o que nem sempre é o que gasta mais. A partir dessas informações, as ações de fidelização, promocionais e até a ambientação e serviços das lojas podem ser direcionadas a eles”, afirma (LUKIANOCENKO, 2005)⁴⁰.

Tendo em vista gerar informações e aproveitá-las para potencializar as vendas no ano de 2000, por exemplo, o GPA lançou o cartão de fidelidade “Pão de Açúcar Mais”, o que possibilitou a rede atrair novos clientes que estavam em

⁴⁰ Marlucy Lukianocenko. Perspectivas 2005. **Superhiper** 2005. Disponível em: <http://www.abras.com.br/superhiper/superhiper/edicoes-antiores-publicacoes/> Acesso em: 23 jun. 2014”.

busca de descontos e ainda armazenar dados detalhados sobre os hábitos de compra de seus clientes. Para isso, a rede passou a fazer uso do *software Marketing Expert*, e parte dos dados adquiridos pelo GPA são compartilhados com seus fornecedores. Sistemas similares foram instalados em outras varejistas como o Carrefour e o Walmart (PARENTE, 2000).

Nota-se, com o uso da tecnologia, a crescente coleta de dados relativos ao perfil dos clientes, para com isso, proporcionar o desenvolvimento de produtos e propagandas dirigidas a uma segmentação maior de consumidores. Este aperfeiçoamento da propaganda reduz ainda mais a autonomia para escolha do produto na prateleira trazida pelo autosserviço. Desde as primeiras lojas, essa autonomia já era distorcida e direcionada pela introdução de rótulos nos produtos e pelos cartazes espalhados pelas lojas. Agora, com o aperfeiçoamento do uso da informática nos supermercados, esse processo é potencializado.

Nessa lógica, o espaço interno dos supermercados é formatado cada vez mais para direcionar os desejos dos consumidores. Isso explica, em parte, por que entramos no mercado para comprar alguns produtos e acabamos por comprar muito mais do que planejamos. O apelo visual da loja e dos produtos, dispostos segundo critérios de venda, que em grande parte os consumidores desconhecem, acabam por estimular o cliente a comprar mais do que precisa.

Em certa medida, neste aperfeiçoamento da propaganda reside o estímulo à compra por impulso. Segundo pesquisa realizada pela empresa A. C Nielsen sobre o que influencia o consumo na hora da compra “[...] chamou a atenção dos pesquisadores o fato de os consumidores comprarem por impulso, pois 53% dos brasileiros não levam lista de compras para os supermercados. Esse índice também é alto no México 59%, no Chile 62% e na Colômbia 59%” (ABRAS, 2002, p. 61).

Para Gorz (2005), a propaganda é capaz de “brincar” com os nossos desejos mais íntimos que abarcam dimensão do sexo e do poder, com intuito de canalizar esses desejos de forma irrefletida, ou mesmo, ilusória para compra. Dessa maneira, imerso em uma contradição, o consumidor pode tender a comprar uma mercadoria mais pelo seu valor de troca (aparência) do que pela necessidade de seu valor de uso.

É às instâncias inconscientes, às motivações irracionais, aos fantasmas e aos desejos inconfessáveis das pessoas que era preciso apelar. Em vez de se dirigir como se havia feito até então, ao senso prático dos compradores, a publicidade deveria conter uma mensagem que transforma os produtos, mesmo os mais triviais, em valores de um sentimento simbólico. Era preciso apelar às 'condições irracionais', criar uma cultura do consumo, produzir o consumidor-tipo que procura e encontra, no consumo, um meio de exprimir seu *innermost self* (seu 'eu mais íntimo') ou – como afirma a publicidade dos anos 1920 – 'o que você tem de único e de mais precioso, mas que resta escondido' (GORZ, 2005, p. 48).

Na abordagem de Gorz (2005), a publicidade é capaz de manipular os desejos humanos de tal maneira que as pessoas deixam de comprar – ou comprem menos – coisas necessárias e passam a comprar mais coisas supérfluas, com baixa ou sem nenhuma utilidade. É dessa maneira que a publicidade contribuiu para inverter os valores de consumo ao longo do século XX, ao colocar o supérfluo na frente do necessário.

Em síntese, o êxito da propaganda que pode ser encontrado nos supermercados deve-se às potencialidades infinitas do desejo humano, identificadas pela psicologia e manipuladas pela publicidade. Esta, através da sedução, por exemplo, por meio da marca e imagem do produto, é capaz de manipular e até distorcer sentimentos internos e irracionais do homem e os direcionar para a compra (GORZ, 2005).

3.4 As empresas estrangeiras no segmento supermercadista brasileiro

Em meado dos anos 1990, a atuação dos supermercados passa a ser alterada em um cenário de maior abertura econômica, de valorização do ideário neoliberal e de controle inflacionário adquirido com a implantação do Plano Real. Neste ambiente, ganha força a participação das empresas estrangeiras, restritas até então no segmento supermercadista ao Carrefour, de capital francês, e ao Makro, holandês (DIEESE, 2000).

Defasadas tecnologicamente, e sem possibilidade de adquirir os ganhos financeiros, advindos da compra de produtos a prazo e venda à vista, que era comum no período inflacionário, importantes redes supermercadistas nacionais, endividadas, em parte em decorrência do fracasso de sucessivos planos

econômicos, que tentavam barrar a inflação, acabaram falindo ou sendo incorporadas por outras empresas. O caso das redes Paes Mendonça, Disco, Bom Preço, Peralta, Barateiro, Sé, Casa da Banha, entre outras, que possuíam papel significativo nesse segmento, representam bem esse processo (CAVALCANTI, 2011).

Mais especificamente, no campo da economia, foi o esgotamento do potencial de expansão nos países centrais e o crescimento desse potencial nos países emergentes que levaram a expansão das empresas estrangeiras. No caso brasileiro, a perspectiva de crescimento da economia com a estabilização monetária, o preço atrativo das empresas nacionais, muitas delas pouco competitivas e à beira da falência, foram os principais fatores de estímulo à entrada desse capital.

Nesse contexto, observa-se uma maior participação do capital estrangeiro. Em 1995, o grupo estadunidense Walmart abre sua primeira loja em São Caetano do Sul (SP); em 1996, o grupo holandês Royal Ahold adquiriu 50% do capital da rede Bom Preço; em 1999, é a vez do grupo francês Casino, que entra no mercado nacional a partir da compra de 24% das ações da rede GPA. A expansão dos negócios do Carrefour, nesse período, grupo francês que atua no Brasil desde 1975, por intermédio de aquisições e abertura de novas lojas, também faz parte desse processo (ABRAS, 2002).

Em 1995, predominavam as empresas nacionais. Entre as cinco maiores redes, quatro eram de capital nacional. Hoje, ao contrário, predominam entre as cinco maiores o capital internacional. Deste grupo, apenas a rede Muffato, na quinta posição, é uma empresa de capital majoritariamente nacional (Quadro 3).

Quadro 3 - As cinco maiores redes varejistas em atuação no Brasil, 1993 e 2016.

1993		2016	
EMPRESA	CAPITAL	EMPRESA	CAPITAL
Carrefour	Francês	Carrefour	Francês
GPA	Brasileiro	GPA/ Casino	Francês
Casas Sendas	Brasileiro	Walmart	Estadunidense
Bompreço	Brasileiro	Cencosud	Chileno
Paes Mendonça	Brasileiro	Irmãos Muffato	Brasileiro

Fonte: Ranking Abras. Superhiper, abr. 1996 e abr. 2017.

Organização: Herodes Beserra Cavalcanti

Assim, este processo, iniciado em meado dos anos 1990, passou a indicar uma tendência tanto de desnacionalização quanto de concentração no segmento supermercadista. Na atualidade, essa concentração pode ser observada na força das três maiores empresas estrangeiras que atuam no Brasil. Segundo dados do ranking Abras, em 2016, juntas as três maiores redes: Carrefour, Casino e Walmart, faturaram cerca de R\$ 123.4 bilhões, empregavam cerca de 236.021 mil trabalhadores e possuíam 1.969 lojas no Brasil (SUPERHIPER, abr. 2017).

Cabe lembrar que apesar deste considerável grau de concentração, as três maiores redes detêm cerca de 30% do mercado brasileiro, essa taxa ainda está muito longe das praticadas, em outras regiões do mundo, por exemplo, na Europa Ocidental, a média fica em torno 60% (SUPERHIPER, abr. 2016; DIEESE, 2017).

No segmento supermercadista brasileiro a entrada de empresas alterou a dinâmica do sistema de abastecimento. As causas dessas mudanças encontram-se na construção de novos Centros de Distribuição (CDs), no aprimoramento da logística e dos sistemas de informação. Estas mudanças vêm permitindo as grandes redes supermercadistas comprarem grandes lotes de mercadorias diretamente dos fornecedores, com custos reduzidos.

Desse modo, com o aprimoramento da logística, novos procedimentos de abastecimento foram implantados, por exemplo, como uma forma de atender as exigências do Walmart, os fornecedores tiveram que se adaptar a exigência de maior rapidez e pontualidade no processo de entrega. Além disso, o armazenamento das mercadorias deveria ocorrer direto nas prateleiras das lojas, através do serviço dos promotores de venda. Em suma, essas mudanças permitiram simultaneamente reduzir o número de postos de trabalho e aumentar a produtividade dos supermercados, como podemos observar na citação de Almeida e Eid, retirada do livro comemorativo da APAS:

O sucesso da logística do Walmart estava configurando novas tecnologias de suprimento. Os fornecedores tiveram que se adaptar. As entregas deveriam ser feitas diretamente nas prateleiras de vendas e a operação de descarregamento de um caminhão deveria ser feita em 20 minutos. Isso reduziria o número de empregados e imprimiria um ritmo acelerado no suprimento dos estoques (ALMEIDA; EID, 2009, p. 284).

Dessa maneira, a força das grandes redes, com destaque para o Walmart, Carrefour e Casino, a partir dos anos 1990, acabaram por redefinir as relações entre fornecedores e comerciantes. A maior concentração de capital em poder dessas empresas e sua ampla capacidade de vendas em escala fez com que os fornecedores se adaptassem às suas novas exigências, em um cenário de internacionalização da economia.

3.4.1 Walmart

A rede Walmart é considerada a maior empresa de comércio varejista do mundo (quadro 4), atuando em 28 países, sua força representa o poder do capital comercial frente ao capital industrial, o qual pode ser observado na capacidade do Walmart para gerar empregos e influir nos preços e nos padrões de fabricação dos produtos que serão comercializados em suas lojas.

Quadro 4 - As dez maiores varejistas do mundo em 2016.

Posição	Empresa	País de Origem	Países em operação	Faturamento (bilhões de dólares)
1	Walmart	EUA	28	482
2	Costco	EUA	10	116
3	The Kroger	EUA	1	109
4	Schwars	Alemanha	26	94
5	Walgreens	EUA	10	103
6	The Home Depot	EUA	4	88
7	Carrefour	França	35	87
8	Aldi	Alemanha	17	82
9	Tesco	Reino Unido	10	82
10	Amazon	EUA	14	107

Fonte: Deloitte. *Global Power of Retailing*, 2017.

Organização: Herodes Beserra Cavalcanti.

Sendo a empresa privada que mais emprega no mundo, a força do Walmart pode ser expressa nos seguintes números: em 2016, possuía 2,3 milhões de empregados, 11.528 lojas, 16 *websites* em 11 países. O seu faturamento havia alcançado a cifra de 482 bilhões de dólares (ONLY WALMART. ANNUAL REPORT, 2016).

Destacando-se na geração de postos de trabalho e na redução dos custos de comercialização, o Walmart tornou-se um modelo de empresa que deve ser seguido, no século XXI. Esta varejista possui papel central na condução do ritmo do comércio mundial.

Se para o mercado a empresa é um modelo que deve ser copiado, para as organizações dos trabalhadores dá-se o contrário. O Walmart é conhecido no mundo por uma política salarial que procura pagar o mínimo possível, ou igualmente, por sua capacidade de forçar para baixo o valor da força de trabalho. É em decorrência destas características que as entidades dos trabalhadores passaram a questionar a atuação dessa empresa.

A oposição dos trabalhadores ao Walmart pode ser observada na luta por melhores salários e nas denúncias referentes à discriminação e ao constrangimento que afligem os empregados da rede, principalmente as mulheres, os negros e os imigrantes. Soma-se a isto, a luta contra as práticas antissindicais, essas procuram inibir qualquer forma de organização dos trabalhadores na empresa.

Por estes e outros fatores que a atuação do Walmart passou a ser combatida pelos trabalhadores. Por exemplo, em 2004, na cidade de Chicago, nos EUA, um conselho comunitário conduzido por ex-funcionários demitidos e aposentados barrou a instalação de duas lojas na cidade. Como destaca Lichtenstein (2006), essa ação não visava simplesmente impedir o funcionamento do Walmart, ela cobrava que a abertura de lojas trouxesse benefícios para comunidade, como melhores salários e condições dignas de trabalho.

Esta coalisão na comunidade de trabalhadores não procurava negar a entrada da empresa em Chicago, mas buscava forçar o funcionamento sobre princípios que trouxesse um conjunto de benefícios para comunidade, os quais incluem plano de saúde, salários iniciais maiores e emprego na proximidade das residências. Esta abordagem questionava a força do usual argumento urbano do Walmart, que ela poderia trazer centenas de empregos permanentes para comunidades pobres e desesperadas das cidades interioranas que são servidas por um sistema de varejo precário (LICHTENSTEIN, 2006, p. 297, tradução nossa ⁴¹).

⁴¹ “*This labor-community coalition did not seek to deny the company entry to Chicago but sought to force it to operate on principles sustaining a set of “community benefits” that included health care coverage, a high starting wage, and employment of local residents. This approach blunted the force of Walmart’s usual urban argument; it would bring hundreds of permanent jobs to*

Nos EUA, as manifestações organizadas pelos trabalhadores, por melhores salários e condições de trabalho, vêm sendo fortemente reprimidas, além da intimidação por parte dos empregadores que “marcam” os trabalhadores que questionam a política da empresa, os que participam das manifestações correm o risco de serem presos. Isso foi o que ocorreu nos protestos de 2014 realizados no período da *Black Friday*. Muitos trabalhadores que participaram dos atos foram presos por desobediência civil, sob a alegação de que estavam atrapalhando o público e o funcionamento do comércio local. Podemos depreender essa situação do trecho de uma notícia de jornal. “Havia cerca de sete associados que foram presos por desobediência civil e vários dos aliados da comunidade estavam entre eles” (KASPERKEVIC, The Guardian, nov. 2014, tradução nossa⁴²).

No Walmart a questão salarial é crucial para os trabalhadores, devido às dificuldades que estes enfrentam para se manterem com os baixos rendimentos recebidos. Nos EUA, por exemplo, muitos empregados dessa rede, para prover o sustento de suas famílias, dependem do apoio dos bancos de alimentos e do auxílio do governo, proveniente do *Food Stamp* (Selo de alimentos). Isso é o que revela, em outra reportagem, o depoimento de uma trabalhadora do Walmart, mãe de duas crianças.

“Eu tive que renunciar refeições para que os meus meninos tivessem o suficiente para comer. Muitas vezes, eu tive que ir a bancos de alimentos para apenas tentar conseguir um pouco de arroz e feijão para os meus filhos se alimentarem. Se não fosse o Food Stamp e os programas governamentais para meus filhos, eu não sei o que eu faria” (KASPERKEVIC, The Guardian, nov. 2015, tradução nossa⁴³).

O *Food Stamp*, é o nome popular do Programa de Assistência Nutricional (SNAP). Esse programa do governo federal procura dar suporte às famílias de menor poder aquisitivo na compra de alimentos. Guardando algumas

desperate inter-city neighborhoods that were poorly served by existing retail outlets” (LICHTENSTEIN, 2006, p. 297).

⁴² “There was about seven associates that did get arrested for civil disobedience and several of the community allies were with them.” (KASPERKEVIC, The Guardian, nov. 2014).

⁴³ “I’ve had to forego meals just, so my boys would have enough to eat. Too many times, I have had to go to food banks just to try and scrape up some rice and beans for my kids to eat. If it weren’t for food stamps and government programs for my kids, I don’t know what I would do” (KASPERKEVIC, The Guardian, nov. 2015).

semelhanças com o Bolsa Família brasileiro⁴⁴, o pagamento desse benefício ocorre através de um cartão magnético, cujo o uso é exclusivo para compra de alimentos. Em 2013, no ápice da recente crise econômica dos EUA, 47,6 milhões de pessoas estavam inscritas nesse programa, em 2017 esse número caiu para 42,2 milhões⁴⁵

As reivindicações por melhores salários e condições de trabalho, na rede Walmart, nos EUA, são conduzidas, em parte, pelo sindicato dos trabalhadores Our Walmart⁴⁶. Em 2017, destacava-se na pauta de reivindicações dessa entidade o salário de 15 \$ dólares por hora, a luta contra as práticas antissíndicas e pela eliminação da contratação de trabalhadores por tempo parcial (*part-time*). Nessa modalidade de contrato, além dos baixos salários, os trabalhadores não possuem assistência médica da empresa⁴⁷.

Em respostas às reivindicações do sindicato, a empresa investe vultosas somas de dinheiro em publicidade, no intuito de desfazer a imagem negativa que carrega. Além disso, em 2017, a empresa alegava que o aumento brusco do salário mínimo por hora, de 9 \$ para 15 \$, deveria acarretar perda de competitividade, deixando como alternativa para a rede varejista acelerar o processo de automação, presente, por exemplo, na substituição de operadores de caixa por autocaixas⁴⁸. No caso do Walmart brasileiro, a realidade não é muito diferente e será analisada no capítulo IV.

⁴⁴ Tanto no programa estadunidense quanto no brasileiro sua concessão encontra-se atrelada a condicionalidades que devem ser cumpridas para permanência no programa. No Brasil, o programa bolsa família, em julho de 2018, atendia a 13,9 milhões de famílias, consideradas em situação de pobreza e de extrema pobreza, com renda per capita mensal entre R\$ 89,01 e R\$ 178,00. Diferentemente do *Food Stamp*, nesse programa a família possui maior autonomia para usar o valor recebido. Fonte: “Bolsa Família”. **Caixa Econômica Federal**. Disponível em: <http://www.caixa.gov.br/programas-sociais/bolsa-familia/Paginas/default.aspx> Acesso em: 06 jul. 2018

⁴⁵ Fonte: LUHBY, Tami “The real story of food stamps” **CNN**. 13 fev. 2018. Disponível em: <http://money.cnn.com/2018/02/13/news/economy/food-stamps-what-to-know/index.html> Acesso em: 05 jun. 2018.

⁴⁶ Seguindo o modelo de sindicalismo por empresa, próprio dos EUA, o OUR Walmart luta por melhores salários e condições de trabalho, de modo que a empresa seja construída de fato, e não apenas no discurso gerencial para os trabalhadores, daí o nome OUR Walmart (Nosso Walmart).

⁴⁷ Fonte: “It’s time for \$15 & full-time at Walmart” **OUR Walmart**. Disponível em: https://www.united4respect.org/15_and_fulltime Acesso em: 05-12-2017.

⁴⁸ Fonte: THOMAS, Lauren. “As Wal-Mart blitzes Internet retail, debate rages over company’s impact on US wages”. **CNBC** 22 abr. 2017. Disponível em: <https://www.cnbc.com/2017/04/20/wal-mart-still-front-and-center-of-debate-over-minimum-wages.html> Acesso em: 20 abr. 2018.

A intrigante história do Walmart, considerado um paradigma a ser seguido pelo mercado e a ser combatido pelos trabalhadores, possui raízes no processo histórico de sua formação. Nela, a preocupação em reduzir custos, de ampliar a produtividade e expansão da empresa, sempre estiveram presentes, apesar do custo social aí acarretado.

A primeira loja da rede Walmart foi aberta em Rogers, em 1962, cidade interiorana do Estado do Arkansas. Foi a partir dessa localização que a expansão da rede ocorreu, através da abertura de lojas nas pequenas cidades do sul dos EUA. Segundo Lichtenstein (2006), o desenvolvimento dessa história carrega, contraditoriamente, elementos da cultura local, religiosidade e família, cuja figura masculina branca possui papel de destaque.

O Walmart emergiu do sul agrícola que mal tolerava a regulação social do New Deal, a revolução dos direitos civis ou o movimento feminista. No lugar disso, a empresa projetou a ideologia de família, a religiosidade e o sentimentalismo das cidades interioranas, os quais coexistem de maneira estranha, mas em convincente harmonia, com o mundo do comércio transnacional, do emprego inseguro e dos salários baixos (LICHTENSTEIN, 2009, p. 79, tradução nossa⁴⁹).

Nos anos 1960, a abertura das primeiras lojas do Walmart, nos EUA, coincidiu com a rápida expansão dos supermercados, isso em um cenário em que a modernização das lojas rapidamente se distanciava do amadorismo das primeiras instalações. Este segmento em expansão, no qual havia possibilidades de redução de custos de comercialização e de aumento dos lucros, rapidamente chamou a atenção de Sam Walton⁵⁰, fundador do Walmart (LICHTENSTEIN, 2006).

Com uma estratégia pouco comum para época, a de negociar direto com os fornecedores a compra de grandes lotes de mercadoria, o Walmart passou a ter força para se expandir frente a seus concorrentes. O êxito dessa estratégia pode ser observado na força competitiva do Walmart nos locais onde se estabeleceu. Nesses, a política de “preço baixo todo dia” quando praticada de

⁴⁹ “Walmart emerged out of rural South that barely tolerated New Deal social regulation, the civil rights revolution, or the feminist movement. Instead, the Corporation celebrates an ideology of Family, faith, and small-town sentimentality that coexist in strange but compelling harmony with a world of transnational commerce, employment insecurity, and poverty level” (LICHTENSTEIN, 2009, p. 79).

⁵⁰ Antes de iniciar no segmento de supermercados, Sam Walton atuou no ramo de lojas de miudezas. Os seus negócios contavam com a participação de seu irmão Bob Bungle e de outros sócios.

forma agressiva é capaz de varrer o pequeno comércio local e garantir à rede poder de monopólio nas localidades em que se instala. Nessas, a força da rede além de influir diretamente no preço das mercadorias, contribui para determinar o valor do salário mínimo (LICHTENSTEIN, 2006).

A expansão do Walmart nos EUA ganha força nos anos 1970, quando a empresa passa por um processo de abertura de capitais com intuito de captar recursos para sanar dívidas e continuar crescendo. Com isso, a empresa transforma-se em sociedade anônima, com a maior parte das ações da rede ficando concentrada em posse da família de Sam Walton (DALLA COSTA, 2004).

Para dar continuidade no seu crescimento, o Walmart passou a investir fortemente no uso da tecnologia no final dos anos 1970. Destaca-se nesse processo a interligação dos seus Centros de Distribuição (CDs) por meio do uso da tecnologia da informática (LICHTENSTEIN, 2006).

Adotando diferentes estratégias de expansão, abertura de lojas, associação e compra de concorrentes, a internacionalização do Walmart ocorre a partir dos anos 1990, com a entrada no México e no Brasil. Este processo ganha força em 2000 com a compra no Reino Unido de 232 lojas da rede de supermercados ASDA pelo valor de 10,8 bilhões de dólares. Em 2002 o Walmart entra no Japão com a compra de 6,1% da rede Seiy pelo valor de 46,5 bilhões de dólares (DALLA COSTA, 2004).

Recentemente observa-se a entrada do Walmart em países do continente africano. O mapa 2 destaca essa expansão e aponta o número total de lojas dessa rede, por país, em 2016.

Mapa 2 - Walmart, expansão pelo mundo e número de lojas em 2016.

No Brasil, causando inquietação no segmento supermercadista devido ao seu potencial de competição e expansão, o Walmart aporta em 1995, a partir da inauguração de sua primeira loja Sam's Club em São Caetano do Sul - SP. Sua expansão, todavia, inicia-se em 1997, com a compra de 118 lojas no nordeste da rede de supermercados Bompreço, pertencente ao grupo holandês Royal Ahold⁵¹. Em 1999, o Walmart compra 140 lojas da rede supermercadista Sonae,

⁵¹ "Os holandeses do Royal Ahold, que haviam comprado 50% do nordestino Bompreço em 1996, levaram a outra metade em 2000 (a operação seria vendida ao Walmart em 2004). Finalmente, os portugueses da Sonae investiram em redes no rio Grande do Sul e no Paraná, tornando-se os maiores varejistas da região (em 2005 o Walmart compraria a Sonae brasileira

de capital português, que concentrava seus negócios no Rio de Janeiro (CORREA, 2015).

Com essas aquisições realizadas, o Walmart consolidou-se no mercado brasileiro assumindo a 3º (terceira) posição entre as maiores varejistas que atuam no Brasil. A partir daí o Walmart passa a avançar sua expansão principalmente com base na construção de novas lojas.

No Brasil, o Walmart possui 485 lojas e atua através de nove bandeiras: Walmart, Hiperbompreço, Big, Mercadorama, Nacional, Bompreço, TodoDia, Maxxi Atacado e Sam's Club, gráfico 2.

Gráfico 2 - Walmart, pontos de vendas no Brasil, 2015.

Fonte: Walmart Brasil. Relatório Anual de Sustentabilidade de 2016.
Organização: Herodes Beserra Cavalcanti.

No Brasil, os supermercados do Walmart, estão presentes em 18 estados e no distrito federal (tabela 3). De um total de 485 lojas, a região nordeste segue concentrando a maior porcentagem, 49%; a região sul é a segunda mais representativa, com 33% das lojas; já a região sudeste aparece na terceira posição, concentrando 16%. Esses dados demonstram que o Walmart procurou consolidar sua atuação em mercados regionais com destaque para o nordeste,

por 1,7 bilhão de reais). Essas aquisições mudariam a cara do varejo nacional. Em 2001 as cinco maiores já detinham 40% do faturamento do setor" (CORREA, 2015, p. 111).

região ainda pouco explorada pelas grandes varejistas do Sudeste GPA/Casino e Carrefour.

Tabela 3 - Walmart, número de lojas por regiões brasileiras, em 2015.

Região	Lojas	(%)
Centro Oeste	9	2%
Norte	-	-
Nordeste	239	49%
Sudeste	79	16%
Sul	158	33%
Total	485	100%

Fonte: Relatório de Sustentabilidade, 2016. Exercício 2015.

- Dado número igual a zero

Organização: Herodes Beserra Cavalcanti.

Recentemente, em decorrência da desaceleração do crescimento econômico e da queda do desempenho de suas lojas no Brasil, o Walmart iniciou um processo de fechamento de lojas e de redução do seu quadro de funcionários. Conforme dados da tabela 4, a rede que em 2013 possuía 75.547 funcionários e 544 lojas, no ano de 2016, reduziu esse número para 65.000 funcionários e 485 lojas. Como veremos no capítulo IV, esse baixo desempenho reflete-se no aumento da cobrança por produtividade e na precarização das condições de trabalho.

Tabela 4 - Walmart, número de lojas e de funcionários, no Brasil, 1995-2016

Ano	1995	1998	2001	2004	2007	2010	2013	2016
Lojas	5	9	22	149	313	479	544	485
Funcionários	...	3.943	6.828	28.848	67.718	86.992	75.547	65.000

Fonte: Ranking Abras. Superhiper 1996-2017.

... Dado numérico não disponível

Organização: Herodes Beserra Cavalcanti.

Segundo dados do Ranking Abras, esta queda não foi exclusiva da varejista estadunidense, o segmento supermercadista brasileiro como um todo apresentou baixo desempenho no volume de vendas. No ano de 2015, a queda real foi de 1,9%; já para o ano de 2016, a redução foi de 1,5% (SUPERHIPER, abr. 2017).

Neste cenário de baixo desempenho do segmento supermercadista brasileiro, a rede Walmart enfrenta maiores dificuldades para retomar o crescimento. Essa situação tem levado a varejista a investir no formato de

atacarejo, com a abertura de novas lojas e com a conversão de hipermercados Walmart em atacarejos da bandeira Maxxi (SUPERHIPER, abr. 2017).

Não é apenas o Walmart que investe nesse formato, o Carrefour e o GPA passaram a valorizar este modelo, o qual demanda para operação um menor número de funcionários quando comparado aos formatos de supermercados e hipermercados (SUPERHIPER, abr., 2017).

Esse formato de loja, que se expande em um contexto de baixo desempenho econômico do país, objetiva explorar o potencial de compra de produtos alimentícios e de higiene da população de baixa renda, a qual despende a maior parte do seu salário com a compra desses produtos. Com isso, o atacarejo assemelha-se a abertura dos primeiros supermercados da periferia, nos anos 1970, que possuíam esse foco.

Apresentando uma menor variedade de produtos e atuando com uma margem de lucro baixa, as lojas de atacarejo encontram-se localizadas distantes das áreas centrais, sendo situadas em locais de fácil acesso aos bairros da periferia da área urbana, nas margens de importantes avenidas. Essas lojas se assemelham a grandes galpões destinados ao armazenamento de mercadorias. Possuindo um visual simples, nessas lojas a armazenagem e organização das mercadorias ocorrem em paletes ou em grandes prateleiras, semelhantes às que são utilizadas para organização de mercadorias nos depósitos. As mercadorias podem ainda serem expostas em cima de caixas localizadas nos finais de corredores e próximas aos caixas na frente de loja.

Como contrapartida para os clientes, em sua maioria, formada por pessoas dos extratos econômicos C, D e E, e por pequenos e médios comerciantes, que comprem no atacado, esse formato de loja oferece descontos para quem realiza compra em um volume maior, no geral, acima de três itens por produto. Assim, como as demais grandes redes varejistas, o Walmart investe nesse formato com a finalidade de contornar o baixo desempenho apresentado nos últimos anos.

3.4.2 Carrefour

O grupo Carrefour é a segunda maior rede supermercadista do mundo, atrás apenas do Walmart. Com faturamento estimado em 103,7 bilhões de euros,

em 2016, o Carrefour atuava em cerca de 30 países espalhados pela Europa, Ásia, América Latina, Norte da África e Oriente Médio. O grupo contava com 11.935 lojas e 384.151 funcionários (ANNUAL ACTIVITY AND RESPONSIBLE COMMITMENT REPORT, 2016).

De origem francesa, o primeiro supermercado do Carrefour foi aberto em 1960, em Annely, na França. Já em 1962, o grupo inaugurava o seu primeiro hipermercado, formato de loja em que passou a se especializar.

Consolidando-se no mercado francês e rapidamente constatando os limites para expansão nas áreas centrais desse país, o grupo inicia um processo de internacionalização. Em 1969, são abertas lojas do Carrefour na Bélgica; em 1973, na Espanha; e, no Brasil, em 1975. Nos anos 1990, observa-se a expansão pela Ásia com operações na China e Taiwan (Mapa 3).

Mapa 3 - Carrefour, expansão pelo mundo e número de lojas em 2016.

A partir dos anos 2000, o Carrefour através de um sistema de franquias passa a atuar na África e América Central e amplia sua atuação na Europa.

Entre os fatores que explicam a rápida internacionalização do Carrefour, destaca-se o esgotamento do seu potencial de expansão na França, em parte devido aos limites para abertura de novos estabelecimentos, nas áreas centrais, impostos pelo Estado através da Lei Royer, em 1973. Essa lei visava contrabalançar a força dos grandes varejistas, predominantes na periferia das cidades, com a força dos pequenos e médios varejistas, concentrados nas áreas centrais das cidades (SILVA, 2003).

A chegada do Carrefour no Brasil ocorre com base na construção de lojas de grande porte, os hipermercados. Localizados nas grandes metrópoles, em

importantes vias de circulação, a primeira loja foi inaugurada em 1975, na avenida Marginal Pinheiros, Zona Sul de São Paulo.

No Brasil, a expansão da rede Carrefour ocorreu concentrada na região sudeste e fazendo uso do formato de hipermercado, foco do grupo. A partir de 1998, com a aquisição de uma parte das lojas da rede Americanas, o grupo passou atuar com o formato de supermercados (SILVA, 2003).

No final dos anos 1990, o grupo intensifica sua expansão no segmento supermercadista brasileiro, com a abertura de novas lojas e aquisição de redes concorrentes. Esse processo pode ser observado na aquisição das seguintes redes tradicionais do segmento supermercadista brasileiro: em 1997, a rede Eldorado; em 1999, a rede Planaltão e em 2007 a rede Atacadão. Esta última foi vendida por 2,2 bilhões de reais, tabela 5. Soma-se a isso a aquisição de diversas redes supermercadistas de pequeno e médio porte. Como fora apontado nesse capítulo, a crise e a competição acirrada com as grandes redes fez as empresas menores se desfazerem dos seus negócios.

Tabela 5 - Carrefour: aquisições, fusões e incorporações no Brasil a partir de 1997

Ano	Rede	Nº lojas	UF
1997	Eldorado	8	SP/MG
1999	Rede Planaltão	18	GO
1999	Rede Mineirão	34	MG
1997	Grupo Cunha**.	34	RJ
1998	Redes Roncetti*	14	SP
1999	Hiper Manaus	1	AM
2000	Rede Matheus	...	SP
1999	Rede Antonieli	...	SP
2005	Sonae (hipermercados BIG)	10	SP
2007	São José do Rio Preto Mix*	1	SP
2007	Atacadão	34	SP

Fonte: ABRAS, 2002; Superhiper, maio 2002; FRANÇA JUNIOR, 2010.

* Reincorporação.

** O Grupo Cunha era formado por lojas das redes Rainha, Continente e Dalas.

... Dados numéricos não disponíveis.

Organização: Herodes Beserra Cavalcanti.

Em 2016, o Carrefour atuava com 605 pontos de venda, que vão desde supermercados a postos de gasolina e drogarias. Quando se analisa sua importância, nota-se que os formatos de hipermercados com 103 lojas e o de

atacarejo com 163 destacavam-se pelo porte e por corresponderem a maior parte do faturamento do grupo (Gráfico 3).

Gráfico 3 - Carrefour, total de pontos de venda no Brasil, 2016.

Fonte: Carrefour Brasil - Relatório "A Blue-Chip Brazilian Retailer", set. 2017.
Organização: Herodes Beserra Cavalcanti.

Apesar de atuar em todas as regiões brasileiras, o Carrefour concentrava em 2016 sua atuação no Sudeste. Era 68% dos seus pontos de venda concentrados nesta região. Tabela 6.

Tabela 6 - Carrefour, pontos de venda por regiões brasileiras, em 2016

Região	Lojas	(%)
Centro Oeste	55	9%
Norte	24	4 %
Nordeste	67	11%
Sudeste	411	68%
Sul	48	8%
Total	605	100%

Fonte: Carrefour Brasil. Relatório "A Blue-Chip Brazilian Retailer" set. 2017.
Organização: Herodes Beserra Cavalcanti.

De modo geral, é lento o processo de entrada das redes supermercadista fora do Sudeste e das grandes metrópoles brasileiras. Alguns fatores ajudam a entender essa situação. Diferentemente das grandes redes varejistas, as pequenas e médias possuem um maior conhecimento do mercado local, o que permite a elas um bom desempenho nas pequenas e médias cidades. Soma-se a isto, a organização das pequenas e medias cadeias varejistas em cooperativas

de abastecimento⁵², o que permite a compra de grandes lotes de produtos com menores preços, garantindo maior ou igual competitividade a essas empresas frente às grandes varejistas.

Muito embora seja reduzida a participação das grandes redes fora do Sudeste, esta participação tende a aumentar em decorrência da redução dos custos dessa expansão que ocorre na medida em que essas empresas ampliam sua área de atuação e aperfeiçoam o seu sistema de abastecimento. A ampliação gradual do sistema de transporte brasileiro é outro fator que beneficia a espacialização das grandes redes, uma vez que contribui para explorar o potencial do sistema de abastecimento existente e aperfeiçoar seu uso.

Acerca da atuação do Carrefour, apesar desta apresentar forte crescimento no Brasil, não deixa de sofrer oscilações decorrentes da contração econômica e do processo contínuo de reestruturação. Esses fatores têm acarretado fechamento de lojas e demissões. Por exemplo, em 2010 a rede possuía 78.057 funcionários e 654 lojas; em 2013, esse número havia caído para 64.776 funcionários e 241 lojas. Tabela 7.

Tabela 7 - Carrefour, número de lojas e funcionários no Brasil, 1995-2016.

Ano	1995	1998	2001	2004	2007	2010	2013	2016
Lojas	38	82	227	390	510	654	241	349
Funcionários	21.780	28.195	45.240	45.651	59.012	78.057	64.776	80.021

Fonte: Ranking Abras. Superhiper, 1996-2017.
Organização: Herodes Beserra Cavalcanti.

De modo específico, a retração do desempenho do Carrefour, no Brasil, deve-se ao rompimento de sua associação com a rede espanhola de supermercados populares (*hard discount*), da bandeira Dia%⁵³, a qual apresentava baixo desempenho. Com isso, o Carrefour deixou de operar 400 lojas de supermercados Dia%. A queda das vendas no formato de hipermercado, agravou ainda mais essa situação.

⁵² “Entre os exemplos desse modelo de negócio está a Rede Brasil de Supermercados, formada por 16 empresas, entre eles Coop (SP), Condor (PR), Zona Sul (RJ), Bahamas (MG) e Nordestão (RN). Somando o faturamento de todas empresas participantes a rede Brasil seria a quarta maior ‘empresa em faturamento’, com faturamento de R\$ 13,5 bilhões” (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. Análise setorial, 2011, p. 12).

⁵³ Fonte: “Fim do Casamento entre Carrefour e Dia%”. **Gironews**. 03 mar. 2011. Disponível em: <http://www.gironews.com/supermercado/fim-do-casamento-entre-carrefour-e-dia-9589/> Acesso em 07 jul. 2018.

A partir de 2016, a retomada do desempenho do grupo pode ser observada no aumento do número de funcionários, 80.021, e de lojas, 349. Tabela 7. Em parte, este aumento deve-se aos maiores investimentos no formato de atacarejo via bandeira Atacadão e Sapeco e através da abertura de novos pontos de venda, do tipo lojas de proximidade (vizinhança) Carrefour Express. Soma-se a isto, o aporte financeiro que o grupo passou a receber devido à compra de ações realizadas pelo empresário Abílio Diniz, em 2014 e 2015⁵⁴, logo após sua saída do GPA⁵⁵.

Cabe salientar que os formatos de loja Atacarejo e Carrefour Express, da rede Carrefour empregam um menor número de funcionários quando comparados aos supermercados padrão. No caso do Carrefour Express, destaca-se ainda, que sua expansão compete com outros estabelecimentos comerciais como minimercados e lojas de doces, ambas de estrutura tradicional.

A retomada do crescimento do Carrefour não esconde as dificuldades do grupo relacionadas à queda de desempenho dos seus hipermercados. Esta fez com que a empresa passasse a reformular esse formato de loja. Com isso, alterações no *layout* das lojas foram realizadas junto com a reorganização do quadro de funcionários. Tal estratégia tem levado a demissão dos trabalhadores mais antigos cuja a remuneração é maior. No capítulo IV, retomaremos essa discussão com suporte das entrevistas realizadas.

3.4.3 Casino e GPA

Nos anos 1990, em um contexto de reestruturação comercial, avanço do ideário neoliberal e de maior participação do capital internacional, uma das mais tradicionais redes de supermercados brasileira, o Grupo Pão de Açúcar (GPA), passa a ser absorvida pelo grupo francês Casino. Nesse processo, ganha força a desnacionalização do segmento supermercadista brasileiro, visto que o GPA ocupava posição de liderança, a qual havia sido alcançada com base na compra

⁵⁴ Fonte: “Abílio Diniz eleva de 10% para 12% participação no Carrefour Brasil”. **Supermercado Moderno** 16 jun. 2016. Disponível em: <https://www.sm.com.br/detalhe/ultimas-noticias/abilio-diniz-eleva-de-10-para-12-participacao-no-carrefour-brasil> Acesso em: 07 jul. 2018.

⁵⁵ Fonte: MATTOS, Adriana. “Abílio Diniz fecha acordo com Casino e deixa o Grupo Pão de Açúcar”. 06 set. 2013 **Valor Econômico**. Disponível em: <http://www.valor.com.br/empresas/3262046/abilio-diniz-fecha-acordo-com-casino-e-deixa-o-grupo-pao-de-acucar> Acesso em: 27 maio 2017.

de redes concorrentes de expressão regional. Esse processo, procuraremos analisar a seguir, com base na trajetória do Casino e do GPA.

O grupo francês Casino, que assumiu o controle do GPA em 2013, é uma rede varejista de expressão mundial. Em 2016, o grupo contava com 228 mil funcionários e possuía 12.269 lojas espalhadas por três continentes: Europa, Ásia e América. Fundado em 1898, o Casino ocupa papel tradicional no mercado francês, a primeira loja supermercadista do grupo foi aberta em 1960. Atualmente o Casino disputa a liderança do mercado francês e brasileiro com a rede Carrefour (CASINO RELATÓRIO ANUAL, 2016).

A participação do grupo no mercado internacional data dos anos 1970, com a abertura da primeira filial nos EUA. Nos anos 1990, em decorrência da queda de desempenho, o Casino realiza uma fusão com a varejista Rallye, a qual permitiu ao grupo a voltar a crescer e se livrar de uma possível absorção pela varejista Promodés.

A retomada do crescimento do Casino veio acompanhada de alterações de sua estratégia de expansão. O grupo encerrou suas operações em países em que o desempenho estava em queda: EUA, Taiwan e Polônia, e passou a concentrar sua atuação nos mercados emergentes da América Latina (Brasil, Colômbia, Argentina e Uruguai). Mapa 4.

Mapa 4 - Casino, expansão pelo mundo e número de lojas em 2016

A expansão da rede também passou a ocorrer através de um sistema de franquias. Em 2016, havia 185 lojas espalhadas em três países do oceano Índico (Vietnã, Tailândia e Índia) (CASINO, RELATÓRIO ANUAL DE SUSTENTABILIDADE, 2016).

No Brasil, a entrada do Casino relaciona-se ao processo de desnacionalização e absorção do Grupo Pão de Açúcar (GPA), empresa de expressão nacional, cuja trajetória confunde-se com a história do segmento supermercadista brasileiro.

O GPA iniciou suas atividades em 1959, na cidade de São Paulo. O crescimento e expansão dessa rede ocorreu alicerçada na estratégia de construção de lojas e aquisição de redes concorrentes. Assim, as redes Sirva-se, Quiko e Tip Top, pioneiras do segmento supermercadista brasileiro, foram

adquiridas nos anos 1960. Outras redes que marcaram a história desse segmento, Peg e Pag e Eletroradiobras, foram absorvidas na década de 1970. O rápido crescimento do grupo culminou com o seu processo de internacionalização, no final dos anos 1960, através da abertura de lojas em Portugal, Espanha e Angola (DINIZ, 1998).

Durante os anos 1980, a empresa passou por uma forte crise financeira em decorrência do período de instabilidade econômica vivido pelo país e de uma crise interna de sucessão familiar⁵⁶. Este processo que quase levou o grupo à falência, foi dramático para os trabalhadores em decorrência das demissões e fechamento de lojas. Conforme dados de Diniz (1998), em 1985, o grupo GPA possuía 50.400 funcionários e 626 lojas; em 1994, este número havia caído para 217 lojas e 20.329 funcionários.

Assim, como estratégia para superar a crise, o GPA passa por um processo de reestruturação comercial, pelo qual veio acompanhado do fechamento de lojas e corte de funcionários, principalmente os mais antigos que recebiam maiores salários. A adoção de novas tecnologias e práticas de reorganização do trabalho foram implementadas. Soma-se a isto, a abertura do capital, iniciada em 1995, segundo Diniz (1998), essa ocorreu por meio da negociação de parte dos títulos da empresa na bolsa de Nova York. Nesta negociação o GPA captou 112,1 milhões de dólares.

Em 1999, apesar da rede ter voltado a crescer, a empresa encontrava-se endividada. Desse modo, em um cenário de valorização do capital externo, o GPA procura firmar parceria com a rede francesa Casino. Nessa associação o Casino adquiriu 24,5% das suas ações. Com o sócio francês e mais dinheiro em caixa, a empresa brasileira volta a se expandir com base na construção de novas lojas e aquisição de redes concorrentes que se encontravam em crise.

Entre as principais aquisições do GPA, no final dos anos 1990 e início dos anos 2000, destacam-se 38 lojas da rede Peralta, 25 lojas Pães Mendonça, 26 ABC supermercados, 12 Barateiros e 68 supermercados Sendas (Tabela 8).

⁵⁶ A crise de sucessão familiar teve fim quando os negócios da família foram assumidos pelo filho mais velho, o empresário Abilio Diniz.

Tabela 8 - GPA, aquisições, fusões e incorporações, no Brasil, a partir de 1998

Ano	Rede	Nº lojas	UF
1998	Barateiro	12	SP
1999	Mappin	2	SP
1999	Peralta	38	SP
1999	Paes Mendonça	25	SP/MG/RJ
1999	Shibata	4	SP
1999	Supermercado	2	SP
2000	Cibus	1	SP
2000	Ita	1	SP
2000	São Luiz	9	CE
2000	Boa Esperança	6	PB
2000	Gepires	2	SP
2000	Nagumo	12	SP
2000	Parati	11	PR
2000	Reimberg	9	SP
2000	Rosado	13	SP
2001	ABC Supermercados	26	RJ
2002	Comprebem*	12	SP
2002	Sé supermercados	60	SP
2004	Sendas	68	RJ
2005	Coopercitrus	7	SP
2007	Assaí	14	SP

Fonte: ABRAS (2002); Superhiper maio (2002); GPA Relatório Anual (2011); CORREA (2015).

* Reincorporação

Organização: Herodes Beserra Cavalcanti.

Em 2005, o GPA, com uma alta taxa de endividamento e ainda procurando crescer, transferiu 20% de suas ações para o grupo Casino, ao qual passou a compartilhar com aquele a gestão da empresa. Nesta nova compra de ações, ficou estabelecido que em 2012, a gestão do GPA seria transferida⁵⁷ para o grupo Casino.

A nova injeção de capital permitiu ao grupo continuar se expandindo. Em 2007 o GPA adquiriu 60% da rede atacadista Assaí, em 2009 o grupo adquiriu o

⁵⁷ Antes de vencer o prazo de transferência da gestão do GPA para o Casino, o empresário Abilio Diniz, descontente com a perda do negócio que apresentava altas taxas de crescimento, colocou em ação um plano para não perder a liderança do GPA. Seu plano consistia em realizar uma associação com a subsidiária do Carrefour no Brasil, concorrente do Casino na França. Assim, o empresário pretendia criar uma nova empresa e com isso diluir a participação do Casino nesse novo negócio. Com isso, pretendia evitar a perda do seu posto de comando. Todavia, os artifícios adotados por Abilio não foram adiante e o grupo Casino, ao descobrir o acordo, partiu para um contra-ataque, acusando Abilio de não querer honrar os contratos assinados e de negociar com um concorrente sem avisar. O caso que ganhou as manchetes dos jornais tornou-se um processo com previsão para ser julgado na Câmara Internacional de Comércio em Paris. Prevendo a derrota, antes do julgamento, Abilio assinou um acordo no qual se retirava da liderança do grupo. Em decorrência do mal-estar gerado por essa situação Abilio vendeu suas ações do GPA e passou a investir parte do seu capital em ações da BRF e do Carrefour (CORREA, 2005).

restante da empresa. Ainda, em 2009, ampliando a diversificação dos negócios, o GPA compra a rede Ponto Frio, 455 lojas e a rede Casas Bahia, 508 lojas, empresas que atuam no segmento de eletroeletrônico, eletrodomésticos e móveis. Ambas as compras foram negociadas por meio do pagamento em dinheiro e pelo pagamento em ações, de modo que o GPA ficasse com o maior número de ações. Após a efetivação da compra, o controle das Casa Bahia e Ponto Frio passou a ser feitos por uma nova empresa, a Via Varejo, atualmente maior comerciante de eletroeletrônicos e móveis do país (CORREA, 2015).

Nesse processo, o Casino, principal acionista, assume a gestão do GPA. Em decorrência da mudança de gestão, o grupo passa por um processo de reestruturação. Nele observa-se um maior investimento no formato de lojas de proximidade, Minimercado Extra e Minuto Pão de Açúcar, no formato de atacarejo, por meio da abertura de novas lojas, e via conversão de hipermercados Extra em lojas atacarejo Assaí. Como vimos, esses formatos de loja demandam menos funcionários e proporcionam um maior retorno financeiro.

O impacto da reestruturação, do mesmo modo, pode ser observado na redução do número de lojas e funcionários. Conforme dados do ranking Abras, em 2013, o GPA possuía 156.342 funcionários e possuía 1.999 lojas. Em 2016, estes números haviam sido bruscamente alterados, o número de funcionários caiu para 91.000 e o de lojas para 1.135 (Tabela 9).

Tabela 9 - GPA, número de lojas e funcionários no Brasil, 1995-2016

Ano	1995	1998	2001	2004	2007	2010	2013	2016
Lojas	218	285	443	551	575	1.647	1.999	1.135
Funcionários	20.429	28.398	52.060	63.484	66.165	144.914	15.342	91.000

Fonte: Superhiper. Ranking Abras, 1996-2017.
Organização: Herodes Beserra Cavalcanti.

A queda abrupta destes dados em certa medida deve-se a exclusão do cálculo de faturamento do GPA, do número de funcionários e lojas das operações da Via Varejo. Tal estratégia reside na preocupação do Casino (que opera o GPA) em concentrar sua atuação no segmento alimentício. Soma-se a isto, o impacto do fechamento e reestruturação de lojas, sobre o qual acarreta em demissões, principalmente entre os trabalhadores que recebem uma

remuneração maior. Retomaremos esse assunto no capítulo IV, a partir da análise das entrevistas.

Concentrando-se no varejo alimentar, em 2016, o GPA contava com 1135 pontos de venda, que corresponde a 76 postos de gasolina, 155 drogarias e 904 lojas supermercadistas que abarcam diferentes formatos e bandeiras, como os supermercados (Pão de Açúcar, Extra), as lojas de proximidade (Minimercado Extra e Minuto Pão de Açúcar), os atacarejos (Assaí) e os hipermercados (Extra).

Gráfico 4 - GPA, total de pontos de venda no Brasil, 2016

Fonte: GPA. Relatório Anual de Sustentabilidade. Exercício de 2016.
Organização: Herodes Beserra Cavalcanti.

A concentração das lojas do GPA é predominante no Sudeste: 84% de um total de 904 lojas, isso em 2016. As demais regiões apresentam uma participação tímida nesse total: o Nordeste possui 10%; o Centro Oeste, 5%; a Região Sul, 1%; e a Norte, apenas 0,3%. Tabela 10. A concentração no Sudeste relaciona-se ao histórico potencial de consumo desta região e ao processo de formação e expansão dessa empresa, iniciado a partir da cidade de São Paulo.

Tabela 10 - GPA, número de lojas por regiões brasileiras, em 2016.

Região	Lojas	(%)
Centro Oeste	42	5 %
Norte	3	0,3%
Nordeste	88	10 %
Sudeste	763	84 %
Sul	8	1 %
Total	904	100%

Fonte: GPA. Relatório anual de Sustentabilidade. Exercício 2016.
Organização: Herodes Beserra Cavalcanti.

Como analisamos, a trajetória destas três empresas, de expressão global, pelo gigantismo dos seus números, Walmart, Carrefour e Casino, é considerada pelo mercado um sucesso; todavia, para os trabalhadores esse sucesso é mais aparente do que real, ou mesmo inexistente. Sabe-se que o lucro dessas empresas, cada vez mais concentrado, é drenado por um pequeno número de acionistas, em grande parte para o exterior, e por funcionários de alto escalão que possuem posição de comando. E, como analisamos, as ondas de reestruturação dessas empresas, decidida na cúpula da companhia, é acompanhado pelo aumento do número de demissões, pressão para reduzir salários, mudanças na gestão do trabalho e fechamento de lojas.

Dessa maneira, nota-se que o sucesso dessas empresas, reiterado na potência de seus números, visa diluir ou mesmo apagar as contradições deste processo. Este *modus operandi*, característico das empresas capitalistas, permite fazermos uma breve alusão à história de Fausto, de Goethe, interpretada por Marshall Berman (2007), em seu livro “Tudo que é sólido desmancha no ar”.

Na análise de Berman (2007), as ações de Fausto, em sua fase de fomentador⁵⁸, representam os grandes empreendimentos do capitalismo, estes impregnados da visão de desenvolvimento e de progresso possuem um custo social alto, o qual não pode ser encarado de frente. No caso de Fausto, este sendo guiado por um espírito empreendedor e visionário, não mede esforços

⁵⁸ Conforme Berman (2007), essa história pode ser analisada a partir das três metamorfoses de Fausto. A primeira, o sonhador, o personagem não vê sentido em sua vida marcada pela reclusão e busca de conhecimento, entretanto anseia uma profunda transformação. A segunda, o amador, desenvolve-se logo após seu pacto com Mefisto, e é marcada pelos primeiros passos do personagem na busca por autodesenvolvimento e transformação do mundo que o cerca, desafios e dilemas colocam Fausto contra a parede, entretanto, prossegue apoiado nos conselhos de Mefisto. Na última metamorfose, o fomentador, racionalizando seus atos e objetivos, sem perder a inquietude decorrente do impacto de suas ações, Fausto prossegue seus projetos de desenvolvimento até a morte.

para concretizar seus projetos, que, ao passo que são realizados, um rastro de destruição é deixado para trás.

Ele exorta seus capatazes e inspetores, guiados por Mefisto, a “usar todos os meios disponíveis/Para engajar multidões e multidões de trabalhadores. Incitem-nos com recompensas, ou sejam severos, / Paguem-nos bem, seduzam ou reprimam!” (11 551-4). O ponto crucial é não desperdiçar nada nem ninguém, passar por cima de todas as fronteiras: não só a fronteira entre a terra e o mar, não apenas os limites morais tradicionais na exploração do trabalho, mas também o dualismo humano primário do dia e da noite. Todas as barreiras humanas e naturais caem diante da corrida pela produção e a construção (BERMAN, 2007, p. 81).

A destruição e o descaso, que a acompanha, podem ser constatados na atitude visionária de Fausto, em que o protagonista pretende remover um casal de idosos, Filemo e Báucia, que vivem em uma choupana no local onde ele quer erguer uma grande torre de observação. Fausto tenta comprar as terras dos proprietários que não querem vendê-la, por não verem sentido nessa transação, e por já não terem mais para onde ir na atual fase da vida em que se encontram. Ao saber da posição do casal, Fausto fica enfurecido e ainda mais decidido em continuar seu empreendimento. Para isso, ordena a Mefisto, personagem demoníaco que representa o negativo das ações de Fausto, solucionar a situação. A casa é queimada e os idosos, mortos. Fausto, sabendo do drástico desfecho, fica com raiva de Mefisto, pois acreditava que não tinha pedido para o demônio ser tão brutal. Por outro lado, Mefisto ri de Fausto, por achar que esse tenta dissimular ou esconder o mal que pratica⁵⁹.

Logo após a morte do casal de velhinhos, Fausto é visitado, em uma noite, por quatro mulheres espectrais, cujos nomes são Necessidade, Pobreza, Culpa e Ansiedade. As primeiras três mulheres Fausto consegue banir, no entanto, a última continua a atormentá-lo. Antes que Fausto a afugente, ela acaba por cegá-lo com seu bafo. Quando questionada por seu ato, a mesma mulher espectral, Ansiedade, diz a Fausto que há muito tempo ele já estava cego.

Muito embora este anti-herói sinta um desconforto com a cegueira e com os seus atos, ele não desiste dos seus projetos. Nessa perspectiva, mesmo no seu leito de morte Fausto é impelido pelo desenvolvimento e pela continuidade

⁵⁹ Para Berman (2007), Fausto ainda não compreendeu e nem aceitou que fora responsável por esta tragédia, do mesmo modo em que foi o responsável pela morte de Gretchen, sua amada.

de suas obras, pois acredita estar deixando um legado benéfico a toda prosperidade. Segundo Berman (2007), nota-se aqui a tragédia do desenvolvimento.

O caráter metafórico dessa história ajuda a entendermos as contradições presentes nos grandes projetos do capitalismo, para o qual, as trajetórias das empresas analisadas, também podem ser tomadas como exemplo. Estas não medem esforços na busca pela sua expansão, muito menos encaram de frente seu custo social. O impacto ocasionado pelo fechamento de lojas e demissões é frequentemente dissimulado pela racionalidade econômica. Nessa lógica quem não é considerado de sucesso, não obtém êxito, não é produtivo, logo deve ser rapidamente substituído.

CAPÍTULO IV – AS TRÊS MAIORES REDES DE SUPERMERCADOS EM SÃO PAULO: REESTRUTURAÇÃO E PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO.

4.1 A reestruturação do espaço interno de trabalho

Os supermercados nunca param. Um olhar mais atento ao interior de uma loja nos permite ver o fluxo constante de trabalhadores que estão limpando seu interior, repondo mercadorias, organizando prateleiras, realizando a segurança, registrando as compras, atendendo aos clientes etc. Uma parcela dessas atividades é realizada durante a noite e aos fins de semana, período em que ocorre parte da entrega de mercadorias, a lavagem da loja, a organização de produtos etc.

Nos supermercados os trabalhadores operacionais são predominantes. Eles são tanto contratados diretamente pela loja, como no caso dos operadores de caixa, açougueiro, padeiro, repositores e recepcionistas, quanto por empresas terceirizadas. Este é o caso dos seguranças, dos faxineiros e dos promotores de venda⁶⁰. Com a reestruturação comercial as tarefas realizadas por esses trabalhadores passam por constantes transformações, visíveis no uso de novas tecnologias e na reorganização do espaço interno dos supermercados. Com intuito de captar essas mudanças discutimos, nesse item, o contraste entre o que vigorava antes da reestruturação comercial e o que vigora hoje.

Antes de avançarmos, cabe ressaltar a concepção de espaço que embasa essa discussão. Partimos da análise que destaca a influência do espaço nas relações humanas. Essa acepção distancia-se das que consideram o espaço um reflexo da sociedade ou simplesmente como um palco onde ocorrem os fenômenos sociais. Essa abordagem encontra base no estudo de dois geógrafos, David Harvey e Milton Santos.

Em seu livro *A justiça social e a cidade* de 1973, Harvey nota que o espaço pode ser pensado como absoluto, relativo e relacional, dependendo do uso que fazemos dele. Nessa perspectiva podemos pensar em um espaço absoluto ao destacarmos sua dimensão física e quantitativa, simultaneamente podemos analisá-lo como relativo ao destacarmos que as pessoas nutrem visões

⁶⁰ São os trabalhadores pertencentes as empresas fornecedoras de produtos. Os promotores podem atuar no abastecimento dos supermercados, na organização dos produtos nas prateleiras e na promoção das vendas.

diferentes acerca do mesmo espaço em que vivem. Por último podemos pensar em um espaço relacional ao procurarmos analisar as tensões presentes nas relações de complementariedade e diferença que um espaço mantém com outro, podendo avançar da escala local a global (HARVEY, 1980).

Milton Santos, em seu livro *Por uma geografia nova*, publicado em 1978, desenvolve uma abordagem próxima a de Harvey, ao notar que o espaço pode ser pensado de três maneiras, enquanto fato, como um fator e como uma instância social. Congregando essas três formas, o autor salienta que o espaço é resultado inacabado da ação humana, e é ativo, em virtude de possuir em sua materialidade um conteúdo técnico e político, dotado de intencionalidade, que é capaz de influir nas ações humanas, na medida em que o homem age sobre ele (SANTOS, 1980).

Observa-se na abordagem de Santos e Harvey o esforço de pensar de maneira integrada, no espaço, as formas materiais e os processos sociais. Tal esforço, em Santos (2002) culmina com a posterior conceituação do espaço como um conjunto indissociável de sistemas de objetos e sistemas de ações. Com base nessas duas perspectivas que articulam de maneira unitária a base material e social procuramos a seguir investigar as mudanças no espaço interno das lojas supermercadistas.

O espaço das lojas supermercadistas integra um conjunto de relações decorrentes de sua composição técnica e das relações humanas que o animam, com destaque, nesse estudo, para aquelas mediadas pelo trabalho. Essas relações e os conflitos que elas suscitam não são provenientes apenas do interior das lojas. A ação do Estado por meio de Leis e Normas Regulamentadoras, a pressão dos sindicatos, bem como a conjuntura econômica e metas que variam de acordo com os compromissos firmados com a matriz da rede, também influenciam o interior das lojas. Em síntese, o espaço interno de trabalho dos supermercados decorre de múltiplas determinações que se encontram em constante transformação.

Tendo por base esses pressupostos procuraremos explicitar as principais transformações por que passa o espaço interno dos supermercados, decorrente da reestruturação comercial, de modo a destacar seu impacto para os trabalhadores.

Para nossa análise fazemos uso da divisão convencional das lojas

supermercadistas, em três partes: o espaço da frente de loja, o espaço de venda e o espaço de apoio. É nessa base material que são posicionados e utilizados diferentes equipamentos, máquinas e mobiliário. É nela que novas tecnologias da automação são implementadas, em sintonia com as novas políticas organizacionais do trabalho. Nesse espaço que aparentemente sobressai sua dimensão absoluta, residem conflitos, tensões e relações de complementariedade que são próprios de um espaço que pode ser pensado tanto na dimensão relativa quanto relacional.

4.2 No espaço da frente de loja

A frente de loja é a área de finalização do processo de compra, os operadores de caixa, os fiscais de caixa, os empacotadores, as recepcionistas e o tesoureiro, são os principais funcionários desse setor. Nessa área o contato direto do comerciário com o cliente é mais intenso em virtude do registro das mercadorias e do pagamento da compra, o que faz com que o trabalho do operador (a) de caixa seja fundamental.

Atualmente, o operador (a) de caixa além do registro das compras faz solicitação de anulado (cancelamento de compras), auxilia o cliente a empacotar as mercadorias e cuida da limpeza do caixa que atua. Dependendo da loja, eles podem oferecer novos serviços, indicar promoções, realizar pagamento de contas, recarga de celular e, nos momentos de pouco movimento na loja, serem deslocados para realizar a tarefa de devolução e reposição de mercadorias, como podemos depreender do depoimento a seguir:

P: O que você faz no supermercado? Essa tarefa é específica?

E: Eu trabalho no caixa, quando precisa a gente vai puxar a frente das prateleiras, verificar preço de validade e devolver mercadorias.
(Operadora de caixa. Carrefour hipermercado).

Na frente de loja a pressão e responsabilidade é maior sobre o operador de caixa, uma vez que o cliente espera agilidade dele para que seja finalizado logo sua compra, concomitantemente a loja tem a expectativa que o operador seja ágil e prestativo com o cliente e ao mesmo tempo atencioso com o seu serviço, de modo a evitar erros no registro das mercadorias e no manuseio do dinheiro (RATTO; LANDI, 2003).

Apesar de não ser uma regra, em grande parte, a ocupação de caixa é preenchida por mulheres. Para exercer essa função os supermercados exigem o Ensino Médio completo e noções de informática, sendo dispensável para esse cargo que o trabalhador tenha experiência anterior em supermercado. Dessa maneira, embora muitos trabalhadores iniciem a vida profissional nessa atividade, outros desempregados encontram nos supermercados uma alternativa para se recolocar no mercado de trabalho em razão das reduzidas exigências para contratação. Vejamos o depoimento de uma operadora de caixa do supermercado Carrefour.

P: Você pode falar o que você fazia antes de trabalhar no supermercado?

E: Eu trabalhava de operadora de telemarketing.

P: Como você conseguiu esse emprego?

E: Foi pela internet, através do site do InfoJobs.

P: Você teve treinamento, você pode falar como foi?

E: Tivemos palestra e treinamento na loja, depois de três dias começamos a trabalhar no caixa.

(Operadora de caixa. Carrefour supermercado).

Outro cargo importante da frente de loja é o de empacotador, cuja a tarefa encontra-se relacionada a do operador de caixa. Tal cargo, como veremos adiante, perde importância com a absorção da tarefa de ensacamento pelos clientes e pelos próprios operadores de caixa. Para o cargo de empacotador predomina a contratação de adolescentes na fase de conclusão da educação básica, entre 14 e 17 anos de idade, para atuar em tempo parcial. Esses trabalhadores podem vir a ser contratados através de agências de emprego, diretamente pela rede supermercadista e ou pelo programa do governo federal, Jovem Aprendiz. O relato a seguir, traz características do processo de admissão desse cargo no GPA.

P: E como você conseguiu esse emprego?

E: Eu procurei pelo Infojobs e pelo site deles, e foi pelo site deles, do Pão de Açúcar que eles me contrataram.

P: Eles pediram seu currículo?

E: Eles pedem algumas informações e depois passam uma prova com dez questões éticas, eu respondi e o resultado foi favorável, então eles me chamaram para uma dinâmica. Eu fui aprovado na dinâmica então eu fui encaminhado para a loja para conversar com o gerente. Antes disso eu fiz os exames e assinei o contrato.

(Empacotador. Supermercado Pão de Açúcar).

Sendo esse o primeiro emprego de muitos jovens, é a partir desse cargo

que tem início a carreira profissional nos supermercados, uma vez que muitos empacotadores podem vir a ser deslocados para atuar em outros setores da loja, nesse processo alguns empacotadores acabam sendo promovidos.

O trabalho do empacotador é pautado pela agilidade com o intuito de evitar filas. Nessa função, com auxílio de um carrinho de compras, ele pode, ainda, levar as mercadorias até o carro do cliente. Tal atividade é vantajosa para o empacotador, pois pode ganhar gorjetas e com isso complementar seu rendimento fixo, o qual gira em torno de meio salário mínimo.

A tarefa de empacotamento deve ser realizada com rapidez e seguindo padrões básicos, entre os quais destaca-se o de não misturar produtos de higiene com alimentos e a de não acomodar as mercadorias mais leves no fundo da sacola. Além disso, há a preocupação de não utilizar sacolas em excesso.

Além do empacotamento de mercadorias, esse profissional em período de menor movimento da loja deve realizar a devolução de mercadorias não compradas deixadas pelos clientes nos caixas e fora das prateleiras de origem. O empacotador pode ainda ser deslocado para auxiliar no descarregamento de mercadorias, na conferência de preços e até mesmo para realizar a limpeza do estacionamento (RATTO e LANDI, 2003).

Com a reestruturação comercial a atividades realizadas na frente de loja pelo operador de caixa e pelo empacotador sofreram intensas transformações. O uso de novas tecnologias e redimensionamento dos caixas foram os principais desencadeadores dessas mudanças. Até o início dos anos 1990, predominavam caixas robustos nos quais o trabalho era realizado de maneira manual, isto é, sem o auxílio de equipamentos automatizados.

Com a reestruturação comercial os Pontos de Venda (PDV), conhecidos pelo nome de *checkouts* (caixas), são redefinidos. Com isso, um conjunto de equipamentos mais modernos, monitor, máquina registradora computadorizada, *scanners*, leitores de cartões, esteira rolante de produtos, balança eletrônica adaptada ao caixa e câmeras, passam a ser acoplados nos PDV.

A partir dessas mudanças, o posicionamento dos caixas é alterado, antes o operador de caixa, junto com a máquina registradora, ficava posicionado para frente, ou seja, na direção do espaço interno de venda. Nessa forma de organização, o cliente passava ao lado do operador de caixa para registrar suas compras (imagem 4).

Imagem 4 - Operadores de caixas voltados para o espaço de venda e presença de empacotadores.

Fonte: ALMEIDA; EID, 2009.

Basicamente, os gerentes cobravam do caixa agilidade e atenção para a o registro rápido e minucioso dos preços, de modo a evitar filas e erros. Para essa forma de organização do trabalho, de característica taylorista-fordista, a atividade de empacotamento era essencial. O empacotador, ao embalar as mercadorias, deixava a bancada livre para o operador de caixa acelerar o registro das compras no intuito de evitar filas.

Com a reestruturação comercial, o operador de caixa, a máquina registradora e demais equipamentos acoplados ao caixa passaram a ser posicionados à frente do cliente. Essas mudanças foram facilitadas pela introdução do código de barras e do *scanner* – equipamento de leitura ótica, que trouxeram economia de tempo e agilidade. Com essa tecnologia, o operador de caixa deixa de digitar o preço das mercadorias, bastando passar o código de barras das mercadorias no visor do *scanner* instalado no caixa (Imagem 5).

Imagem 5 - Caixas sem empacotadores e com operador voltado para o cliente.

Fonte: ALMEIDA; EID, 2009.

À medida que tais mudanças aconteceram, a função de caixa ganha elementos de flexibilidade de caráter toyotista, novas tarefas passaram a ser inseridas na rotina do operador de caixa, como a recarga de celular, o pagamento de contas e o oferecimento de cartão da loja. Assim, a economia de tempo trazida pelo escaneamento das mercadorias veio acompanhado da oferta de novos serviços, refletindo no aumento da carga de trabalho.

Acrescenta-se ainda, o impacto gerado pela implementação da esteira rolante de produtos, ela passou a agilizar o processo de compra ao reduzir o tempo gasto com a movimentação de mercadorias. Em decorrência dessa e de outras mudanças apontadas anteriormente, ocorre a eliminação gradativa do empacotador, a partir da absorção dessa tarefa na rotina do cliente e do operador de caixa. Este último, por exemplo, agora voltado para o cliente, deve estar pronto a auxiliá-lo na tarefa de empacotamento.

Não obstante a redução do número de empacotadores esse profissional é necessário e recomendado na frente de loja. O anexo 1 da Norma Regulamentadora NR 17, publicado em 2007⁶¹, por exemplo, estabelece o

⁶¹ Fonte: “Programa de prevenção: comércio - boas práticas. Organização: Sindicato dos Comerciantes de São Paulo (SECSP), Delegacia Regional do Trabalho no Estado de São Paulo e Sindicato dos Técnicos de Segurança do Trabalho no Estado de São Paulo”, **SECSP** 21 maio 2007.

número de um empacotador para cada três caixas em funcionamento. Objetiva-se com isso evitar que a tarefa de ensacamento seja incorporada a rotina do operador de caixa e assim minimizar os efeitos negativos do uso excessivo da força muscular por parte desses profissionais e dessa maneira evitar práticas de trabalho degradantes.

Apesar do avanço da legislação nem sempre é possível encontrar nos supermercados empacotadores auxiliando o trabalho dos operadores de caixa. Quando eles estão presentes o seu número é reduzido em relação a quantidade de caixas em funcionamento. Tal situação acaba favorecendo a sobrecarga de peso na atividade de caixa, uma vez que os poucos empacotadores em atividade ficam alocados nos caixas com maior movimento no intuito de evitar fila e não necessariamente para reduzir o esforço físico do operador. Isso é o que podemos notar do relato de um empacotador do supermercado Pão de Açúcar.

P: Como funciona a distribuição de empacotadores?

E: São três de manhã e só eu a tarde.

P: E tem muitas caixas na loja?

E: Tem cerca de dez caixas.

P: E quantos ficam em funcionamento, você tem ideia?

E: Depende do movimento, quando está cheio todos funcionam, quando está mais vazio já não são todos.

P: E como você faz para atender todos essas caixas?

E: Eu vou nos que os clientes tem o carrinho mais cheios, que vão demorar mais para passar as compras, por que lá nós trabalhamos para evitar as filas (Empacotador. Supermercado Pão de Açúcar).

No que diz respeito ao impacto no uso de novos equipamentos, cabe notar que a balança eletrônica adaptada ao caixa alterou sensivelmente a organização do trabalho no espaço interno dos supermercados. Com ela, tornou-se desnecessário manter funcionários nas seções de hortifruti e padaria para realizar a pesagem de mercadorias (frutas, legumes e pães, uma vez que essa tarefa passou a ser realizada diretamente no caixa). Desse modo, o impacto dessa tecnologia no espaço relacional dos supermercados elevou sua produtividade, entretanto acarretou remanejamento de tarefas e aumento de demissões.

A implementação de novas tecnologias nos caixas alterou, também, a origem dos problemas de saúde que acometiam os operadores de caixa. As doenças relacionadas à Lesões por Esforço Repetitivo (LER) e ao Distúrbio Osteomuscular Relacionado ao Trabalho (DORT) não se relacionam mais com

a digitação de preços, mas com o movimento repetitivo de levantar o braço para passar o código de barra do produto no *scanner* acoplado ao caixa. Ademais, houve aumento das doenças relacionadas ao *stress* em decorrência do aumento da pressão sobre o operador o qual teve novas tarefas incorporadas a sua rotina de trabalho (CAVALCANTI, 2011).

Quadro 5 - Frente da loja, o antes e o depois da reestruturação comercial.

Antes	Depois
Maior número de empacotadores.	Número reduzido.
PDVs robustos com máquinas registradoras tradicionais	PDVs automatizados.
Pouco uso de câmeras e maior uso de seguranças à paisana.	Uso de câmeras, seguranças à paisana e de sensores antifurto. Os sensores instalados na entrada da loja além de dificultar os furtos de mercadorias, podem ser usados para gerenciar a entrada e saída de clientes e mercadorias.
Predomínio do trabalho parcelar	Maior flexibilidade para execução de tarefas

Em síntese, a automação dos caixas, a modificação da posição das caixas registradoras e as novas práticas organizacionais, implicaram em aumento de produtividade e em economia de tempo. Ao passo que isso ocorreu tanto a função de empacotador, na frente de loja, quanto a de pesagem de alimentos realizada no interior da loja, passaram a ser eliminadas. Nesse processo, o operador de caixa passou a assimilar parte das tarefas desses profissionais.

Recentemente, outra transformação técnica passou a ser implantada na frente de loja, e, com isso, a reorganização do trabalho também passou a sofrer alterações. Essa mudança diz respeito ao uso do autocaixa (*self checkout*). O autocaixa é um equipamento para registro de mercadorias cujo funcionamento dispensa a atuação de um operador de caixa. Essa tecnologia radicaliza o sistema de autosserviço, uma vez que o cliente além de escolher as mercadorias torna-se responsável por registrar, embalar e efetuar os procedimentos de pagamento de sua compra.

Já bastante difundido - em máquinas de autoatendimento utilizadas para compra ingressos de cinemas, doces, lanches, bebidas, café, entre outros. Seu

uso em caráter experimental no segmento supermercadista brasileiro teve início em 2003, em uma loja do Pão de Açúcar, localizado na Avenida Ricardo Jafet, bairro do Ipiranga, na cidade de São Paulo. O projeto chegou a expandir-se para quatro lojas da bandeira Pão de Açúcar em São Paulo, no entanto, sua expansão foi freada, e a característica inicial desse projeto foi alterada (MARAUSKA, 2003)⁶².

Desse modo, o uso do autocaixa permaneceu, por um curto período, em algumas lojas do Pão de Açúcar, destinadas a um público de maior poder aquisitivo, como a loja do Shopping Iguatemi. Nessa loja o uso do autocaixa funcionava da seguinte maneira: primeiro o cliente escolhia as mercadorias que deseja comprar munido de um *scanner* portátil (*Personal Shop*), oferecido na entrada da loja. Após selecionar as mercadorias, o cliente pagava a fatura em um autocaixa e levava os produtos escolhidos. Caso desejasse, mediante um cadastro prévio na loja, sua compra podia ser embalada e entregue em sua casa.

Imagem 6 - Folder explicativo do *Personal Shop*.

Fonte: Pão de Açúcar, Shopping Iguatemi, 2011.

Após abandonar o projeto de autocaixa, a loja do Pão de Açúcar do Shopping Iguatemi, procurando fornecer serviços personalizados para os clientes, na sua maioria, de maior poder aquisitivo, retomou sua dinâmica anterior. Para isso, passou a manter um maior número de caixas em

⁶² Fonte: MARAUSKA, Luiz Carlos "Cliente passa as compras e paga sozinho, sem ajuda de funcionário, supermercado testa caixa sem caixa". **Folha de São Paulo**. 12. fev. 2003. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi1202200332.htm>> Acesso em 16 jul. 2015.

funcionamento, os quais contam com a presença de empacotadores que auxiliam os operadores de caixa.

A experiência do autocaixa sofreu forte pressão do sindicato. Na época, Ricardo Patah, presidente dos Sindicatos dos Comerciantes de São Paulo (SECSP) manifestou-se contra o projeto ao alegar que o mesmo acarretaria um aumento no nível de desempregados no comércio. Para barrar essa proposta, Patah destacou a importância do diálogo entre as entidades de classe, entretanto, não descartou a possibilidade de mobilização dos trabalhadores e de ação judicial, como uma alternativa.

No caso de uma possível ação judicial, Patah destacou o êxito obtido com a Lei Nº 9.956, de janeiro de 2000, que proibiu o uso de autocaixa em postos de gasolina. Segundo ele, uma lei desde então poderia ser utilizada para barrar o autocaixa.

Path diz que a tecnologia tem de ser usada ao máximo, desde que não cause danos à empregabilidade. Ele lembra o caso dos postos de combustíveis, que tentaram substituir os frentistas por máquinas de autoatendimento. “Felizmente uma decisão judicial interrompeu o processo”, diz. Segundo Patah, a primeira medida é conversar com o grupo. “Esta é uma experiência que não pode e não vai ser levada adiante”, garante. Caso a negociação não surta efeito, o sindicato poderá procurar uma decisão judicial (BRAZ, 2003)⁶³.

Como resultado desse embate o autocaixa, no caso da cidade de São Paulo, não avançou. Pode-se afirmar que a pressão dos SECSP, materializada na realização de “piquete” na frente da loja e na divulgação de panfletos que relatavam os efeitos negativos do autocaixa, contribuíram para frear a instalação desses equipamentos. Tal ação favoreceu a preservação de empregos e colaborou para constranger ou alterar temporariamente os limites da reestruturação comercial quanto ao uso do autocaixa. Essa luta representa ainda que o espaço relacional dos supermercados comporta tensões e conflitos provenientes de diferentes concepções acerca do seu funcionamento.

O resultado desse embate materializou-se ainda, no município de São Paulo, no Projeto Lei (PL) Nº 50/2003, de autoria, na época, do vereador Toninho Campanha (PSB). Esse projeto destaca a proibição do uso de autocaixa com o

⁶³ Fonte: “Sindicato teme demissões se supermercados eliminarem caixas”. **Folha Online**. 12 fev. 2003. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u63325.shtml>> Acesso em: 10. set. 2015.

seguinte argumento, a nova tecnologia dispensa o uso de um profissional para o registro das mercadorias, o que acarreta aumento do desemprego. Para coibir o uso desse equipamento, o projeto prevê multa e fechamento do comércio que descumprir a lei. Vale frisar que esse PL foi rejeitado e arquivado no ano de 2007.

A elaboração de projetos para barrar a automação completa da frente de caixa, não ficou restrita a São Paulo, destaca-se no nível federal os seguintes Projetos Lei (PL) e os respectivos parlamentares, autores dos projetos apresentados: PL 87/2003 de Zé Geraldo (PT), PL 89/2003 de José Divino (PMDB), PL 131/2003 de Luiz Antônio de Medeiros Neto (PL) e o PL 201/2003 de Jamil Murad (PCdoB). No geral esses PL objetivam proibir o uso do autocaixa nos supermercados como forma de evitar o aumento do desemprego. Os projetos previam multas e até a interdição do comércio para quem descumprisse a lei.

Os projetos citados no parágrafo anterior foram discutidos em 2003 na “Comissão de Economia, Indústria e Comércio” e em 2005 na “Comissão de Trabalho, de Administração e Serviço Público”. Tanto em uma comissão, quanto em outra, foi emitido um relatório com um parecer rejeitando os projetos apresentados⁶⁴.

Entre os argumentos para rejeição destaca-se, em 2003, na “Comissão de Economia, Indústria e Comércio” a afirmação de que não é possível barrar uma tecnologia nova que possa vir a trazer barateamento de custos e aumento da produtividade para empresa, uma vez que a tendência é a de que com o tempo ocorra melhoria na qualidade dos serviços prestados e barateamento do seu preço para o consumidor. Tal argumento salientava ainda que a perda de empregos em um setor pode ser compensada com a geração em outros setores.

A “Comissão de Trabalho, de Administração e Serviço Público” de 2005, reiterou os argumentos da primeira comissão, no entanto destacou que a nova tecnologia impacta negativamente no emprego conforme os argumentos dos PL

⁶⁴ Fonte: BRASIL. Câmara dos deputados federais. Pareceres das comissões de: Economia, Indústria e Comércio; Trabalho de Administração e Serviço Público referente aos Projetos Lei (PL) que tratam da proibição do autocaixa. 2005. Disponível em: <<https://www.google.com.br/search?q=projeto+lei+n.+87+b+2003+ze+geraldo&oq=projeto+lei+n.+87+b+2003+ze+geraldo&aqs=chrome..69i57.21633j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8>> Acesso em: 30 set. 2017.

apresentados. Sem deixar de afirmar a importância da nova tecnologia, essa comissão salientou o papel do Estado, para realizar políticas compensatórias no intuito de mitigar os impactos momentâneos da nova tecnologia. As políticas compensatórias citadas foram a de requalificação profissional e a de investimento na política de seguro desemprego.

Cabe atentar que esses relatórios acabam por supervalorizar a capacidade de autoregulação do mercado se omitindo da temática do desemprego estrutural. Destaca-se ainda, que ele ignora os limites tanto das políticas de requalificação profissional quanto a capacidade de outros segmentos econômicos para absorver os empregos no comércio que podem ser perdidos com o autocaixa. Assim, fazem tabua rasa das dificuldades enfrentadas pelos trabalhadores dispensados para se inserirem novamente no mercado de trabalho com o mesmo padrão de remuneração que mantinham.

Dessa maneira a discussão sobre a automação acaba por passar a largo do debate que constata que a substituição do trabalho por dispositivos automáticos não é seguida pelo aumento do salário dos trabalhadores que permanecem no emprego e ou pela redução de sua jornada de trabalho (capítulo 1). O que tende a ocorrer é o aumento da pressão sobre os trabalhadores que permanecem no emprego, esses se veem obrigados a aumentar sua produtividade e convivem com o medo de também poderem vir a ser dispensados pelo avanço tecnológico.

O relatório também é displicente em relação ao Art. 7 da Constituição Federal (CF) que em seu inciso XXVII afirma “proteção em face da automação, na forma da lei”. Apesar de não regulamentado, a simples existência desse inciso já possibilita o debate e o questionamento se a tecnologia está sendo empregada, em primeiro lugar, a serviço do lucro ou do homem. Logo a discussão do trabalho em face do avanço da automação torna-se central, devido está em jogo tanto a eliminação do trabalho pela automação quanto a subordinação do homem aos imperativos da eficiência técnica e organizacional cujo foco é o lucro.

Cabe lembrar que a rejeição dos projetos leis acima é um indicador que a experiência do autocaixa não foi descartada, e é isso que se observa recentemente com base em sua volta, inicialmente em redes supermercadistas de força regional. No Paraná, desde 2012, por exemplo, a rede de

supermercados Muffato iniciou o uso desses equipamentos. A inspiração da rede veio do modelo de autocaixa implantado nos EUA, em 1992, em uma loja na cidade de Nova York (FECOMÉRCIO, 2014)⁶⁵.

No autocaixa da rede Muffato, o cliente escolhe as mercadorias, coloca-as em um carrinho e se dirige a um autocaixa, onde passa as mercadorias na leitura ótica com intuito de registrar o preço; na sequência, coloca-as em sacolas disponíveis no caixa. As mercadorias embaladas ficam em cima de uma balança eletrônica que afere automaticamente se os preços dos produtos registrados estão de acordo com o seu peso. Por último, o cliente realiza o pagamento sem auxílio de funcionários.

Segundo a rede Muffato, os autocaixa são destinados a pequenas compras de no máximo quinze itens. Acima desse número, as compras devem ser realizadas nos caixas convencionais, que também são destinados a pessoas que possuem maiores dificuldades em operar o novo equipamento, ou, simplesmente não querem utilizá-lo.

A expansão do autocaixa na rede Muffato ocorre em áreas nas quais predomina uma população de maior poder aquisitivo. Nessa rede, as primeiras lojas a adotarem esse serviço localizam-se no Estado do Paraná, nas cidades de Londrina, Maringá e Cascavel (LIMA, 2012⁶⁶).

No Estado de São Paulo, recentemente a rede Muffato, abriu uma loja em São José do Rio Preto e outra em São Carlos, fazendo uso do autocaixa⁶⁷. Na cidade de São Paulo, seguindo um modelo semelhante ao da rede paranaense a rede Carrefour instalou autocaixa na loja do shopping Carrefour Pamplona.

Cabe destacar que a estratégia de implantação do autocaixa com o propósito de atender um segmento específico de cliente, pode sofrer alterações, principalmente em momentos de crise. Isso é o que se pode observar logo após a crise de 2008, conforme esclarece a consultora de varejo Regiane Relva Romano (2012, p. 217) “[...] durante visitas técnicas efetuadas em diversos

⁶⁵ Fonte: “Caixas de autoatendimento ganham espaço no Brasil”. **FECOMÉRCIOSP**. 14 ago. 2014. Disponível em: <http://www.fecomercio.com.br/noticia/caixas-de-autoatendimento-ganham-espaco-no-brasil> Acesso em: 20 maio 2016.

⁶⁶ Fonte: LIMA, Marli. “No Muffato, cliente pesa, registra e paga”. Londrina. **Valor**. nov. 2012. Disponível em: <http://www.valor.com.br/empresas/2910548/no-muffato-cliente-pesa-registra-e-paga> Acesso em: 12 maio 2017.

⁶⁷ Fonte: CARLOMAGNO, Beto. “Muffato inaugura sua loja em Rio Preto hoje”. **Diário da Região** 07 dez. 2015. Disponível em: <http://www.diariodaregiao.com.br/economia/muffato-inaugura-sua-loja-em-rio-preto-hoje-1.371052>. Acesso em: 26-05-2016.

segmentos nos EUA, e na Europa ficou evidente que após a forte crise que os atingiu, o *self-checkout* passou a ser utilizado maciçamente, como forma de redução de custos operacionais”

Dessa maneira, no que tange ao futuro do emprego no segmento supermercadista brasileiro com a introdução do autocaixa, a situação tende a piorar, já que o operador de caixa pode ser eliminado. O autocaixa, além de possibilitar esta vantagem, para o empregador, caracteriza-se por ser mais compacto que os caixas convencionais, o que favorece sua instalação em maior número no espaço da frente da loja (Imagem 7).

Imagem 7 – Autocaixa na rede de supermercados Muffato, Londrina – PR.

Fonte: Gazeta do Povo. Londrina – PR. 21 nov. 2012.

A introdução dos caixas de autoatendimento no Estado do Paraná e a volta de sua implementação em São Paulo indica que é baixa a tentativa de frear sua expansão. Nesse sentido, pode-se inferir que é reduzida a força e articulação entre sindicatos, federações, confederação e centrais sindicais no intuito de barrar sua expansão, a despeito da redução dos empregos que o uso dessa tecnologia pode acarretar no segmento supermercadista. No caso de São Paulo, diferentemente do que ocorreu no início dos anos 2000, o sindicato dos comerciários ainda não se manifestou publicamente em relação à recente expansão do autocaixa. Essa ausência de posição pode vir a ser permissiva a sua rápida expansão.

4.3 No espaço de vendas

O espaço de venda do supermercado corresponde à área onde estão dispostas as gôndolas com suas prateleiras, os *displays*, as cestas de produtos, os balcões etc. Em um supermercado padrão, essa área encontra-se dividida nas seguintes seções: mercearia, hortifruti, padaria, bazar, açougue, peixaria e bebidas. No espaço de vendas, além do trabalho do supervisor, dos líderes de seção, e do serviço técnico do padeiro, do açougueiro e do peixeiro, desenvolve-se o trabalho de reposição, serviço realizado por um maior número de trabalhadores contratados como repositores. Os promotores de venda, os empacotares e os trabalhadores contratados como jovem aprendiz também atuam nessa função.

A tarefa de reposição abarca a limpeza das prateleiras, a conferência de datas de validade, a organização e o alinhamento dos produtos, os quais devem ser expostos de modo atrativo como forma de potencializar as vendas. Isso é o que podemos depreender dos depoimentos a seguir.

P: Quais são as principais tarefas que você executa?

E: Preparo a loja para abertura, faço a limpeza, a reposição, deixo os produtos alinhados para o cliente e confiro a data de validade.

P: Vocês que trazem o produto da Vigor? Como funciona isso?

E: A Vigor entrega no CD [Centro de Distribuição do Walmart], eles entregam o produto de todo mundo [inclusive o da Vigor] a gente pega o nosso produto no depósito da loja e faz a nossa reposição.

(Promotor da Vigor. Supermercado Walmart).

P: O que você faz no supermercado?

E: Eu faço o serviço de promotor, abasteco as prateleiras, puxo a frente para deixar espelhado.

P: Essa tarefa é específica? Você também é deslocado para fazer outras tarefas?

E: Eu faço de tudo, toda hora tem uma coisa.

(Jovem aprendiz na função de repositor. Walmart hipermercado).

Nesses relatos o impacto da reestruturação comercial pode ser observado na maior flexibilidade “Eu faço de tudo, toda hora tem uma coisa”, diz o jovem aprendiz. A terceirização de serviços, igualmente faz parte desse processo, os trabalhadores de empresas fornecedoras de produtos, cada vez mais assumem a tarefa de reposição, junto com a de promoção dos produtos. Esses empregados, em muitos casos já atuando como terceirizados para os fornecedores, encontram-se na situação de quarteirizados nos supermercados. Tais mudanças fazem parte da ampla reestruturação comercial dos

supermercados que ganha força a partir de meados dos anos 1990.

Antes da reestruturação comercial, a organização das prateleiras e dos estoques não seguia estudos aprofundados, no entanto, devido a grande quantidade de produtos perecíveis comercializados, regras básicas para a organização dos estoques como a do *Primeiro que Entra é o Primeiro que Sai* (PEPS), sempre foram respeitadas. A propaganda interna e a pesquisa sobre o perfil e hábitos de consumo dos clientes, essenciais por estimular a compra por impulso, já eram realizadas, porém não se encontravam amplamente desenvolvidas (PARENTE 2000).

Com a contínua reestruturação do espaço de venda dos supermercados, o gerenciamento de categorias de produtos nas prateleiras, antes manual, passa a ser feito com auxílio de *softwares*. Estes permitem a exposição de produtos com base no perfil do cliente e segundo critérios que abarcam a saída e margem de lucro do produto. Como salienta Parente:

Para ajudar os varejistas a administrar e a otimizar as importantes questões de exposição de produtos, sistemas computadorizados de gestão de espaço vêm sendo desenvolvidos. Programas como o *Apollo*, *Spaceman*, *Intactix*, vêm sendo cada vez mais utilizados pelos varejistas brasileiros, especialmente no setor varejista de alimentos, para desenvolvimento dos “planogramas” (isto é: esquema visual que retrata a exposição dos produtos de uma categoria, ou que mostra o mapa da distribuição da loja por departamento e categoria). (PARENTE, 2000, p. 322).

O impacto das mudanças no espaço de venda também se manifesta na redução do emprego, devido a sofisticação dos equipamentos de pesagem de produtos e a reorganização das tarefas e funções. Atualmente, em muitos supermercados, é o cliente que pega o pão na padaria e o coloca em saquinhos para serem levados e pesados nos caixas. Tal procedimento também ocorre na seção de hortifrúti, local na qual a pesagem de frutas vem deixando de ser realizada para ocorrer diretamente no caixa.

A preocupação com a redução de custos e com o aumento da eficiência das lojas, própria do processo de reestruturação, igualmente, pode ser notada na eliminação em grande parte da venda a granel. Os cereais hoje são vendidos em pacotes com peso e preço que são previamente definidos o que torna desnecessário o uso de balconista para pegar e embalar o cereal selecionado pelo cliente. Essa inovação deve-se à ampliação e à generalização do conceito

de autosserviços (*self-service*) e, como já visto, do uso de balanças eletrônicas adaptadas ao caixa.

Outra inovação de impacto reside no uso do código de barras. Como analisamos, com ele, desaparece a função dos remarcadores, pois os produtos já chegam codificados da indústria. Essa tecnologia permite que qualquer alteração do preço do produto possa ser feita no sistema da loja. Após essa tarefa, é necessário apenas identificar com uma etiqueta o preço do produto na prateleira e disponibilizar para os clientes terminais de leitura ótica para conferência dos preços no espaço de venda.

Imagem 8 - Remarcação de preços eram comuns até o início dos anos 1990.

Fonte: ALMEIDA e EID, 2009.

A reestruturação comercial dos supermercados também pode ser constatada na forma com a qual são organizadas e distribuídas as seções de produtos, ou seja, no *layout* da loja. Para entender essas mudanças torna-se importante caracterizar o *layout* dos supermercados.

Segundo Parente (2000, p. 301), a organização da loja (*layout*) “[...] é determinada pelos padrões de circulação e pela disposição dos equipamentos de exposição dos produtos”. Para o supermercadista, esse arranjo tem por finalidade criar um ambiente que estimule a permanência e a circulação dos clientes com intuito de favorecer o aumento da venda de mercadorias.

Existem diversos tipos de *layout* que são utilizados no comércio varejista, todavia são quatro os modelos de destaque: o de fluxo livre, o de boutique, o de

pista e o de grade. Este último, o de grade, é o mais utilizado nos supermercados, nele as prateleiras são dispostas uma ao lado da outra, de modo a formar linhas paralelas separadas por corredores. Em seu conjunto a organização das prateleiras forma um retângulo. Ainda sobre o *layout* em grade, observa-se o seguinte conforme Parente:

[...] o tamanho do equipamento de exposição e a largura dos corredores são em geral homogêneas em toda loja. Esse arranjo tende a direcionar o fluxo dos consumidores ao longo dos corredores principais, deixando as demais áreas da loja com menor movimento. Para contrabalançar essa situação, é importante localizar algumas categorias de maior procura e de compra planejada nessas áreas, que normalmente receberiam menor fluxo de consumidores (PARENTE, 2000, p. 301 e 302).

Em decorrência da reestruturação e das constantes mudanças nos hábitos de consumo dos clientes, os *layouts* dos supermercados passaram a ser redefinidos. Dessa maneira, quando se compara os supermercados padrão que predominava nos anos 1980, com supermercados atuais, nota-se grandes diferenças.

Nos supermercados dos anos 1980, o *layout* das lojas era mais robusto, em decorrência de um menor número e variedade de produtos expostos nas prateleiras. A seção que se destacava nesses supermercados era a de mercearia. A venda de produtos a granel na seção de mercearia e a atividade de desossamento de carne no açougue, caracterizavam em parte essas lojas. Nesses supermercados o espaço destinado ao estoque, localizado predominantemente no fim da loja era significativo em relação ao tamanho e a importância para armazenagem de mercadorias.

Em meados dos anos 1990, em decorrência da reestruturação comercial, outros modelos de *layout* de supermercados passaram a ser instalados, visando novas estratégias de venda com foco em novos hábitos de consumo. Com isso, muitas lojas passaram a aumentar e reposicionar a área de hortifrutis, até então localizada no fundo da loja, para colocá-la no meio ou próximo da entrada da loja. Tal mudança objetivou redefinir, conforme as exigências do mercado, a atração, a orientação e o fluxo de clientes com escopo de ampliar as vendas (Imagem 9).

Imagem 9 - Principais mudanças no layout de um supermercado

Fonte: Rato e Landi, 2003.

Em suma, as principais mudanças que se processam no espaço de venda referem-se à atualização do *layout* da loja a partir do redimensionamento das seções e uso de novos equipamentos. Somam-se a isso, a redefinição de cargos e tarefas o que acarretou o remanejamento de funcionários, aumento de demissões e intensificação do trabalho (quadro 6). Nota-se com isso, que a redefinição da dimensão absoluta desse espaço e as novas articulações na sua dimensão relacional motivaram novos conflitos, próprios de sua dimensão relativa.

Quadro 6 - Espaço de venda: o antes e o depois da reestruturação comercial.

Antes	Depois
<i>Layout</i> tradicional com seção de hortifruti no fundo da loja.	<i>Layout</i> com seção de hortifruti na frente ou no meio da loja.
Menor <i>mix</i> de produtos	Maior <i>mix</i> de produtos
Menor rotatividade de marcas	Maior rotatividade de marcas
Gerenciamento manual das categorias de produtos expostos.	Os <i>softwares</i> auxiliam planejar, organizar e expor os produtos nas prateleiras.
Açougues robustos com espaço para desossa.	Açougues compactos sem espaço para desossa.
Uso de remarcadores de preços.	Desaparece essa tarefa.
Maior número de repositores de mercadorias.	Menor número de repositores. Promotores de venda no lugar.
Venda a granel.	Desaparece ou é reduzida.

No espaço de venda a intensificação do trabalho pode ser observada no aumento da pressão sobre os trabalhadores, para dar conta de novas tarefas e aumentar a produtividade. Em muitas situações, é a intimidação que se sobressai como artifício adotada pelos superiores imediatos, nos supermercados, para incitar o trabalhador a atingir as metas da loja. Isso é o que podemos depreender do depoimento de um promotor de vendas da Kimberly Clarck que atua em uma loja do Extra Hipermercado.

P: Você pode comentar como ocorre a pressão para realizar diferentes tarefas?

E: É assim, dentro dos supermercados tem os espaços, nos espaços você tem que conquistar eles, você está ali para conquistar o espaço. O pessoal da loja aproveita disso para você fazer trabalho para eles. Ou você é muito bom promotor e consegue seu espaço pelo seu trabalho bonito e tudo mais ou você tem que ajudar eles. E seu supervisor fala ajuda, vai lá e faz, e você fala não, eu não sou obrigado a fazer. Você já tem o seu serviço, você não tem que aumentar mas se esforça para fazer o que eles querem. O seu supervisor vai lá e fala ajuda eles, tem que ajudar.

P: Parece que ele só empurra o problema?

E: É, o gerente fala, se vocês não me ajudarem eu ligo na empresa e peço para o seu supervisor mandar outro em seu lugar, alguém que vai fazer. E eles vão te queimando, entre aspas, queimando que eu digo é trocando os funcionários, eu não quero esse na minha loja, manda outro. O supervisor tem uma equipe, ele não pode ficar rodando tanto, então que acontece se você não me ajudar eu vou ter que contratar uma outra pessoa porque não tem mais onde colocar você (Promotor de vendas. Kimberly Clark).

Nesse relato que expõe conflitos do espaço de trabalho, a empresa procura impedir qualquer espécie de questionamento do trabalhador contra sua exploração “[...] você fala não, eu não sou obrigado a fazer”, “[...] o gerente fala, se vocês não me ajudarem eu ligo na empresa e peço para o seu supervisor mandar outro em seu lugar [...]”.

Em meio a essas tensões a cobrança por mais trabalho, efetuada como meio de eliminar qualquer tempo ocioso do trabalhador, favorece a condensação da jornada de trabalho, ampliando o rendimento da jornada de trabalho que é apropriada pela empresa. Nesse caso, tal estratégia chega ao limite de influir na atividade do promotor de vendas, que deve ser atribuída pela empresa fornecedora de produtos. Como relatado, o promotor era levado a fazer o seu serviço e ainda ajudar em outras tarefas do supermercado.

Alguns fatores permitem entender os motivos dessa cobrança que não é prescrita pela empresa, mas possui realidade empírica. No geral, as redes

supermercadistas estipulam para cada loja, de maneira individualizada, metas de vendas a serem alcançadas e um limite de dinheiro para gasto interno que pode ser usado com salário, manutenção da loja, etc. Dessa maneira, como forma de alcançar as metas de vendas sem exceder os limites de gastos, a pressão por mais trabalho tende a ocorrer através da ordem de encarregados e gerentes de maneira não formalizada e indireta.

4.4 No espaço de apoio

Conforme Parente (2000), o espaço de apoio corresponde à área administrativa e à área destinada ao estoque. Da parte administrativa fazem parte a sala de treinamento, o vestuário, o refeitório e os banheiros dos funcionários. Já o estoque, engloba os procedimentos de recebimento de mercadorias (conferência e armazenamento) e de saída de mercadorias (distribuição).

No espaço de apoio, a área administrativa é reduzida. Em relação ao investimento Parente (2000, p. 309) salienta que essas áreas “[...] recebem baixa prioridade do varejista, e muitas vezes estão localizadas em mezanino ou em instalações com um precário nível de conforto”.

Isto não significa que a área administrativa não seja importante para o funcionamento da loja. Nela ocorre parte do processo de contratação e demissão. A emissão de relatórios para o acompanhamento do desempenho da loja, o contato com fornecedores, as reuniões, entre outras, ocorrem nesse setor. Vejamos o que diz uma funcionária que atua no setor administrativo do Extra hipermercado, sobre a atividade que exerce nesse setor:

P: A loja tem uma área administrativa?

E: Toda loja possui uma área administrativa, nesse Extra ela fica no piso superior, no fundo da loja, perto do depósito. Nessa área fica o setor de administração, o RH, a contabilidade e a automação que cuida do recebimento de notas.

P: Você pode comentar como chegou na área administrativa e o que faz?

E: Depois de alguns meses trabalhando na frente de caixa fui convidada a trabalhar na administração. Lá eu acompanho demissões, pagamento de fornecedores, despesas de loja e o operacional da loja, as vendas mensais e diárias.

(Operadora de supermercado que atua como assistente administrativa no Extra hipermercado).

A baixa prioridade da área administrativa decorre do fato de que essa área não está diretamente envolvida com o processo de venda, que envolve o atendimento ao cliente. Em vista disso, o supermercadista acaba por destinar pequena área ao vestuário e ao refeitório – o que acarreta constantes queixas e denúncias por parte dos trabalhadores, que reclamam da falta de condições apropriadas para alimentação e troca do uniforme. Soma-se a tal situação a falta de lugar adequado para descanso e convivência mínima entre os trabalhadores durante trocas de turnos e pausas para refeição. Assim, sem espaço adequado para pausas, o trabalhador se vê obrigado a apresentar-se sem demora ao seu posto de trabalho.

André Gorz (2007) relata que tal estratégia não se limita à redução de custos. O empregador, ao reduzir o espaço de convivência entre os trabalhadores, evita o entrosamento e os questionamentos dos funcionários, que podem vir a ocorrer fora dos parâmetros funcionais da empresa.

Com o intuito de contornar essa situação, é comum os funcionários chegarem em cima do horário de início de suas atividades; outros, como alternativa, realizam rapidamente as refeições e procuram espaços para descansar fora do ambiente interno de trabalho. Desse modo, no dia-a-dia do funcionamento dos supermercados, é comum observar – no horário de almoço ou de início da jornada – trabalhadores esperando o horário de retorno ou início de suas atividades na frente da loja, no estacionamento e em locais próximos à loja na qual trabalham, por exemplo, em bares, praças.

No espaço de apoio, mais especificamente no depósito, o avanço da reestruturação comercial alimenta-se da tendência de agilizar processos. Isso resulta na redução do espaço de estoque de mercadoria, ao passo que essa área tende ser absorvida pelo espaço de venda. Essas transformações na área de depósito tiveram por objetivo reduzir os desperdícios que, antes da reestruturação comercial, eram altos. Segundos os varejistas, o depósito era “[...] o escoadouro do vazamento e do consumo dos produtos e, conseqüentemente, do prejuízo da empresa [...] o depósito ficava sempre desarrumado, com embalagens rompidas, derramadas ou consumidas pela metade” (D’ ALMEIDA; EID, 2009, p. 60).

A reestruturação da área de estoque foi impulsionada pelo uso da informática e pelo aprimoramento da logística. Em razão dessas mudanças, o

armazenamento de mercadorias cada vez mais passa a ser feito diretamente no espaço de venda. Alia-se a tais práticas o uso de *softwares* que permitem a interligação das lojas, centros de distribuição e fornecedores, que facilita a entrada e saída de mercadorias e permite que sua contabilidade seja realizada de maneira instantânea e com um menor número de erros.

Em 2000, por exemplo, o GPA iniciou a implementação do programa *Pd@Net*, com o objetivo de integrar parte de seus fornecedores com suas lojas e centros de distribuição. Com esse programa, varejistas e fornecedores ficaram *online* e passaram a compartilhar informações.

[...] o maior apelo do *Pd@Net* está na redução de custos administrativos pondo fim à rotina de visitas e liberando o vendedor para planejamento de estratégias e promoções, e na possibilidade de incorporar grande número de pequenos e médios fornecedores que não tinham acesso as transações digitais já utilizadas (PARENTE, 2000, p. 24).

Em 2010, por sua vez, a rede Walmart anunciou a criação do “Clube de produtores”, em São Paulo, com intuito de formar um canal de comunicação direta entre pequenos fornecedores rurais e a rede varejista⁶⁸. Em 2012, a mesma rede iniciou a interligação gradativa do sistema de suas lojas no Brasil com intuito de facilitar processos de compra e venda⁶⁹. Já em 2015, o Walmart deu início a uma parceria com a operadora de dados indústrias Thomas NET⁷⁰. O intuito dessa parceria foi o de facilitar o acesso de seus vendedores do Brasil à base de dados industriais de produtos fabricados nos EUA, e, com isso, estimular a compra e a comercialização desses produtos no Brasil.

O avanço desses programas reduziu o tempo e o custo nos procedimentos que envolvem a compra, o abastecimento e a venda de mercadorias. Além disso, levou a um rearranjo do trabalho por meio da redefinição e eliminação de postos de trabalho.

Com isso, por exemplo, parte dos trabalhadores que atuavam no

⁶⁸ Fonte: “Clube dos produtores do Walmart chega a São Paulo”, 26 jan. 2010. **Supermercado Moderno – SM**. Disponível em: <<http://www.supermercadomoderno.com.br/detalhe/clube-dos-produtores-do-walmart-chega-a-sao-paulo>>. Acesso em: 08 set. 2015.

⁶⁹ Fonte: “Walmart inicia integração dos sistemas de suas lojas”, 11 dez. 2012. **Supermercado Moderno – SM**. Disponível em: <<http://www.sm.com.br/detalhe/walmart-inicia-integracao-dos-sistemas-de-suas-lojas>>. Acesso em: 08 set. 2015.

⁷⁰ Fonte: “Walmart faz parceria com operadora de base de dados para ampliar contato com fornecedores” 08 jul. 2015. **Reuters Brasil**. Disponível em: <<http://br.reuters.com/articlePrint?articleId=BRKCN0PI2C120150708>>. Acesso em: 08 set. 2015.

recebimento de mercadorias ou foram eliminados ou passaram adquirir conhecimentos de informática para lidar com novos *softwares* e equipamentos, como os computadores de mão (*palmtops*). Esses *softwares* e dispositivos têm contribuído para eliminar o controle físico, ou igualmente, os cadernos de controle usados na conferência de mercadorias. Isso não significa que o controle físico é desnecessário, ele continua fundamental para evitar fraudes, no entanto, cada vez mais é realizado com auxílio da tecnologia da informação.

O impacto dessas transformações pode ser observado, ainda, na redução do número de representantes de venda e de compra que atuam diretamente na relação entre fornecedor e varejista. Com o uso dos novos procedimentos de compra automatizados, parte do abastecimento de mercadorias das lojas passou a ser simplificado. Um efeito semelhante encontra-se nas vendas *online*, atualmente torna-se comum o varejista compartilhar seu site de vendas com outros fornecedores. Tal ação possibilita dispensar funcionários da empresa que atuam especificamente nessa tarefa.

A generalização da técnica de paletização de mercadorias redefiniu também diversos procedimentos de recebimento, conferência e armazenamento. A paletização consiste na organização dos produtos em paletes, ou seja, em lotes de mercadorias lacrados e dispostos sobre uma bandeja (que pode ser de madeira, metal ou plástico). Tal técnica facilita ainda o manejo das mercadorias por empilhadeira.

Quadro 7 - Espaço de apoio, o antes e o depois da reestruturação comercial

Antes	Depois
1. Estoque com área ampla.	Estoque com área reduzida.
2. Conferencistas	Número reduzido em decorrência do uso <i>softwares</i> , computadores de mão e de novos procedimentos de compra.
3. Compradores/Vendedores	Número reduzido como resultado da automação e do compartilhamento de informações entre fornecedores e varejistas.

Em suma, a área destinada ao espaço de apoio tem seu espaço reduzido

tanto na área administrativa quanto na área de recebimento de mercadorias. Isso decorre da preocupação do varejista de ampliar o espaço de venda, de reduzir gastos e de aumentar a eficiência dos supermercados. O impacto desse processo para empresa resulta na eliminação de custos e no aumento da rentabilidade, para o trabalhador esse processo pode resultar em remanejamento e ou demissões como decorrência da eliminação e ou redefinição de tarefas.

4.5 Evolução profissional como estratégia de intensificação e precarização do trabalho

Uma das características do trabalho nos supermercados é a sua mobilidade dentro da loja, nela é possível começar atuando em determinada função para depois ser deslocado para atuar em outra. Tal processo que é estimulado pelos gerentes e encarregados, em um primeiro momento, é bem aceito pelos trabalhadores, esses veem nessa mobilidade uma oportunidade para desenvolver outras atividades, conhecer outros setores e ampliar seus conhecimentos. Sobre esse tema, vejamos o que diz uma funcionária do supermercado Pão de Açúcar e outra de um hipermercado Walmart.

P: Desde sua entrada na loja, você já atuou em outros setores?

E: Eu comecei como segurança. Nessa área eu procurava inibir pequenos e até grandes furtos, dentro da loja [...]. Quando eu passei para a loja, eu entrei na área de recebimento, eu só mexia com recebimento, aí apareceu a oportunidade de cobrir uma licença maternidade na área de RH. Fiquei um ano e meio cobrindo essa licença maternidade, tanto que eu fui efetivada como RH da loja... para central eu ainda sou RH da loja, mas nisso [nessa trajetória] eu já tenho experiência em abastecer mercearia, hortifruti, fatiar frios, padaria, eu só não passei por frente de caixa e açougue, mas todas as demais funções da loja eu já passei (Operadora de supermercado, setor de recebimento. Supermercado Pão de Açúcar).

P: Você sempre trabalhou aqui nos frios?

E: Eu trabalhei na área da limpeza por muitos anos, há dois anos Deus colocou essa oportunidade de vir para os frios (Auxiliar de frios. Hipermercado Walmart).

Nos supermercados a mobilidade de função descrita no relato anterior soma-se a flexibilidade para realizar diferentes tarefas que são distintas da função principal. Assim, nas lojas o trabalhador pode vir a ser deslocado para executar tarefas da frente de loja ao depósito, por exemplo, em períodos de

pouco movimento o operador de caixa pode ser remanejado para atuar na reposição de mercadorias, já em período de forte movimento o repositor pode ser deslocado para atuar no caixa. Essa forma de mobilidade pode ser depreendida dos dois relatos a seguir:

P: Tem deslocamento de funcionários para realizar outras tarefas na loja?

E: Tem, ele já está no contrato. Isso ocorre, por exemplo, no administrativo para cobrir férias. Na loja geralmente quem trabalha em outros setores pode ser deslocado para frente de loja para trabalhar nos caixas em período de forte movimento. Até o pessoal do administrativo pode ir para os caixas, o contrário é difícil ocorrer (Operadora de supermercado que atua como assistente administrativa. Hipermercado Extra).

P: Você chega a atuar em outros setores?

E: A gente faz a devolução de mercadorias e ajuda os funcionários da reposição.

P: Isso no momento de pouco movimento?

E: Isso, mas assim, não é uma coisa imposta. A gerente pergunta se a gente quer realizar o serviço [...] (Operadora de caixa. Hipermercado Carrefour).

Os dois relatos anteriores convergem no que se refere à mobilidade do trabalhador operacional, entretanto divergem quando o assunto é a sua normatização. No caso da trabalhadora do hipermercado Extra, o deslocamento para exercer outra tarefa é um pré-requisito presente no contrato de trabalho. No caso da funcionária do Carrefour, essa cobrança não é formalizada. Na fala da trabalhadora “[...] não é uma coisa imposta”. Veremos a seguir que esse também é o caso da rede Walmart. Mas, a despeito das diferenças, em todos os casos, o trabalhador que não está disposto a se deslocar dentro da loja para executar outras tarefas pode vir a comprometer sua carreira.

De certo modo, o deslocamento no espaço interno é um pré-requisito para o funcionário galgar uma nova posição na empresa, em razão de favorecer o aprendizado e a aquisição de experiência em outros setores da loja. Por outro lado, o estímulo à mobilidade pode vir acompanhado da intensificação do trabalho. Isso é o que relata uma funcionária do supermercado Pão de Açúcar.

P: Sempre foi assim o deslocamento para exercer outra tarefa?

E: Não, ela era um padrão, quanto mais você conhecia a área você estava aprendendo, enriquecia o seu currículo. Agora é uma obrigação. É diferente. Uma coisa que era para o seu crescimento, agora é por obrigação. É onde que o funcionário não está aguentando o baque (Operadora de supermercado, setor de recebimento. Supermercado Pão de Açúcar. Grifo nosso).

Nas lojas supermercadistas o estímulo a mobilidade no espaço interno de trabalho desenvolve-se pautado no discurso de que os trabalhadores dedicados, adquirindo experiência em diferentes setores, conseguirão galgar novos postos na empresa e, com isso, poderão vir a receber melhores salários. Esse discurso que capta principalmente os novatos da loja, é um alento para continuar trabalhando.

P: Você pode falar um pouco da evolução profissional na empresa?

E: Têm meninas que entraram lá comigo como operadora de caixa e hoje elas são gerenciadoras, líderes. O salário é maior e o cargo também (Carrefour supermercado - Operadora de caixa).

Nos supermercados a evolução profissional pode ocorrer a partir da indicação do superior imediato, o qual observa previamente o déficit de funcionários em um setor e as qualidades do pretendente. Geralmente, o candidato à vaga já demonstrou interesse pelo cargo que está em aberto e possui as qualificações exigidas. Essas foram adquiridas com o tempo, em diversas situações, por exemplo, na disposição para atuar fora do horário regular, para cobrir férias, falta de funcionários e licença médica, ou em casos em que o funcionário é requisitado para auxiliar outro setor em que a demanda de serviço é maior. Vejamos o que diz sobre esse tema um encarregado do setor de mercearia do Sam's Club, loja pertencente à rede Walmart.

P: O plano de carreira está por aí?

E: Exatamente, você tem de estar sempre à disposição na loja. Quanto de horário que lá é muito comum, na maioria do mercado tem que ter, você começa de manhã e eles podem te jogar de fechamento. Na hora que você entra eles já dizem se você tem disponibilidade de horário? Eles falam isso por ter sempre a necessidade de você para trabalhar à noite ou de você entrar de manhã (Encarregado do setor de mercearia no Sam's Club.).

No relato anterior, a flexibilidade de tempo encontra-se entre as principais exigências para a evolução funcional. Como destacado no relato acima, o empregado “[...] você tem de estar sempre à disposição da loja”. Quando se pensa na possibilidade do trabalhador galgar outro cargo, existem ainda outros procedimentos. O trabalhador pode concorrer a vagas em aberto em outras lojas da rede em que atua, caso exista a vaga e ele possua a qualificação necessária. Para isso, é necessário repetir todo o processo seletivo de contratação. Entre as redes estudadas, o GPA possui uma ferramenta específica: o Programa de

Seleção Interna (PROSIN). Nesse programa, o empregado que possui mais de um ano de serviço pode se inscrever no processo para concorrer a uma vaga em aberto na rede.

Em suma, o processo de evolução profissional pode ocorrer via indicação e pela inscrição do candidato em um processo seletivo interno. Para ambos os casos, o trabalhador necessita da autorização da chefia imediata a qual verificará se o funcionário está apto para exercer uma nova função. Cada rede possui uma forma específica de realizar essa avaliação do funcionário, por exemplo, no GPA, esse processo ocorre com auxílio de um programa de computador. O relato a seguir de um gerente comercial do hipermercado Carrefour, que já havia trabalhado por dez anos em lojas do GPA, é esclarecedor dessa temática.

Existe uma ferramenta de avaliação. Ela diz qual que seria sua aptidão, é... se você já está pronto para um novo passo. Tudo isso existe no GPA. No Carrefour eu acabei de entrar e não conheço bem a ferramenta do Carrefour, mas me parece que não existe uma ferramenta tão complexa como a que existe no GPA. Lá no GPA todos os colaboradores passam por essa avaliação semestralmente, entendeu. Isso é registrado em sistema. Quando você, por exemplo, quer fazer uma promoção do colaborador, é... isso é visto na matriz, para verificar se realmente a última avaliação dele condiz com aquilo que ele está sendo agora, entendeu (Carrefour. Gerente comercial).

De certa forma a ascensão profissional nos supermercados pode demandar anos de serviço, entretanto esse não é um fator determinante para alavancar a carreira, a dedicação e disposição, quase que total a empresa, encontram-se acima do fator tempo. Tal fato faz com que alguns trabalhadores fiquem desanimados e desconfiados por terem sido preteridos do processo, que julgam ser “um jogo de cartas marcadas”, conforme podemos depreender do relato a seguir, de um funcionário do Atacadão, bandeira pertencente ao grupo Carrefour.

P: O Atacadão dá oportunidade para você crescer na loja?

E: Ele dá oportunidade. Têm pessoas que já passaram na filial que começaram como repositor e empacotador. Começaram ali e já são regionais [gerentes], às vezes até mais, já fazem parte da diretoria do Atacadão. Ele dá oportunidade, mas ao mesmo tempo eu acho que é um jogo de cartas marcadas, porque, cara, eu já vi muita pessoa, que corre atrás, que busca, que se esforça e que dá tudo para a empresa e não sobe tão rápido. E tem gente que às vezes com menos de um ano de empresa já está subindo de cargo mais rápido do que aquele cara que está lá se esforçando há cinco anos, entendeu. E tem mais, existe muito companheirismo ali, aquele negócio que o mais velho dá preferência para ele (Auxiliar de informática. Atacadão. Grifo nosso).

Em síntese, são poucas as pessoas que conseguem trilhar uma carreira nos supermercados. Essas dificuldades para ascender profissionalmente nesse segmento relacionam-se ao alto índice de rotatividade (*turnover*), ou, igualmente, de desligamento. Segundo pesquisa divulgada pela revista Supermercado Moderno, em 2016, entre os trabalhadores operacionais, o índice de rotatividade ficou em torno de 50%, no segmento supermercadista brasileiro (MORITA, 2017)⁷¹. Esse número elevado ajuda a entender a superficialidade do plano de carreira nas lojas supermercadistas.

O elevado índice de rotatividade nos supermercados constitui uma estratégia para renovação do quadro de funcionários e para redução de custos, uma vez que os novos trabalhadores contratados recebem salários menores quando comparado aos que foram dispensados. Isso é o que revela pesquisa abarcando o setor de comércio no Brasil. Conforme dados de 2016, o salário médio de admissão era de R\$ 1.219,07 e o dos desligados de R\$ 1.338,57 (DIEESE, maio. 2017).

As baixas exigências na hora da contratação e a alta rotatividade no segmento supermercadista disponibilizam um número maior de vagas, favorecendo o entendimento de que esse segmento é simultaneamente uma porta de entrada para os jovens no mercado de trabalho e um emprego de passagem. A despeito disso, cabe atentar para que, com o envelhecimento da população e o aumento do desemprego, igualmente, esse segmento absorve trabalhadores das demais faixas etárias que possuem baixa qualificação profissional e desejam reingressar no mercado de trabalho⁷².

Dessa maneira, a persistência do engajamento dos trabalhadores não significa, necessariamente, a permanência no emprego e uma posterior ascensão profissional. Nos dois depoimentos a seguir, extraídos de profissionais das lojas da rede GPA, nota-se que após a evolução funcional, o registro profissional desses trabalhadores continuava sendo identificado por um cargo

⁷¹ Fonte: MORITA, Alessandra. "Queda do *turnover* melhora salário no varejo alimentar". **Supermercado Moderno**. 09 mar. 2017. Disponível em: <<https://www.sm.com.br/detalhe/negocios/queda-do-turnover-melhora-salarios-no-varejo-alimentar>> Acesso em: 04 fev. 2018.

⁷² Estas diferenças entre faixa etária podem ser observadas no GPA. Segundo dados do seu Relatório Anual, exercício de 2016, de um total de 100.523 trabalhadores, os que se encontravam na faixa etária de até 30 anos correspondiam a 44,7%, os localizados na faixa entre 30 e 50 anos totalizavam 49,8% e os acima de 50 anos 8,7% (GPA Brasil. RELATÓRIO ANUAL DE SUSTENTABILIDADE, 2016).

genérico, o de operador de supermercado.

P: Você entrou como operadora de supermercado, só que na área de recebimento. Hoje você seria operadora plena?

E: Eu estou como pleno, é que na carteira de trabalho esse negócio de pleno e líder só aparece nas atualizações, não no registro. Na parte da carteira de ajuste de salário é colocado que houve alteração no cargo. Lá é colocado, pleno, líder. Esse cargo de pleno, líder, é a empresa que cria. O que existe é o operador de supermercado. Você não é líder, você é operador, é a empresa que faz essa escala para poder te dar gradativamente um aumento de salário (Operadora de supermercado, setor de recebimento. Supermercado Pão de Açúcar).

P: Não carteira, qual seria seu cargo?

E: Eu sou operadora de supermercado (Operadora de supermercado que atua como assistente administrativa. Hipermercado Extra).

O cargo de operador de supermercado, presente na carteira profissional dos empregados do GPA, normatiza o que já ocorre de modo informal nas lojas da rede Carrefour e do Walmart: a crescente desespecialização do trabalhador, uma vez que ele deve saber fazer de tudo um pouco. Logo seu saber fazer específico não é central. Dessa maneira, esse cargo representa “[...] simplesmente que aquilo que eu faço, outros, muitos outros, podem fazê-lo ou aprender a fazê-lo em meu lugar” (GORZ, 2007, p. 82).

Com o cargo genérico, a banalização das competências torna-se formalizada. A normatização dessa ocupação pode ser observada na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), no código 5211, “Operadores do comércio em lojas e mercados”. Diversas tarefas podem ser executadas pelo trabalhador enquadrado nessa classificação, como o controle de entrada de mercadorias, a reposição, a elaboração de relatórios, o registro de mercadorias, entre outras.

Não obstante, como analisamos, o caminho é longo e incerto para alcançar uma nova posição e melhores salários no supermercado. O funcionário deve estar disposto a atuar em diferentes setores da loja. É importante ser dedicado, prestativo, portanto, estar envolvido com a empresa. Esse envolvimento, base de uma organização do trabalho de caráter toyotista, pode ser observado na fala de uma trabalhadora do Pão de Açúcar, logo após descrever a trajetória profissional de sua chefe: “Ela dá ordens, mas não é só dá as ordens. Você vai fazer isso. Ela arregança a manga e vai para cima”. Vejamos na íntegra esse relato.

P: Ela começou como operadora de supermercado?

E: Sim, essa gerente que me deu a oportunidade de eu me fixar na loja dela, ela foi empacotadora. Ela começou como empacotadora, subiu para operadora de caixa, fiscal, líder de frente de caixa, se tornou operação e hoje ela é gerente. Já se aposentou, mas continua trabalhando na empresa como gerente. Quer dizer, eles dão essa oportunidade lá de baixo. Tanto que quando a gente faz a contratação de um funcionário a gente diz que só depende de você. A carreira só vem para aqueles que são merecedores, pelo seu esforço, pelo seu suor, nada vem de graça. Ai a gente cita vários exemplos que tem lá na loja de gente que era da limpeza e hoje está como segunda da seção. O líder não está presente, é ela que responde pela seção. Ela dá as ordens, mas não é só dá as ordens. Você vai fazer isso. Ela arregança a manga e vai para cima (Operadora de supermercado que atua no setor de recebimento. Supermercado Pão de Açúcar. Grifo nosso).

Nessa circunstância, o engajamento do empregado para eliminação de qualquer tempo de trabalho ocioso como meio de obter um rendimento maior, acaba por encobrir que ele contribui para intensificar a precarização do seu próprio trabalho. Uma outra situação semelhante pode ser observada no caso de um trabalhador que começou como repositor em uma loja Sam's Club. No período da entrevista ele atuava como encarregado no setor de mercearia.

P: Você começou como repositor?

E: Isso, e eu converso com os meus associados, que são mais novos, e que também almejam. Você tem que entender que para você crescer aqui não é fazendo o básico. O básico é o mínimo que uma empresa pede, você tem que se doar um pouco a mais. Se doar a mais não é você passar do seu horário, é você está sempre à disposição, a ajudar, a fazer mais. Se você tomar conta de um corredor lá, é você deixar sempre seu corredor bem organizado. Então você vai ser aquela pessoa que eles vão olhar e vão dizer esse cara é bom, eu preciso de uma pessoa dessa. Surgiu uma vaga, seu nome vai ser um dos primeiros.

Eu fui promovido até que rápido. Tem um gerente meu, ele é subgerente, é um que cobre os gerentes. Esse cara tem mais de vinte anos de empresa, só que agora que ele é gerente, o gerente adjunto, não é o gerente pleno. Isso demorou muito tempo, só que ele já passou por várias áreas lá (Encarregado da mercearia. Sam's Club).

De modo semelhante ao que foi identificado por Silva (1999), em seu livro *Errantes do fim do século*, o discurso de valorização profissional possui elementos valorativos que permitem identificar a representação do bom trabalhador e do mau trabalhador. Nos supermercados esses elementos são o esforço, a dedicação e a disposição para a mobilidade no espaço interno de trabalho. São esses elementos que permitem identificar o bom trabalhador. Conforme relato de uma funcionária do recebimento de uma loja do Pão de

Açúcar que apresentamos anteriormente: “A carreira só vem para aqueles que são merecedores, pelo seu esforço, pelo seu suor, nada vem de graça”.

Em oposição ao bom trabalhador encontra-se o mau trabalhador, aquele que não é dedicado, o negligente com o serviço. Contudo, não são só esses trabalhadores que possuem uma conotação negativa, existem os que questionam o discurso da empresa, os que estão cansados de esperar a melhoria do salário, o reconhecimento profissional. Esses profissionais ao reclamarem, destoam da política da empresa, deixando transparecer as contradições em torno do reconhecimento profissional. Vejamos o que diz o funcionário de uma loja do Atacadão.

P: É por mérito a evolução profissional?

E: É por mérito se o supervisor for com sua cara. Se ele for com sua cara e você merecer um pouco, você vai; se ele não for com sua cara e você merece muito, você não vai. Tem que ter um pouco ali de... Como você falou, ter afinidade, aí ele vai te promover... acontece muito isso (Auxiliar de informática. Atacadão).

De certa forma, os trabalhadores que não estão em sintonia com a política da empresa revelam a superficialidade da representação do bom e do mau trabalhador, retirando o véu da organização do trabalho, deixam a vista apenas o que está em jogo, o aumento das vendas. Contudo, o trabalhador que deixa transparecer no ambiente de trabalho, próximo do olhar do chefe, suas dúvidas, seus questionamentos em relação à política da empresa, acaba sendo isolado e ignorado. Seus próprios pares em muitos casos agem nesse sentido. O ambiente de trabalho como um todo acaba por sufocá-lo, com isso é gerado o estímulo para a demissão que pode ser voluntária ou por parte do empregador.

Nesse sentido, a representação do bom trabalhador não visa apenas estimular e incitar a produtividade, ela objetiva encobrir os conflitos e contradições do local de trabalho, facilitando o controle do trabalhador. Para fortalecer esse processo, é comum as empresas substituírem o termo “trabalhador” pelo de *colaborador*, no caso do Carrefour e Walmart, e pelo termo de *associado*, no caso do GPA, isso como forma de alimentar o discurso de pertencimento à empresa. Tal processo que procura dar maior coerência interna à integração funcional, supervaloriza o discurso da empresa e silencia o dos trabalhadores.

Assim, a objetivação da representação do bom trabalhador segue-se a sua subjetivação. Ao assumirem como sua essa representação, os trabalhadores se auto engajam para o funcionamento da loja, contribuindo com a gerência para o aumento da produtividade e para pressionar seus pares a trabalhar mais. Para Ricardo Antunes (2002), a eficácia da vigilância do trabalho é exercida hoje pelos próprios trabalhadores, faz com que eles se tornem a polícia de si mesmos. Como vimos no capítulo II, a eficiência buscada nessa autodisciplina reside em um dos objetivos centrais do toyotismo, o de criar um sistema de funcionamento autônomo.

Identifica-se nesse processo a crescente integração funcional do trabalhador. Com base em André Gorz (2007) essa integração pode ser entendida como um conjunto de dispositivos que servem para prescrever e incitar o trabalho, no intuito de aperfeiçoar o seu controle e aumentar sua produtividade.

Nessa lógica, as práticas flexibilizadoras de caráter toyotista, enquadram-se entre os elementos que tanto prescrevem o trabalho com seus procedimentos e normas, quanto o incitam através do estímulo a iniciativa individual. Esse estímulo encontra-se estruturado em torno de um discurso no qual a promessa de reconhecimento e de crescimento é acessível a todos que se engajam na empresa (GORZ, 2007).

Como veremos no próximo item, a legislação trabalhista com suas normas e regras exerce um efeito de prescrição do trabalho, já o salário enquadra-se entre os elementos incitativos devido permitir ao empregado torna-se um consumidor, nesse caso o salário funciona como uma espécie de compensação pelo esforço do trabalhador. Essa compensação por salário não se restringe a satisfação de necessidades básicas, ela abarca o desejo de adquirir novos produtos, nem sempre necessários, cujo o desejo da compra foi estimulado pela propaganda e potencializado pelo crédito⁷³.

A supremacia desse modo operante cria um discurso único, um padrão para integração funcional, cuja racionalidade tende a inviabilizar a possibilidade de uma solidariedade orgânica entre os trabalhadores. O resultado desse

⁷³ A compra dessas mercadorias, pelo cartão de crédito pode levar ao endividamento do trabalhador, o que potencializa sua integração funcional, visto que ele deve-se empenhar cada vez mais para se manter no emprego e quitar suas dívidas.

processo é destrutivo para o trabalhador. Este reduz as possibilidades de construir sua identidade de trabalhador para com sua classe e para com a sociedade, sua identidade passa a ser formada para com a empresa e para com o mercado (GORZ, 2007).

De acordo com André Gorz, podemos depreender dessas mudanças que vivemos um retrocesso em relação ao que ocorria no fordismo. Nas palavras do autor:

O pós-fordismo recupera progressivamente, em nome do imperativo de “competitividade”, o terreno que a empresa teve de ceder durante o período fordista. Abre brechas cada vez mais largas no direito do trabalho e nas disposições das convenções coletivas, tem por princípio o fato que o pertencimento do assalariado à empresa deve prevalecer sobre seu pertencimento à sociedade e à sua classe [...]. Exige dedicação incondicional e pessoal de cada um aos objetivos da empresa e instrumentaliza toda pessoa – suas faculdades de linguagem, sua capacidade de aprender, de prever, de analisar etc. – a serviço desse objetivo (GORZ, 2004, p. 49).

Desse processo surge um trabalhador fragmentado, marcado pelo individualismo. Ele compete consigo mesmo e com os demais colegas de trabalho para ver quem será o melhor. Contribui para alimentar esse imaginário o discurso de que pode vencer no trabalho com esforço próprio. Nesta lógica, a solidariedade política e a luta coletiva perdem significados, não contam aqui. Como retratado nas entrevistas, a história de quem se dedicou e cresceu na empresa não é a de um grupo de trabalhadores, são histórias individuais, ao estilo estadunidense do *self-made man*, “homem que se fez por conta própria”.

4.6 O contrato de trabalho e o rendimento dos trabalhadores

A flexibilidade e mobilidade na organização do trabalho no chão de loja, observadas anteriormente, manifestam-se também na forma de contratação dos supermercados. Nestes, predominam dois modelos de contrato por prazo indeterminado: o de tempo integral (*full-time*) e o de tempo parcial (*part-time*). Cada uma dessas modalidades comporta variações de horário, salário e jornada. Como procuraremos ressaltar, essa variação decorre da maior corrosão do contrato padrão, por prazo indeterminado.

Entende-se por contrato padrão, por prazo indeterminado, aquele realizado em tempo integral e para um único empregador. Nele predomina a relativa estabilidade e a remuneração fixa e mensal. Essa modalidade de contrato sofre expansão no mundo durante o pós-segunda guerra, em um contexto de formação do Estado de Bem-Estar Social. No Brasil, essa modalidade ganhou espaço a partir dos anos 1930, durante o governo de Getúlio Vargas (KREIN, 2013).

O contrato por prazo indeterminado é predominante no Brasil, no entanto, convive com outras formas de contrato mais flexíveis que denotam uma precarização maior do trabalho. Esse é o caso do contrato de trabalho temporário estruturado nos anos 1970, e das novas modalidades de contratação flexível que ganham espaço nos anos 1990, como, por exemplo, a do contrato por prazo determinado e do por tempo parcial.

Essas novas modalidades de contrato procuram desvirtuar as regras que sustentam a formalidade e segurança do contrato padrão, em razão de se constituírem sobre o escopo da flexibilidade, a qual procura adaptar a empresa às oscilações de mercado. Assim, esses contratos que são menos onerosos visam reduzir gastos trabalhistas fixos ao facilitar as demissões e contratações. Mais especificamente essas modalidades de contrato:

[...] têm por finalidade modificar o postulado do padrão anterior ou escapar de sua regulação, na perspectiva de reduzir os custos e ampliar a liberdade de a empresa contratar e despedir o empregado. São tipos de contratos que permitem a adaptação das empresas às flutuações econômicas, dispensando compromissos e custos com seus empregados (KREIN, 2013, p. 120).

Nos supermercados, predomina o trabalho em tempo integral, no qual o trabalhador exerce uma jornada de 44 horas semanais distribuídas na escala 6X1, ou seja, trabalha-se seis dias e folga-se um. Nessa jornada, o tempo de permanência no serviço é de 8 horas e 20 minutos, sendo 7 horas e 20 minutos correspondente ao exercício da atividade e 1 hora de pausa para refeição.

No caso da jornada de tempo parcial a carga horária é de 25 horas semanais. O trabalhador recebe um salário proporcional a estas horas, a qual, portanto, pode ser inferior ao salário mínimo. Predominam nessa forma de contratação as seguintes funções: o empacotador e os que estão em fase de experiência. Embora não seja uma regra, no período de experiência, os

trabalhadores acabam sendo admitidos em regime de tempo parcial para posteriormente serem contratados em regime de tempo integral, como se pode entender no próximo relato:

P: Você poderia comentar como você conseguiu emprego no Extra e se fez treinamento para o cargo em que atua?

E: Meu tio deixou um currículo na rede, fui chamada para comparecer no escritório da av. João Dias. Lá eu escolhi o Extra que queria trabalhar, que era o mais próximo da minha casa. Comecei a trabalhar em 2008. Eu fiz treinamento, atuei oito meses da frente de caixa como operadora *part-time*, trabalhando três dias por semana, quarta sábado e domingo, 6 horas por dia. Depois virei *full-time* e comecei a trabalhar todos os dias (Assistente administrativa. Extra hipermercado).

Segundo Krein (2013), observa-se nessa estratégia uma segmentação maior na carreira com o intuito de criar no empregado a expectativa de ser promovido para atuar em tempo integral, e com isso ter seus rendimentos aumentados. Essa forma de contratação também reduz despesas, principalmente em situações em que a empresa não gosta dos serviços prestados pelo trabalhador recém-contratado e prefere dispensá-lo.

A mudança do regime de trabalho, de tempo parcial para o de tempo integral, é uma escolha da empresa. No entanto, a persistência nessa modalidade de contratação pode vir a ocorrer tanto por uma decisão da empresa quanto por uma decisão do próprio trabalhador, conforme se pode entrever do relato de uma operadora de caixa do hipermercado Carrefour: “[...] fiquei dois anos como *part-time*, mas foi opcional. Como eu tinha criança, aí eu preferia trabalhar só quatro dias, e aí com três anos eu comecei como *full-time*. Eu fui promovida de *part-time* para *full-time*”.

O contrato por tempo parcial (*part-time*) começou a ser regulamentado com base na Medida Provisória (MP) 1709, de 1998. Nessa modalidade o trabalhador pode atuar em uma jornada de até 25 horas semanais, sendo devido ao empregado, como vimos, um salário proporcional a essa jornada. Com a reestruturação da legislação trabalhista, Lei nº 13.467 de 2017, a jornada de tempo parcial pode ser estendida de 25 para até 30 horas semanais, sem direito a horas extras, ou até 26 horas semanais com direito a 6 horas extras.

De acordo com André Gorz (2007), a popularização do contrato em tempo parcial em um ambiente marcado pelo avanço da automação dos processos produtivos poderia significar um avanço para a sociedade, que se pretende mais

justa, devido ao trabalhador poder trabalhar menos e melhor. Nesta perspectiva, o tempo livre poderia ser usado para continuar os estudos, para o cuidado de si, da família e dos filhos, no entanto, não é bem isso o que ocorre. Esse modelo de contratação foi estruturado de forma a atender a redução dos custos de contratação.

Assim, o salário baixo pago nessa modalidade de contrato não gera uma liberação do trabalho, mas aflição. A pessoa incluída nesta modalidade de contrato com rendimentos parcos (insuficientes para manter suas necessidades básicas) não tem outra saída a não ser arrumar um novo emprego para complementar sua renda, ou a passar a depender de familiares.

No Brasil, os problemas enfrentados pelos trabalhadores em tempo parcial, ainda recebem pouca atenção. Em outros países, em que essa modalidade de contrato é usada em larga escala, já se observa um questionamento maior. Por exemplo, nos EUA, o sindicato OUR Walmart procura dar visibilidade às dificuldades por que passam os trabalhadores em tempo parcial para custearem suas necessidades básicas com o salário pago pelo Walmart. Uma das pautas de luta desse sindicato é a do empregado poder optar, quando queira, em ser contratado sob o regime de tempo integral, cujos rendimentos são maiores.

Sobre os rendimentos dos comerciários supermercadistas, no município de São Paulo, o salário base é de R\$ 1.313,00 bruto, segundo Convenção Coletiva de Trabalho (CCT) de 2016-2017, para jornada de 44 horas semanais. Esse valor encontra-se um pouco acima do Salário Mínimo (SM) nacional R\$ 937,00. Todavia, essa pequena porcentagem a mais encontra-se distante do que deveria ser o SM necessário ideal. Segundo estimativa do DIEESE de outubro 2017, o SM necessário para a manutenção do trabalhador e de sua família, composta por dois filhos, deveria ser de R\$ 3.731,39⁷⁴.

A percepção de que o salário do segmento supermercadista é baixo e não supre as necessidades dos trabalhadores também pode ser depreendido dos relatos dos entrevistados. Estes quando atuam em tempo parcial recebem pouco mais de meio salário mínimo; já quando atuam pela jornada integral, o

⁷⁴ Fonte: Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE): Disponíveis em: <<https://www.dieese.org.br/analisecestabasica/salarioMinimo.html>> Acesso em: 13 out. 2017

rendimento, embora maior, permanece baixo. Na tentativa de elevar esse percentual é comum o labor em todos os feriados.

P: Você pode falar sobre o seu salário?

E: Meu salário... Tem o inicial, quando eu entrei como operadora *part-time*, eu trabalhava só quatro dias da semana e fazia só seis horas diária, era R\$ 545,00. Isso em 2014. Agora, que eu sou operadora de caixa *full-time*, está em R\$ 1.500,00 e alguma coisa.

P: Esse é o valor bruto ou com desconto?

E: É bruto. Líquido eu tiro R\$ 1.200,00, juntando com os feriados, que é em dinheiro, porque pelo sindicato, eles conseguiram fazer com que a gente do comércio ganhasse 100% no feriado. Aí no caso, se tivesse dois feriados no mês, o salário é maior, se não tivesse feriado nenhum, o salário vinha menor (Operadora de caixa. Carrefour hipermercado).

Quando comparamos os reajustes do salário base do comerciário supermercadista, presente nas CCT, com os reajustes do Salário Mínimo (SM), no período de 2003 e 2017, percebermos na variação da remuneração as dificuldades desse segmento receber ajustes igual ou superior ao SM. Gráfico 5.

Gráfico 5 - Reajustes, em %, do salário mínimo, do salário base dos comerciários de São Paulo e da inflação segundo INPC

Fonte: Dieese, jan. 2018. SECSP. Convenções Coletiva de Trabalho 2013-2017.
Organização: Herodes Beserra Cavalcanti.

Muito embora, o salário dos supermercadistas, no período de 2003-2017 tenham apresentados reajustes abaixo do (SM), ficaram acima da inflação,

calculada pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC)⁷⁵, o que indica um relativo aumento do poder aquisitivo nesse segmento. Gráfico 5.

O crescimento econômico do período destacado, os reduzidos índices de desemprego e a pressão exercida pelo sindicato dos comerciários de São Paulo, frente à entidade patronal, nos períodos de negociação do acordo coletivo, ajudam a entender os ganhos salariais acima da inflação, desde 2004. Esses reajustes sofrem uma relativa queda a partir de 2014. Tabela 11.

Tabela 11 - SECSP, reajustes do salário base dos comerciários, 2013-2017

Vigência	Salário comerciários	Reajustes	INPC	Aumento real
2003	422,37	12,50%	18,54%	- 6,54
2004	467,00	13,00%	7,06%	5,4
2005	522,70	8,00%	6,61%	1,39
2006	552,00	5,50%	3,21%	2,29
2007	574,00	4,00%	3,30%	0,7
2008	610,00	6,00%	4,98%	1,02
2009	665,00	9,00%	5,92%	3,08
2010	715,00	7,00%	3,45%	3,55
2011	772,00	7,25%	6,47%	0,78
2012	853,00	9,80%	6,08%	3,72
2013	922,00	7,50%	6,20%	1,3
2014	1000,00	8,00%	5,56%	2,44
2015	1.085,00	8,00%	6,23%	1,77
2016	1.192,00	9,88%	11,28%	-1,40
2017	1.313,00	9,62%	6,58%	3,04

Fonte: Convenções Coletivas de Trabalho (CCT) do Sindicato dos Comerciários de São Paulo (SECSP).

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)

Organização: Herodes Beserra Cavalcanti

No caso do SM, a explicação para os reajustes terem sido conferidos, no geral, acima da inflação, no período destacado, relaciona-se ao forte crescimento econômico do período e a política de valorização⁷⁶ do SM, adotada pelo governo federal durante os governos Lula (2003-2010) e o primeiro mandato

⁷⁵ O INPC avalia a inflação média sentida pelas famílias assalariadas que recebem de 1 a 5 salários mínimos. A inflação é calculada com base na alteração dos preços de serviços e produtos básicas, consumidos por essas famílias. Desenvolvido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), esse índice é utilizado pelo governo federal para dar suporte aos cálculos de reajuste do salário mínimo.

⁷⁶ O desenvolvimento de uma política de valorização do SM decorre da pressão das centrais sindicais que a partir de um movimento unitário, em 2004, conseguiram avançar em um acordo de valorização permanente do SM, para o período de 2007 até 2023 (DIEESE, jan. 2018).

do governo Dilma (2011-2014). Os dados da Tabela 12 fornecem em detalhes os reajustes do SM.

Tabela 12 - Brasil, reajustes do Salário Mínimo (SM) 1995 a 2018

Ano	SM	Reajustes	Inflação INPC	Aumento Real
2003	240,00	20,00%	18,54%	1,23
2004	260,00	8,30%	7,6%	1,19
2005	300,00	15,30%	6,61%	8,23
2006	350,00	16,06%	3,21%	13,04
2007	380,00	8,50%	3,30%	5,10
2008	415,00	9,00%	4,98%	4,03
2009	465,00	10,07%	5,92%	5,79
2010	510,00	9,50%	3,45%	6,02
2011	545,00	6,80%	6,47%	0,37
2012	622,00	14,13%	6,08%	7,59
2013	678,00	9,00%	6,20%	2,64
2014	724,00	6,78%	5,56%	1,16
2015	788,00	8,84%	6,23%	2,15
2016	880,00	11,68%	11,28%	0,36
2017	937,00	6,48%	6,58%	0,10
2018	954,00	1,81%	2,07%	-0,25

Fonte: DIEESE jan. 2018 (adaptado).

Ainda em relação aos reajustes do Salário Mínimo (SM), é possível observar na Tabela 12, a começar de 2014, uma relativa queda no percentual do aumento real do SM, em comparação ao índice de inflação medida pelo INPC. Esse baixo desempenho é reflexo da crise econômica mundial e da crise política e econômica por qual passou e passa o país.

Sobre os fatores externos que impulsionaram esse quadro, sobressaem os impactos da crise internacional de 2008, que teve como estopim a quebra no setor imobiliário estadunidense. Do mesmo modo, fazem parte desse processo o desaquecimento da economia chinesa e a queda dos preços das commodities no mercado internacional, com destaque para o petróleo. Entre os fatores internos, destaca-se a disputa pela hegemonia política entre os principais partidos que atuam no país e os escândalos de corrupção.

A repercussão dos casos de corrupção investigados pela polícia federal, a partir da operação Lava Jato, afetaram diretamente o partido governista. Com isso, a crise se agravou aumentando as disputas políticas. Nesse processo, os

grupos de oposição política ao governo, juntamente com setores do empresariado e da mídia descontentes com a político-econômica em vigor, impulsionaram a saída da presidenta, mediante um processo de *impeachment*, instaurado para apurar crimes de responsabilidade fiscal. Apesar da inconsistência⁷⁷ dos argumentos, a presidenta foi destituída do cargo em 2016.

A permanência no poder por pouco mais de três mandatos consecutivos (2003-2016) do Partido dos Trabalhadores (PT), o qual possuía afinidades com sindicatos e movimentos sociais, desencadeou o descontentamento de setores do empresariado e de grupos políticos, ambos de orientação neoliberal. Estes receavam o aumento do poder do Estado e dos órgãos ligados aos trabalhadores. Ao passo que nutriam esse descontentamento, discordavam da orientação da política econômica do governo Dilma, o qual estava assentada em um maior endividamento do Estado.

Com o novo governo, foi possível notar mudanças substantivas na orientação da política econômica. A adoção de medidas recessivas que visam a contenção de gastos e a aprovação de reformas de cunho neoliberal, como a trabalhista, Lei nº 13.467 de 2017, pela qual visa reduzir custos do trabalho para o empregador. O objetivo dessas políticas é o de retomar o crescimento econômico. Não obstante, já é possível observar que o crescimento econômico tende a ser mais concentrado e à custa da elevação das taxas de exploração do trabalhador. A lógica por trás dessas mudanças não são novas na história.

De acordo com o economista Michal Kalecky (1943, apud Robinson, 1964), após um período de maior crescimento econômico, marcado por conquistas das classes trabalhadoras e pelo aumento de gastos por parte do Estado, a tendência é a do crescimento do descontentamento nas elites econômicas, principalmente entre os grupos financistas. Nesse contexto, os sinais de alta dos preços e de endividamento do Estado, fortalece o grupo de oposição interessado em políticas ortodoxas, marcadas pelo controle de gastos e por reformas que limitam o poder de ação do Estado e atingem diretamente as camadas mais populares.

⁷⁷ Os crimes de responsabilidade fiscal não se encontram restritos a esfera federal, eles são comuns nas esferas Municipais e Estaduais. Tal dado corrobora para a abordagem de que o processo de *impeachment* da presidenta Dilma constitui uma espécie de golpe parlamentar.

Como já foi argumentado, o pleno emprego duradouro não lhes é conveniente. Os trabalhadores *escarpa-se-lhes-iam* das mãos e os *capitães da indústria* ficariam ansiosos por *dar-lhes uma lição*. Além do mais, o aumento do preço na alta é prejudicial aos pequenos e grandes proprietários, tornando-os cansados da alta.

Em tal situação, seria natural que se formasse um poderoso bloco, constituído pelos grandes financistas e pelos proprietários; e eles encontrariam, por certo, mais de um economista disposto a declarar que a situação era manifestamente inviável. A pressão de todas estas forças e, em especial, a dos financistas – geralmente influentes nos departamentos governamentais – levaria o Governo, segundo todas as probabilidades, a regressar à política ortodoxa de redução do déficit orçamentário (KALECKY, 1943 apud ROBINSON, 1964, p. 91 e 92).

Em suma, a relativa queda dos salários dos comerciários e as mudanças recentes na legislação trabalhista foram agravadas pela crise econômica vivida pelo país. De maneira mais abrangente, essa crise faz parte das mudanças no ciclo econômico do capital, o qual é inerentemente instável. Tal constatação implica em pensarmos nos limites da luta dos trabalhadores dentro do capitalismo. Saber desses limites não significa negligenciar a luta que é travada pelos trabalhadores por melhores salários e condições de trabalho; ela implica em questionarmos os fundamentos do sistema que retira na queda o que os trabalhadores conquistaram as duras penas na alta.

4.7 Banco de horas

A extensão da jornada de trabalho de 8 horas diárias para até 10 horas desde que se paguem horas extras em dinheiro já estava prevista na CLT. Segundo Krein (2013) o pagamento das horas excedentes deveria ser feito da seguinte maneira: até 2hs excedentes, com adicional de no mínimo 50% para jornadas diurnas nos dias da semana (segunda a sábado) e com acréscimo 100% para o trabalho realizado em domingos e feriados.

Conforme Krein (2013), no caso da extensão da jornada de trabalho sem pagamento de horas extras, a prática era permitida de maneira restrita, desde que a sua compensação ocorresse no prazo de uma semana. A extensão da jornada chegava a ocorrer, por exemplo, em períodos de emenda de feriado, Jogos da Copa do Mundo e na Semana Inglesa⁷⁸.

⁷⁸ A semana inglesa refere-se a jornada de oito horas, de segunda a sexta e quatro horas no sábado, pela manhã. No comércio, com a extensão do horário de funcionamento em domingos e feriados, essa jornada caiu em desuso.

De acordo com Krein (2013), foi na região do ABC, no Estado de São Paulo, durante os anos 1990, que o banco de horas foi inicialmente adotado, no segmento automotivo, em empresas como a Ford e a Volkswagen. Ele surge como resultado de negociações coletivas que tiveram como meta conter o desemprego e reduzir a jornada de trabalho (sem acarretar perdas salariais). As vantagens imediatas dessas negociações tornaram-se em grande parte desvantagem no longo prazo, visto que abriu espaço para a generalização dessa experiência.

Antes da promulgação da legislação, o banco de horas foi introduzido no Brasil por intermédio de negociações coletivas, na metade dos anos 1990. O primeiro setor a introduzi-la foi o automotivo, em que trabalhadores - por meio do sindicato dos metalúrgicos do ABC - e montadoras negociaram a flexibilização da jornada dentro de um acordo mais amplo, logo após a experiência das câmaras setoriais, que envolvia a redução da jornada de 44 para 42 ou 40 horas semanais e um compromisso de manutenção do emprego e dos níveis de remuneração (KREIN, 2013, p. 222).

Com a instituição do banco de horas a partir da Lei nº 9.061, de 1998⁷⁹, o empregador pode continuar estendendo a jornada de trabalho em até 2hs diárias, no entanto, pode optar por pagá-las com folga, no lugar de pagá-las em dinheiro. A nova lei além de permitir que as horas excedentes possam ser acumuladas para serem compensadas em outro momento admite que o empregador em virtude da redução da demanda de serviço possa dispensar o trabalhador em até 2hs antes do término do seu expediente, por conseguinte, o funcionário fica devendo horas de trabalho para a empresa, a qual pode solicitar que as mesmas sejam cumpridas em um período de aumento da demanda de serviços. Com essa possibilidade, o banco de horas flexibiliza a jornada proporcionando redução de gastos para o empregador tanto em momentos de alta quanto de baixo crescimento.

Ainda segundo a Lei nº. 9.601, de 1998, nas grandes empresas, o banco de horas deve ser estabelecido a partir de acordo ou convenção coletiva de

⁷⁹ Segundo a Lei nº 9.601, de 1998 que trata do banco de horas “O art. 59 da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT passa a vigorar com a seguinte redação:

§ 2º Poderá ser dispensado o acréscimo de salário se, por força de acordo ou convenção coletiva de trabalho, o excesso de horas em um dia for compensado pela correspondente diminuição em outro dia, de maneira que não exceda, no período máximo de cento e vinte dias, à soma das jornadas semanais de trabalho previstas, nem seja ultrapassado o limite máximo de dez horas diárias”.

trabalho e a compensação das horas excedentes devem ocorrer no prazo de 120 dias. Nas pequenas empresas permanece a negociação individual sem participação do sindicato, através da autorização por escrito do trabalhador, conforme a orientação da Súmula nº 85, de 2003 do Tribunal Superior do Trabalho (TST) (KREIN, 2013).

A criação do banco de horas não foi bem vista pelo comerciário. Segundo pesquisa realizada pelo DIEESE, abarcando 439 mil comerciários, em 2001, na cidade de São Paulo, três anos após a aprovação do banco de horas; nesse setor “[...] a maioria entende que as horas extras devem ser remuneradas, parcela que se eleva quando agregada àquela que propõe combinação entre remuneração e compensação” (DIEESE, 2007, p. 78).

Recentemente, com a aprovação da Lei nº 13.467, de 2017, da reforma trabalhista, ficou generalizado a proposta da Súmula nº 85, de 2003 do TST, desobrigando a presença do sindicato para negociar o banco de horas. Agora, cabe ao trabalhador aceitar por escrito a adesão do banco de horas. A compensação das horas excedentes deve ocorrer no prazo de seis meses. Após esse período, o seu pagamento deve ocorrer em dinheiro. Com essa lei, a determinação dos dias que serão escolhidos para compensação pode ocorrer por meio de um acordo verbal entre trabalhador e empregador.

Cabe atentar em que, para as negociações entre empregador e trabalhador, não existem mecanismos que garantam a autonomia do empregado para escolher ou não realizar horas excedentes. Uma vez que as relações entre esses dois atores são assimétricas, o cumprimento de horas excedentes tende a aparecer como uma obrigação para o trabalhador, contribuindo para o aumento de sua jornada. Como podemos observar no relato a seguir, o banco de horas aparece entre os fatores que mais desmotiva o trabalhador.

P: O que você considera pior no trabalho em supermercado? Por quê?
E: O pior, acho que é a carga horária, a gente nunca sai no horário. E o salário, porque a gente trabalha todo feriado e sempre faz horas extras. O salário, acho que devia ser melhor, e a gente nem tem hora extra [remunerada]. Lá é banco de horas (Operadora de caixa. Carrefour hipermercado).

Segundo Krein (2013), a normatização do banco de horas marca um avanço da política neoliberal, sendo uma resposta patronal à conquista da redução da jornada de trabalho, de 48 horas para 44 horas semanais, trazida

pela constituição de 1988. Com a redução da jornada, houve um aumento do número de horas extras pagas como uma forma para estender a jornada de trabalho. Com a regulação do banco de horas, a compensação em folga passou a substituir o pagamento em dinheiro.

No segmento supermercadista, apesar de ser comum o uso do banco de horas, a frequência do seu emprego passou a diminuir. A queda do desempenho do segmento supermercadista é um dos elementos que explicam essa situação. Durante a pesquisa, alguns relatos endossam esta constatação, ao afirmarem que a empresa exige do funcionário a execução de suas tarefas dentro da jornada regular, de 7h20 por dia, na escala 6X1.

P: Tem banco de horas na empresa?

E: A loja não paga hora extras e nem banco de horas. É uma exigência da loja para que tudo seja feito no horário certo.
(Operadora de supermercado que atua como assistente administrativa. Extra hipermercado).

P: Tem banco de horas na empresa?

E: Não, aqui não tem banco de horas.
(Repositor. Walmart hipermercado).

Observa-se nessa estratégia a prática do *just-in-time*. Com isso, a redução das horas extras para execução das tarefas no tempo certo configura-se em uma estratégia para otimização da jornada de trabalho, o que pode implicar na redução de custos. Essa redução é uma maneira de atender as metas de gastos da loja, conforme indica o depoimento de um gerente de supermercados:

P: Você poderia falar um pouco do controle de gastos loja?

E: Toda loja, ela tem suas contas, né, definida na contabilidade dela, tem suas metas de venda, sua meta de lucro, sua meta de quebra, sua meta de perda, sua meta de despesa pessoal, despesa de manutenção, despesa, digamos assim, de limpeza, despesa de embalagem. Têm todas as linhas, tudo que é despesa você tem uma meta, entendeu. Então você tem o orçamento de despesa de pessoal, você olha lá, sua despesa de pessoal, você tem uma meta apertadíssima, nenhuma dela contempla horas extras, por exemplo. Então você não pode deixar o cara fazer horas extras. Por mais que você esteja precisando, você não pode. Por que senão você vai estourar o orçamento de despesa pessoal, entendeu (Gerente. Hipermercado Carrefour).

Cabe atentar em que, dependendo da urgência de determinado serviço que não foi possível realizar dentro da jornada do empregado, a exigência para

não realizar horas excedentes pode ser descumprida. Nesses casos ocorre a extensão da jornada e sua posterior compensação no sistema de banco de horas. Isso é o que podemos depreender do depoimento a seguir.

Muitas vezes a gente não consegue fazer nas 7:20. Por exemplo, sábado, eu entrei às 7:00 da manhã e saí 16:30. Eu passei 1:30 do meu horário. Porque nós recebemos quatro caminhões da casa fora do horário (Operadora de supermercado, setor de recebimento. Supermercado Pão de Açúcar).

Como forma de contornar as exigências da empresa para o cumprimento das tarefas em tempo determinado, sem desagradar os superiores imediatos, alguns trabalhadores preferem registrar o ponto e continuar trabalhando. Os dois relatos a seguir, o primeiro, de uma operadora de supermercado do Pão de Açúcar, e, o outro, de um encarregado do setor de mercearia do Sam's Club, trazem mais detalhes sobre essa prática considerada ilegal.

Então muitas das vezes o que acontece, o funcionário vê que ele não vai conseguir concluir toda tarefa dele naquele percurso. Ele vai lá bate o crachá para o almoço, mas ele não faz o horário. É o que a gente fala para eles, isso não pode. Se você sofre algum acidente aqui dentro, a empresa não vai te dar respaldo nenhum. Porque você está em seu horário de almoço, ela não te paga essa hora para você trabalhar. Então você tem que tomar cuidado com isso (Operadora de supermercado, setor de recebimento. Supermercado Pão de Açúcar).

[...] Antigamente tinha gerente que não batia o cartão e continuava trabalhando, 24 horas por dia. Isso deu processo e eles ganharam, por isso eles começaram a exigir bater o cartão.

P: E o gerente que trabalhava mais, também exigia do trabalhador?

E: Também. Fica aí, fica aí mais um pouco. E o cara ficava um pouco receoso, “oh! não, eu vou ficar”, principalmente quem começa a trabalhar, é novo, está precisando do emprego, com medo de perder, por que há esse tipo de pressão, dependendo da empresa. Lá não há tanto isso, nos evitamos o máximo sobrecarregar o funcionário. Não estou falando isso por que eu sou encarregado.

P: Eles já tiveram esses problemas?

E: Exatamente, e hoje está bem menos, só por debaixo dos panos (Encarregado do setor de mercearia. Sam's Club.).

Como observado nos dois relatos anteriores, a jornada extenuante, fora do horário regular, chega a ocorrer nos supermercados, muito embora seja condenada essa prática. As denúncias que chegam ao sindicato e as ações trabalhistas movidas contra essas empresas são os principais fatores que a inibem. No caso do Carrefour, em 2011, e do Walmart, em 2016, as denúncias de irregularidade na jornada de trabalho, que chegaram ao SECSP, após apuradas, terminaram com a assinatura de um termo de compromisso, no qual

as empresas citadas assumem o compromisso de não desrespeitarem as regras da jornada de trabalho, estabelecidas na CCT.

Imagem 10 - Panfletos do SECSP contra o excesso de jornadas de gerentes.

Fonte: Sindicato dos Comerciantes de São Paulo (SECSP).

No caso das ações na justiça do trabalho para coibir essas práticas, são diversos os exemplos. Em 2016, na cidade de Olímpia - SP, uma loja da bandeira Sé Supermercados, pertencente à rede GPA, pagou multa no valor de R\$ 281.981,01 referente à indenização por danos morais coletivos, a ser revertida ao Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT)⁸⁰. Segundo a ação judicial, decorrente de fiscalização do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), realizada em 2011, a empresa não cumpria as regras do banco de horas e não remunerava corretamente os trabalhadores que ultrapassam a jornada regular de trabalho⁸¹.

Em 2014, um supermercado Maxxi Atacado, pertencente à rede Walmart, no Rio Grande do Norte - RN, foi denunciado pelo Ministério Público do Trabalho

⁸⁰ O Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT) destina-se a subsidiar o seguro desemprego, o abono salarial, programas de qualificação profissional e programas de investimentos para o desenvolvimento econômico do país. A maior parte dos recursos do FAT são provenientes do PIS-PASEP. Outros recursos são destinados a esse fundo como 10% dos valores arrecadados com o imposto sindical e parte de multas trabalhistas.

⁸¹ Fonte: "Grupo Pão de Açúcar paga multa por jornada excessiva". Notícia, **MPT Campinas**. Procuradoria Geral. 15 mar. 2016. Disponível em: <http://portal.mpt.mp.br/wps/portal/portal_mpt/mpt/ompt> Acesso em: 14 mar. 2018.

(MPT), logo após a constatação de jornadas extenuantes em desacordo com a legislação trabalhista. A ação judicial culminou com a proposta da assinatura de um Termo de Ajuste de Conduta (TAC), mas a empresa se negou a assinar. Dessa ação, ainda em andamento, o MPT do RN requer que a empresa seja condenada a pagar R\$ 17 milhões por danos morais coletivos⁸².

Em 2012, no Rio de Janeiro, em decorrência de ação do MPT, que constatou em uma loja da rede Carrefour a exigência dos empregados registrarem o ponto e continuarem trabalhando, a rede foi condenada por danos morais coletivos. A condenação estabelecida pelo Tribunal Superior do Trabalho (TST) determinou que o dinheiro da indenização, R\$ 1 milhão, fosse revertido ao FAT⁸³.

Como vimos, é a pressão por mais trabalho que leva o empregado a extrapolar sua jornada; essa pressão é exercida de maneira indireta pela empresa, a qual, valendo-se de sua posição econômica, estabelece metas agressivas para redução de despesas e aumento das vendas. O receio de não alcançar as metas da loja, conseqüentemente de não ser visto como um bom trabalhador, ou igualmente, o medo de perder a confiança da chefia imediata e ter comprometido as possibilidades de permanência no emprego, são os principais fatores que levam os próprios trabalhadores a praticarem jornadas extenuantes.

4.8 As formas de pagamento indireto e a popularização da PLR

Os trabalhadores do segmento supermercadista, no geral, contam com auxílio transporte, refeição no local de trabalho, plano de saúde, plano odontológico e auxílio alimentação. De certa maneira, esses benefícios que aparecem como uma concessão da empresa para o trabalhador constituem uma forma indireta de pagamento devida ao empregado em troca da venda de sua força de trabalho.

⁸² Fonte: “Supermercado do grupo Walmart terá que ajustar jornada de trabalho e conceder descanso aos empregados”. Ministério Público do Trabalho (MPT). Procuradoria Regional do Trabalho da 21ª Região **MPT – RN**, 23 jan. 2014. Disponível em: <<http://servicos.prt21.mpt.gov.br/imprensa-noticias.php?pagina=40¬icia=455>> Acesso em: 14 mar. 2018.

⁸³ Fonte: “TST condena Carrefour por dano moral coletivo por fraude em registro de jornada”. **TST Notícias**. 30 mar. 2012. Disponível em: <<http://www.tst.jus.br/>> Acesso: em 14 mar. 2018.

Essa forma indireta de remuneração é atrativa tanto para a empresa quanto para o trabalhador. Para a primeira, sobre os benefícios fornecidos, não incorrem os encargos que são próprios do salário direto; para o segundo, um pequeno percentual referente ao serviço é descontado todo mês na folha de pagamento. A remuneração indireta, presente na assistência médica, no vale alimentação e refeição, por exemplo, pode significar uma melhora na qualidade de vida do trabalhador, ao passo que se constitui para empresa um atrativo para o funcionário permanecer no emprego e aumentar sua produtividade.

Muito embora atrativas para o trabalhador, as vantagens do salário indireto ainda são parcas nos supermercados. Segundo os depoimentos a seguir, no caso do GPA e do Carrefour, o valor do vale alimentação é de R\$ 70,00 e o seu recebimento encontra-se atrelado à assiduidade do trabalhador. Já no caso da rede Walmart, esse benefício não é fornecido. Em relação ao convênio médico e a refeição no local de trabalho, o seu fornecimento implica em desconto em folha de pagamento. No caso do convênio odontológico e com ótica, o custo do serviço prestado é repassado quase que integralmente ao trabalhador.

P: Quais benefícios você recebe da empresa?

E: Tem o salário, o convênio médico, odontológico e convênio com ótica [...] tem refeição no local, tem um vale presente [similar ao vale alimentação]. Se a gente não levar atestado ou falta, a gente ganha um vale presente de R\$ 70,00 (Operadora de caixa. Carrefour).

P: Quais benefícios você recebe da empresa?

E: A loja oferece um cartão de cesta no valor de R\$ 70,00 e oferece refeição no local de trabalho, a gente paga R\$ 27,00 que é descontado todo mês no nosso holerite. A gente tem plano de saúde da Intermédica [paga uma porcentagem], tem assistência dentária, funerária e enxoval de bebê [...] (Operadora de supermercado que atua como assistente administrativa. Extra hipermercado).

P: Quais benefícios você recebe da empresa?

E: A gente tem plano de saúde e tem refeitório aqui na empresa.

P: Você recebe cesta básica ou vale alimentação?

E: Não.

P: Eles descontam algum valor do plano de saúde?

E: Só quando usa (Repositor. Walmart Hipermercado).

No que se refere em específico aos planos de saúde, quando analisamos o custo do serviço prestado repassados aos empregados, nota-se um aumento do seu valor e a transferência deste para os trabalhadores. “Agora tudo é um pouco mais caro”, afirma funcionária do supermercado Pão de Açúcar, que atua

no setor de recebimento.

O aumento do repasse dos custos do plano de saúde para o trabalhador ganha força com a popularização de planos coparticipativos. Nessa modalidade, implementada nas redes Walmart, Carrefour e GPA, o empregado, além de pagar uma porcentagem mensal do valor do seu plano, na forma de desconto em seu holerite, quando este realiza uma consulta médica, deve pagar uma taxa que pode variar de acordo com o serviço prestado (exame médico, internação e emergência). De certa forma, esse pagamento inibe o agendamento de consultas e reduz o número de possíveis faltas médicas. O relato de uma funcionária do Pão e Açúcar é esclarecedor dessa situação:

P: No caso do médico vocês pagam também?

E: Uma porcentagem, não cobra a consulta inteira, por exemplo, se a consulta é agendada, no nosso caso é R\$ 15,00. Agora se você está passando mal e vai direto para emergência é R\$ 25,00. É mais caro. Então, mas não pode passar desse valor. Mais aí tem aquele problema. Você precisou passar três, quatro, cinco vezes no pronto socorro, vai somando, mas tem um limite. A empresa só pode te cobrar 70,00 no mês, mas não tem um limite de consulta (Operadora de supermercado, setor de recebimento. Supermercado Pão de Açúcar).

Acerca da responsabilidade para o aumento dos custos do plano de saúde, cabe atentar que ela aparece como própria do trabalhador. Vejamos a continuação do relato anterior.

P: No caso do plano de saúde, alguns anos atrás esse valor não era cobrado? Você lembra disso?

E: Sim. Eu já fiz cirurgia, tomei anestesia geral a cinco anos atrás e não foi cobrado nada. Eu precisei ficar internada e não fiquei em leito, fiquei em quarto privativo e não cobraram. Tudo isso a empresa cobriu. Agora não, se eu precisar fazer uma internação, eu vou pagar a metade e a empresa vai pagar a outra. Porque o grupo decidiu cortar esse custo? Porque muitas vezes a pessoas marcavam a consulta e não ia, e a empresa tinha que pagar aquela consulta. Ele não ligava com uma hora de antecedência para cancelar a consulta, simplesmente não ia, e o grupo pagava 100% da consulta. Então, foi uma forma da empresa cortar custo (Operadora de supermercado, setor de recebimento. Supermercado Pão de Açúcar).

Nesse depoimento nota-se que é recente o aumento dos custos do plano de saúde que são repassados ao trabalhador. Além disso, nesse relato é possível depreender que o motivo para o aumento das tarifas é de responsabilidade do próprio trabalhador, conforme trecho da entrevista: “Por que muitas vezes a pessoas marcavam a consulta e não ia, e a empresa tinha que pagar aquela consulta”. Cabe ressaltar que essa percepção representa a

interiorização do discurso do empregador, logo encobre ou minimiza a estratégia de redução de custos por parte da empresa; ou, do mesmo modo, mitiga a responsabilidade desta pela queda da qualidade e pelo aumento do valor do serviço prestado.

Uma outra forma de remuneração praticada nas redes supermercadistas pesquisadas que merece destaque é a da Participação dos Lucros e Resultados (PLR), conhecida pela palavra bônus. Esta forma de remuneração variável não tem caráter obrigatório, com efeito, os trabalhadores não possuem garantia do seu recebimento.

A PLR já estava prevista nas leis brasileiras desde 1946, entretanto, sua popularização passa a ocorrer no ano de 1994, com a entrada em vigor da MP 794 de 1994. Posteriormente sua regulamentação passou a ocorrer através da Lei nº 10.101, de 2000. A expansão dessa forma de pagamento variável relaciona-se à vantagem de não incorrer sobre ela tributação social, própria das verbas trabalhistas regulares (KREIN, 2013).

Sendo uma forma de pagamento variável e não obrigatória, o pagamento da PLR acaba sendo vantajoso para empresa, pois possibilita que a remuneração do trabalhador esteja atrelada às oscilações do mercado. Essa situação pode ser observada nos dados divulgados pela revista Supermercado Moderno. No ano de 2015, o número de empresas do setor supermercadista que pagaram PLR foi de 70%, já no ano de 2016, esse número caiu para 61%, nesse ano o desempenho do segmento supermercadista foi menor (MORITA, 2017)⁸⁴.

Nas redes pesquisadas sua aplicação encontra-se atrelada a metas anuais de produtividade da loja supermercadista. Estas metas variam de uma rede para outra, segundo os objetivos dessas empresas. Isto é o que podemos depreender dos depoimentos a seguir:

P: Na loja tem pagamento de bônus anual?

E: Tem. A gente não sabe como vai ficar esse ano, mas lá tem uma escala, se você tem um ano de casa, você pega uma facha... vai subindo de acordo com o tempo de casa que você vai tendo. Passou dos cinco anos a faixa é fixa. Por exemplo, um ano de casa você pega R\$ 100,00; você não pode ter excesso de falta. Falta não justificada vai diminuindo o valor. Passou de um limite de falta, você a perde. Com

⁸⁴ Fonte: MORITA, Alessandra. Queda do turnover melhora salário no varejo alimentar. **Supermercado Moderno**. 09 mar. 2017. Disponível em: <https://www.sm.com.br/detalhe/negocios/queda-do-turnover-melhora-salarios-no-varejo-alimentar> Acesso em: 04 fev. 2018.

dois anos, vai para R\$ 250,00 (Operadora de supermercado, setor de recebimento. Supermercado Pão de Açúcar).

P: Tem bônus todo ano na loja?

E: Não, pelo menos lá no Atacadão, não. A PLR é proporcional ao alcance das metas. Se, por exemplo, alcançarmos as metas de venda e de perdas, mas não a de gasto, podemos ganhar apenas 70, 80%. O valor da PLR é o valor de um salário do funcionário. Lá nos chamamos de décimo quarto, ele vem em março e depende das metas do ano anterior (Auxiliar de informática. Atacadão).

P: E a participação dos lucros, o bônus, tem no Walmart?

E: Ele tem, é uma porcentagem do salário, se alcançar a meta da loja de gastos e a de vendas é 100%, um salário a mais, vira um décimo quarto, mas pode ser 90% ou menos (Encarregado do recebimento. Sam's Club).

Como observado nos relatos anteriores, embora predomine as metas estipuladas para o conjunto de trabalhadores de uma loja, é possível detectar no caso do GPA a combinação de metas coletivas e individuais; nesse último caso, o objetivo da rede é reduzir as taxas de absenteísmo dos trabalhadores. Conforme trecho do depoimento anterior: “[...] você não pode ter excesso de falta. Falta não justificada vai diminuindo o valor. Passou de um limite de falta, você perde (Operadora de supermercado que atua no setor de recebimento. Supermercado Pão de Açúcar).

As metas individuais e coletivas têm como foco aumentar a produtividade da loja, sendo a promessa de aumento dos rendimentos na forma de pagamento de bônus anual, o principal elemento incitativo. Em parte, esse estímulo à competitividade, acarretado por essa estratégia, resulta em automotivação e em aumento da cobrança por resultados, por parte dos próprios trabalhadores. Estes acabam por fiscalizar o seu serviço e o de seus pares no intuito de atingirem as metas da loja. Tal dado ajuda a pensarmos a PLR como uma importante estratégia para integração funcional.

Sendo distribuído de maneira variável e não equânime por funcionário, o pagamento da PLR é maior entre os trabalhadores que já recebem maiores salários. Tal forma de diferenciação gera descontentamento entre os trabalhadores que não concordam com os critérios adotados. Vejamos o que diz sobre o tema uma funcionária da loja Pão de Açúcar:

Eu sei que a faixa final é R\$ 500,00. A desigualdade da participação de lucros é entre os funcionários e a liderança. Porque para gente que é funcionário, passou de cinco anos é R\$ 500,00 e acabou. A liderança é R\$ 1.000,00. Então, a gente fica frustrado porque o trabalho é igual,

às vezes, até mais. A gente trabalha até mais que o líder. E ele ganha mais que a gente. Então, existe essa pequena desigualdade na participação de lucros. Até a data é diferente, a gente pega agora no final do ano, o líder só pega em março [...] E muito líder não faz mais que nós. Tem líder que não movimenta um dedo para descarregar o caminhão. A gente que entra no caminhão a trinta graus, chovendo, escorregando etc. E por que ele recebe mais? Infelizmente a empresa paga mais (Operadora de supermercado, setor de recebimento. Supermercado Pão de Açúcar).

De certa forma, a PLR tende a estimular a depreciação do valor dos reajustes salariais, uma vez que o bônus pode figurar como uma compensação para a queda do salário. Essa estratégia de remuneração variável representa ainda um certo distanciamento da forma de remuneração estabelecida por meio de convenção coletiva (por categoria), por causa de predominar sua aplicação segundo acordo coletivo (por empresa). Nessa forma de negociação, o sindicato não possui papel relevante nos processos decisórios, destaca Krein:

O problema é que a regulamentação da PLR somente prevê, segundo decisão do Supremo Tribunal Federal, a necessidade de negociação; mas não assegura os mecanismos e condições de negociação, tais como: o acesso às informações da empresa, formas de acompanhamento das metas, estabilidade para os negociadores etc. (KREIN, 2013, p. 272).

Dessa maneira, as regras e critérios estabelecidos para o pagamento do PLR são geralmente determinadas pelas empresas. Estas, por sua vez, não divulgam totalmente aos sindicatos e aos seus funcionários os critérios para sua implementação e nem a origem dos recursos utilizados. Segundo representante do SECSP:

A Lei 10.101, que trata da PLR, deixou muitas brechas no que se refere à estipulação de valores e no que se refere se a lei tem valor jurídico ou não. A lei, por exemplo, não fala se o empregador é ou não obrigado adotar a PLR. Isso foi feito para o trabalhador não questionar na justiça (SECSP - Representante do departamento de PLR).

Não possuindo um papel significativo no estabelecimento de metas e do valor da PLR, os sindicatos assumem uma posição de assessorar e apoiar sua implantação. Nesse processo, o sindicato pode vir a questionar e denunciar as metas estipuladas pela empresa que foram consideradas abusivas ou, igualmente, impossíveis de serem cumpridas. Nesses casos extremos, o papel do sindicato é o de forçar a alteração das metas.

4.9 Trabalho em domingos e feriados

Até os anos 1990, o trabalho em domingos e feriados nos supermercados era proibido pela CLT de 1943, em seus artigos 67, 68 e 69⁸⁵. Conforme estes artigos, o trabalho nesses dias era permitido apenas em atividades comerciais consideradas de conveniência e interesse público, por exemplo, feiras livres, mercearias, padarias, drogarias e açougues, desde que o trabalho nessas atividades fosse autorizado e instruído pela autoridade competente em matéria de trabalho.

Com a abertura dos primeiros supermercados, no início dos anos 1950, na cidade de São Paulo, surge uma incompatibilidade, os supermercados não se encaixavam na lei de 1943. Portanto, ficavam proibidos de abrirem nos domingos e feriados, apesar de reunirem no interior dos seus estabelecimentos as atividades de padaria, de açougue e mercearia etc., que possuíam autorização.

Essa situação começou a mudar com a expansão dos supermercados nas áreas centrais de São Paulo. Esta expansão acompanhou o fortalecimento econômico e político desse segmento, o qual aumentou a pressão para o Estado mudar as leis que regulamentavam o horário de funcionamento dos supermercados.

Como resultado desse processo, em 1968, o prefeito Faria Lima autorizou a abertura dos supermercados aos domingos e feriados, em São Paulo. No entanto, posteriormente, Olavo Setúbal, prefeito entre 1975 e 1979, revogou a autorização do prefeito anterior ao estabelecer por decreto a proibição do funcionamento dos supermercados nesses dias (ALMEIDA e EID, 2009).

⁸⁵“Art. 67 - Será assegurado a todo empregado um descanso semanal de 24 (vinte e quatro) horas consecutivas, o qual, salvo motivo de conveniência pública ou necessidade imperiosa do serviço, deverá coincidir com o domingo, no todo ou em parte”.

“Art. 68 - O trabalho em domingo, seja total ou parcial, na forma do art. 67, será sempre subordinado à permissão prévia da autoridade competente em matéria de trabalho”.

Parágrafo único - A permissão será concedida a título permanente nas atividades que, por sua natureza ou pela conveniência pública, devem ser exercidas aos domingos, cabendo ao Ministro do Trabalho, Indústria e Comércio, expedir instruções em que sejam especificadas tais atividades.

“Art. 69 - Na regulamentação do funcionamento de atividades sujeitas ao regime deste Capítulo, os municípios atenderão aos preceitos nele estabelecidos, e as regras que venham a fixar não poderão contrariar tais preceitos nem as instruções que, para seu cumprimento, forem expedidas pelas autoridades competentes em matéria de trabalho” (CLT).

A ação de Olavo Setúbal acabou por favorecer os pequenos comerciantes organizados nas feiras livres, farmácias, padarias, quitandas e mercearias que já abriam nesses dias e, portanto, não sofreriam com a concorrência direta dos supermercados. Cabe notar que estes estabelecimentos bastante dispersos no espaço urbano da cidade de São Paulo, geralmente, funcionavam aos finais de semana em tempo parcial, por exemplo, até às 14 horas.

Para o segmento supermercadista, o decreto do prefeito Olavo Setúbal gerou descontentamento entre os empresários, levando muitos deles a entrarem com mandado de segurança contra o Estado. Conforme isso ocorria, alguns supermercados receberam resultados favoráveis e passaram a funcionar por meio de liminar. Este funcionamento ocorreu de maneira provisória por um curto período (ALMEIDA e EID, 2009).

As entidades dos supermercados também manifestaram seu descontentamento em jornais e revistas. A alegação de que o supermercado é uma atividade de utilidade pública e que seu fechamento geraria desemprego foi levantado pela Associação Paulista de Supermercados (APAS) em ofício encaminhado ao prefeito de São Paulo, à época, Olavo Setúbal (ALMEIDA e EID, 2009).

Apesar da pressão do segmento supermercadista, prevaleceu até o início dos anos 1990 a interpretação do Estado contrária a abertura dessa forma de comércio em domingos e feriados. Na cidade de São Paulo, essa situação começa a mudar em 1996 quando o prefeito Paulo Maluf por meio do Decreto nº 35.925 autoriza a abertura dos supermercados em domingos que precediam datas festivas, como aqueles próximos ao dia das mães, dos namorados e pais. Nesse período o trabalho nos domingos ainda não era considerado um dia normal de trabalho, por isso ficava assegurado, em convenção coletiva, hora extra e folga para cada domingo trabalhado⁸⁶.

Em 1997, com a entrada em vigor da Medida Provisória (MP) nº 1.539-34, fica autorizado o trabalho aos domingos no comércio varejista em geral. Em 2000, com a Lei nº 10.101, o trabalho aos domingos no comércio em geral passa a ser permanentemente autorizado, desde que regulado previamente em convenção ou acordo coletivo de trabalho e observado a legislação municipal.

⁸⁶ Fonte: “Comerciário aprova jornada de domingo se houver mais vagas”. **Folha da Tarde**, São Paulo, 12 ago. 1997, p. A4.

Com essa legislação, a folga semanal dos comerciários precisa coincidir com o domingo apenas uma vez no mês.

Art. 6º Fica autorizado o trabalho aos domingos nas atividades do comércio em geral, observada a legislação municipal, nos termos do art. 30, inciso I, da Constituição.

Parágrafo único. O repouso semanal remunerado deverá coincidir, pelo menos uma vez no período máximo de três semanas, com o domingo, respeitadas as demais normas de proteção ao trabalho e outras a serem estipuladas em negociação coletiva. (NR).

Fundamentado na Lei nº 10.101, de 2000, o domingo torna-se um dia normal de trabalho. Com o tempo essa legislação possibilitou que o segmento supermercadista deixa-se de pagar horas extras e uma folga a mais para cada domingo trabalhado. Isso foi o que ocorreu na cidade de São Paulo.

Com a Lei nº 11.603, de 2007, é acrescentado ao artigo 6º da Lei 10.101, de 2000, dois novos dispositivos, o art. 6-A e o art. 6-B. Com o artigo 6-A, o trabalho no feriado fica autorizado ao comércio em geral. O Artigo 6-B estabelece que haja punições para quem descumprir a lei que rege o funcionamento do comércio em domingos e feriados.

Art. 2º A Lei no 10.101, de 2000, passa a vigorar acrescida dos seguintes dispositivos:

Art. 6º-A. É permitido o trabalho em feriados nas atividades do comércio em geral, desde que autorizado em convenção coletiva de trabalho e observada a legislação municipal, nos termos do art. 30, inciso I, da Constituição.

Art. 6º-B. As infrações ao disposto nos arts. 6 e 6-A desta Lei serão punidas com a multa prevista no art. 75 da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943. Parágrafo único. O processo de fiscalização, de autuação e de imposição de multas reger-se-á pelo disposto no Título VII da Consolidação das Leis do Trabalho. (NR)

No caso da cidade de São Paulo, o funcionamento do comércio em domingos e feriados passou a ocorrer observando tanto as leis federais quanto a lei municipal de nº 605 de 1949 e a Lei nº 13.473 de 2002, regulamentada pelo Decreto nº 45.750 de 2005. Essa legislação transfere para o sindicato patronal e para o sindicato dos trabalhadores, o direito de regulamentar o funcionamento do comércio em domingos e feriados, por meio de acordo ou convenção coletiva de trabalho.

Nos anos 1990, o debate sobre o funcionamento dos supermercados aos domingos e feriados, não se limitava a cidade de São Paulo, a problemática se

estendia para todo país, uma vez que essa discussão fazia parte de um fenômeno global. Nesse período, por exemplo, países como EUA, Japão, Alemanha, Portugal, Inglaterra, França e Austrália, entre outros, encontravam-se envolvidos em batalhas judiciais para a abertura do comércio aos domingos. A religiosidade, a saúde do trabalhador e o desenvolvimento do comércio eram os principais temas em debates que permeavam as discussões (AMÉRICO, 1999)⁸⁷.

Nesse contexto é possível entender o papel do Sindicato dos Comerciantes de São Paulo (SECSP), que se manifestou contra o trabalho nos domingos e feriados, mediante notas divulgadas na imprensa, informativos e mobilizações, com destaque para o ato do dia 1º de maio de 1998. Este ato realizado no estádio do Pacaembu, em São Paulo, teve como tema específico, a luta contra a abertura do comércio aos domingos (VOZ COMERCIÁRIA, AGO. 1998)⁸⁸.

**Imagem 11 - Ato contra o trabalho no domingo, 1º de maio de 1998.
Estádio do Pacaembu. São Paulo – SP.**

Fonte: Jornal Voz comerciária, ago. 1998.

⁸⁷ Fonte: AMÉRICO, Pedro. "O que fazem as lojas aos domingos: no mundo e no Brasil". **Superhiper**, ano 25 n. 289. São Paulo, set. 1999

⁸⁸ Fonte: "A incansável luta contra o trabalho aos domingos". **Voz Comerciária**. São Paulo, ago. 1998.

Na cidade de São Paulo, as ações do sindicato procuravam chamar a atenção para que o trabalho no domingo geraria aumento do número de desempregados e ainda penalizaria os trabalhadores, uma vez que ampliaria o tempo de serviço em detrimento do tempo do trabalhador reservado ao lazer e à recuperação de suas forças físicas e mentais.

Essa discussão já era um indicador de que a regulamentação do trabalho aos domingos e, posteriormente, nos feriados, ampliaria a integração funcional do trabalhador, por diminuir o tempo reservado ao descanso e ao convívio familiar e entre amigos, cujo uso não é determinado pela lógica da empresa.

Não conseguindo barrar a abertura do comércio em domingo e feriados, a preocupação do SECSP voltou-se para reduzir os danos causados pela nova legislação ao trabalhador. Assim, através do embate entre empregadores e trabalhadores, no processo que envolve a aprovação das CCT, o SECSP dirigiu seus esforços para ampliar o número de folgas do trabalhador que devem coincidir com o domingo e para aumentar os benefícios dos trabalhadores que atuam no feriado.

Nesse embate, o número de folgas que coincide com o domingo no mês passou a ser no mínimo dois⁸⁹. Seguindo essa regra, a CCT de 2016-2017 do SECSP estabelece duas opções de escala: a primeira escala, 1X1, a cada domingo trabalhado, segue-se outro de descanso; e a segunda, 2X1, trabalha-se dois domingos e folga-se um. Nas entrevistas realizadas predominou o segundo formato de escala.

P: Você trabalha todo domingo?

E: Não, aqui é 2X1. Eu trabalho dois domingos e folgo um.
(Walmart hipermercado. Repositor).

P: E no domingo, como é o seu horário?

E: No domingo é 2X1.
(Carrefour hipermercado. Operadora de caixa).

Cabe notar que em algumas cidades do Estado de São Paulo, e de outras unidades federativas do país, é vedado o trabalho em domingos, e até mesmo o trabalho aos sábados. As diferenças culturais, econômicas e regionais que

⁸⁹ Cabe atentar para o fato de que esta luta não esteve restrita ao SECSP. Outras entidades de trabalhadores também embarcaram na mesma reivindicação. Seja como for, a pressão das entidades culminou com a assinatura pelo governo federal da MP 388/2007, convertida, posteriormente, na Lei 11.603/2007. Essa legislação indica que a trabalhador deve folgar pelo menos um domingo para cada dois trabalhados.

permeiam esses espaços e as diferenças de força e interesse entre Estado, trabalhadores e empregadores explicam essa situação. Além disso, conforme previsto em lei federal, os municípios possuem autonomia para regular o funcionamento do comércio. Assim, existem as situações em que o sindicato dos trabalhadores consegue barrar o funcionamento do comércio nos domingos e feriados, por outro lado, há casos em que o sindicato patronal entra com ação na justiça para garantir o funcionamento do comércio nesses dias, independente disto ter sido ou não acordado em convenção coletiva de trabalho⁹⁰.

Retomando o tema do trabalho nos feriados, que passou a ser generalizado, na cidade de São Paulo, a exceção ficou para o dia 25 de dezembro - Natal e para o dia 1 de janeiro - Confraternização universal. Segundo CCT de 2016-2017, o trabalho no feriado é opcional em São Paulo. Para o trabalhador que opta por atuar no feriado deve receber adicional de 100% para cada feriado, uma folga pelo dia trabalhado e o acréscimo de dois dias a mais em suas férias anuais. Neste último caso, o acréscimo de dois dias a mais pode ser indenizado em dinheiro ou folga.

Para os trabalhadores em cargos operacionais, como já vimos no item “O contrato de trabalho e o rendimento dos trabalhadores”, apesar de facultativo, o trabalho no feriado, é preferível atuar nesses dias. Isto ocorre devido o trabalho no feriado ser uma estratégia para aumentar os rendimentos mensais.

Apesar de ser uma estratégia penosa para aumentar os rendimentos, essa situação tende a ficar pior com o feriado tornando-se um dia normal de trabalho. Esta ameaça encontra-se tanto na Lei nº 13.467 de 2017, da reforma trabalhista, quanto no Decreto nº 9.127 de 2017, que passa a considerar os supermercados e hipermercados no grupo de atividades reconhecidas como essenciais. No primeiro caso, a organização da jornada de trabalho está incluída entre os temas em que o negociado pode se sobrepor ao legislado, mesmo em casos que incorra prejuízos para os trabalhadores. No segundo, considerando a atividade supermercadista como essencial, essa passou a figurar no rol das atividades permanentemente autorizadas a funcionar em domingos e feriados⁹¹.

⁹⁰ Fonte: “Supermercado e hipermercados e o trabalho em feriados”. **SINCOVAGA**. Disponível em: <<http://www.sincovaga.com.br/ct/comunicados/Especial/TrabDom/Default.aspx>> Acesso em: 27 abr. 2014.

⁹¹ Mais especificamente, o Decreto 9,127 “Altera o Decreto nº 27.048, de 12 de agosto de 1949, para incluir o comércio varejista de supermercados e de hipermercados no rol de atividades

Partindo dessa interpretação as lojas do supermercado Carrefour da cidade do Rio de Janeiro suspenderam em dezembro de 2017 o pagamento de adicional de 100% para o trabalho em feriados. Essa situação levou os trabalhadores organizados em uma comissão de loja apresentarem a reclamação ao Sindicato dos Comerciantes do Rio de Janeiro (SCRJ). Com o apoio do sindicato estes trabalhadores entraram em estado de greve e passaram a exigir da empresa a retomada do pagamento de adicional de 100%, sobre as horas trabalhadas nos feriados que foi retirada pela empresa e a recontração de 25 trabalhadores demitidos por participarem dessas reivindicações na loja⁹².

Em suma, as normas que regulamentam o horário de funcionamento do comércio supermercadista paulista ocorreram a partir de um embate de forças entre representantes do Estado, patrões e trabalhadores. Tal dado contrapõe o discurso de pretensa neutralidade da lei. No caso em análise, não foi apenas a racionalidade dos argumentos que determinou a sua validade. A força política e econômica dos grupos envolvidos, dentro de uma conjuntura histórica, influíram diretamente nessas decisões, legitimando como vimos, o grupo de maior poder.

4.10 A saúde do trabalhador e a ação do Sindicato dos Comerciantes

A despeito do avanço da legislação presente nas Normas Regulamentadoras (NRs)⁹³ e dos compromissos firmados nas CCT, nos supermercados é frequente os casos de trabalhadores que são acometidos por problemas de saúde, os quais possuem raízes direta ou indireta com a atividade que exercem. O descumprimento da legislação pertinente ao tema, a falta de atenção, o uso inadequado de Equipamentos de Proteção Individual (EPI) e o quadro reduzido de funcionários impulsionam os problemas de saúde no trabalho.

Nos supermercados os acidentes são mais frequentes nos setores que

autorizadas a funcionar permanentemente aos domingos e aos feriados civis e religiosos” Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2017/decreto-9127-16-agosto-2017-785335-publicacaooriginal-153574-pe.html> Acesso em: 25 abr. 2018.

⁹² Fonte: “Trabalhadores do Carrefour em estado de greve” **SECRJ**. 14 dez. 2017. Disponível em: <<https://secrij.org.br/noticias/trabalhadores-do-carrefour-em-estado-de-greve/>> Acesso em: 01 abr. 2018.

⁹³ As Normas Regulamentadoras (NRs) compõem um conjunto de orientações técnicas relativas à saúde e segurança do trabalho. Essas normas que possuem poder de lei encontram-se previstas no art. 200 da CLT e na Lei nº 6.514 de 1977. As NRs passaram a ser implementadas a partir da Portaria nº 3.214 de 1978.

exigem manuseio de equipamentos e um maior esforço físico do empregado. Por isso, é comum observar relatos de acidentes de trabalho em atividades que envolvem cortes de produtos no setor de frios (salsicharia e açougue), manuseio de máquinas na padaria e nas áreas que abarcam o recebimento e o armazenamento de mercadoria. Vejamos o depoimento a seguir:

P: Você já sofreu algum acidente aqui nos frios?

E: Já cortei o dedo aqui duas vezes, mas foi por preocupação. Meu marido está doente, ele teve um derrame, toda semana tenho que levar ele no médico [...].

P: O mercado fornece equipamento de segurança como luva?

E: Sim, eles fornecem, mas eu não consigo usar aquilo, é pesado, é ruim para trabalhar, ela está guardada lá no armário.

P: Você falou que já se queimou com a máquina que corta do papel filme.

E: Sim, teve um tempo de mais movimento, que a outra colega que trabalhava no setor entrou na caixa, e eu fiquei sozinha. Juntava os clientes querendo frios cortados na hora, eu me atrapalhava e me queimei toda com ela (equipamento). Mas hoje não me queimo mais [A entrevistada mostrou as marcas de queimadura no braço]. (Auxiliar de Frios. Walmart hipermercado).

No depoimento anterior, o não uso de equipamento de proteção individual (EPI), a luva de malha de aço para cortar frios, e a falta de atenção para operar máquina de cortar papel filme, aparecem como dois fatores causadores de acidentes no setor de frios. Em certa medida, esses fatores encontram-se relacionados à qualidade do treinamento do empregado e ao excesso de serviço decorrente do número reduzido de funcionários. Vejamos outro relato:

Nós tivemos dois funcionários que caíram da plataforma. Um quebrou o braço, ele estava puxando mercadoria e o outro foi subir na plataforma alta, perdeu o equilíbrio, caiu e quebrou três ossos do pé. O que quebrou o braço já voltou e pediu demissão, mas não processou a loja. Já o outro, que quebrou o pé, têm uns cinco meses que voltou a trabalhar [...].

Houve um acidente, em outra loja, em que o funcionário não estava habilitado para operar empilhadeira. Ele foi descarregar, perdeu o controle da paleta [...]. Ela foi e prensou a mão dele. Então, ele quase perdeu o movimento da mão. Pelo que me falaram sábado, ele voltou já a trabalhar, mas ele não tem o movimento da mão, ele teve que fazer enxerto [...] (Operadora de supermercado, setor de recebimento. Supermercado Pão de Açúcar).

No depoimento anterior, são narrados três casos de acidente no trabalho, que ocorreram no depósito, área de descarga e recebimento de mercadorias. No primeiro um funcionário quebrou o braço puxando paletes de mercadoria, no segundo, outro trabalhador, perdeu o equilíbrio na plataforma e caiu quebrando

três ossos do pé. O terceiro virou a empilhadeira que acabou prensando sua mão. Nos dois primeiros casos, a falta de atenção e carga de trabalho aparecem como fatores que podem desencadear um acidente no trabalho. No último, sobressai a falta de funcionários habilitados para operar empilhadeiras elétricas, que são utilizadas para descarregar e movimentar as mercadorias que chegam na loja.

Esses acidentes no trabalho são agravados pela reestruturação comercial. Marcante nos anos 1990, a reestruturação volta a ganhar força com a tentativa dos supermercados contornarem sua queda de desempenho e ampliarem seu potencial de competição. Como vimos, no capítulo III, no caso do GPA, esse processo foi agravado com a redução do quadro de funcionários em decorrência da absorção dessa rede pelo grupo francês Casino, a partir de 2012. No Carrefour, a aceleração da conversão de hipermercados em lojas de atacarejo, desde 2015, faz parte desse processo; no Walmart, sobressai igualmente a conversão de hipermercados em atacarejo, com um agravante, o fechamento de lojas que apresentam queda de desempenho a contar de 2013 (SUPERHIPER, abr. 2017).

Uma outra consequência desse processo é o aumento da pressão para que os empregados trabalhem mais e melhor. Essa situação contribui para o desenvolvimento de uma série de transtornos aos trabalhadores, relacionados ao aumento da carga de trabalho e ao receio de serem demitidos ou de não serem aprovados em um processo de evolução funcional. Nas palavras de uma trabalhadora do Pão de Açúcar.

Tem, tem muito desgaste físico e emocional. Como cortou o quadro de funcionários, a gente teve muito funcionário que teve que fazer trabalho dobrado. A gente tem um funcionário responsável pela organização do estoque. Só que esse mesmo funcionário que organiza o estoque descarrega o caminhão. É cansativo. Primeiro você tem que organizar, retirar o equipamento que está vazio, desmontar e carregar o caminhão. Então a gente está tendo muito desgaste, os funcionários estão muito cansados. A gente está tendo muito atestado, princípio de depressão, que também dá afastamento (Operadora de supermercado, setor de recebimento. Supermercado Pão de Açúcar).

Na fala anterior, torna-se evidente uma pressão por mais trabalho, a qual é acompanhada pelo desgaste físico e emocional do trabalhador, que pode ser seguido por aumento do estresse, e pelo desenvolvimento de casos de depressão. Muitas dessas doenças, aparentemente “invisíveis”, relacionadas à

saúde mental do trabalhador, também se manifestam no corpo, são as doenças psicossomáticas⁹⁴, as dores de cabeça, as irritações estomacais, o aumento da pressão arterial, entre outras (REBOUÇAS, et al. 1989).

Não é simples estabelecer uma relação direta destas doenças com o trabalho. Por isso, nos discursos dos gerentes e encarregados, essas doenças aparecem sem relação direta com o processo de trabalho. Seriam fatores de ordem familiar, individual, portanto, externos à empresa, os principais responsáveis pelo seu desenvolvimento, muito embora o trabalhador passe mais tempo no trabalho do que com sua família.

Segundo Dejours (2017), nas empresas é comum que os trabalhadores que sofrem de estresse e depressão sejam taxados de fracos, preguiçosos, ou mesmo despreparados para o desempenho de suas funções. Essa abordagem que mais encobre os problemas do que ajudam a entendê-los serve para desviar a atenção de suas causas reais e agravar o adoecimento do trabalhador. Isto decorre da culpabilização do trabalhador pelos problemas que enfrenta. Nesse processo ocorre o encobrimento e distorção das informações que levam o trabalhador a aceitar sem contestação essa mentira⁹⁵, cujo o objetivo é ampliar sua alienação, facilitando com isso, sua própria exploração.

Nos supermercados pesquisados, o ambiente competitivo, o individualismo e o excesso de trabalho, que ocorre em nome do crescimento da empresa, para o empregado aparece justificado na promessa de promoção na carreira e melhoria salarial. É na dinâmica dessa estrutura, na qual as contradições do trabalho são encobertas, que reside as causas do adoecimento no trabalho.

Na cidade de São Paulo, estes problemas não ficam restritos aos supermercados, eles são frequentes no comércio. Em 2013, segundo levantamento do sindicato dos comerciários, 754 trabalhadores procuraram o departamento de saúde do trabalho. Desse total, foram identificados 688 casos,

⁹⁴ Segundo estudo realizado pelo Departamento Intersindical de Estudos e Pesquisas de Saúde e dos Ambientes de Trabalho (DIESAT), “[...] pode se dizer que as doenças psicossomáticas seriam aquelas onde o desconforto emocional (ansiedade, tensão, angústia etc.) desencadeiam o aparecimento de distúrbios orgânico. Dentre várias doenças, a mais frequentemente verificadas são as cardiovasculares (hipertensão, por exemplo), as gastrointestinais (úlcera, gastrite, colite) e aquela sensações de mal-estar para as quais não se tem definição diagnóstica” (REBOUÇAS et. al. 1989, p. 39).

⁹⁵ Para Dejours (2017, p. 134), inspirado em Hannah Arendt “A mentira é um dispositivo sem o qual o exercício do mal e da violência não pode perdurar”.

sendo 345 mulheres e 343 homens, de doenças que possuem alguma relação com a função exercida. Entre as mulheres que procuraram o médico do trabalho, os diagnósticos de Lesões por Esforços Repetitivos (LER) e os Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT) foram da ordem de 62%, seguidos por doenças de coluna 21% e saúde mental 11%. Tabela 13.

Tabela 13 - Feminino, diagnósticos médicos realizados no SECSP, 2013

Diagnóstico	Quantidade	Porcentagem
Saúde mental	38	11%
Coluna	73	21%
LER/DORT	213	62%
Outros	21	6%
Total	345	100%

Fonte: Sindicato dos Comerciários de São Paulo (SECSP).
Relatório do departamento de saúde do trabalho (2014).
Organização: Herodes Beserra Cavalcanti

No caso masculino, dos 343 atendimentos, o adoecimento por LER/DORT foi da ordem de 51%; os problemas de coluna, 30%; e os de saúde mental, 8%. Tabela 14. Quando comparado esses dados masculinos com os femininos (Tabela 13), nota-se que a ocorrência de problemas de coluna foi menor entre as mulheres 21%, entretanto, a porcentagem de LER/DORT, 62%, e saúde mental 11%, entre as mulheres, foi maior. O predomínio de mulheres em atividades de caixa e atendimento ao público ajudam a entender a maior incidência dessas doenças.

Tabela 14 - Masculino, diagnósticos médicos realizados no SECSP, 2013

Diagnóstico	Quantidade	Porcentagem
Saúde mental	27	8%
Coluna	105	30%
LER/DORT	174	51%
Outros	37	11%
Total	343	100%

Fonte: Sindicato dos Comerciários de São Paulo (SECSP).
Relatório do departamento de saúde do trabalho (2014).
Organização: Herodes Cavalcanti

No levantamento do SECSP, como um todo, dos 688 trabalhadores,

homens e mulheres, a porcentagem de adoecimentos relacionados à saúde mental foi de 9,4 %. Tabela 15. Como já apontamos, as dificuldades de traçar relação direta dos problemas de saúde mental com a atividade do comerciante explica esse número relativamente pequeno. Em muitas situações, essa forma de adoecimento encontra-se relacionada ao aumento da pressão, as frustrações concernentes à falta de reconhecimento profissional e a episódios de constrangimento que passam despercebidos.

Tabela 15 - Masculino e feminino, total de diagnósticos médicos realizados no SECSP, 2013

Diagnóstico	Quantidade	Porcentagem
Saúde mental	65	9,4
Coluna	178	26,1
LER/DORT	387	56,9
Outros	58	8,5
Total	688	100%

Fonte: Sindicato dos Comerciantes de São Paulo (SECSP).
Relatório do departamento de saúde do trabalho (2014).
Organização: Herodes Cavalcanti

Sobre os constrangimentos, que podem se manifestar de diversas maneiras no comércio, destaca-se, por exemplo, no Walmart o grito de guerra ou *cheers*, prática de caráter toyotista que objetiva criar um sentimento de envolvimento para o trabalho em equipe.

No capítulo II salientamos que para Taichi Ohno, a inspiração das práticas de envolvimento usadas na Toyota veio da organização dos times de futebol e beisebol estadunidense. Essa estratégia de entrosamento, que assume diversas formas nas empresas, é considerada paradigmática. Segundo Coriat (1994, p. 173) “[...] o método japonês vale acima de tudo na medida em que ele inaugura para a empresa a era da regulação pelo *engajamento*” (itálico do autor).

No caso do Walmart, o ritual motivacional através do grito de guerra consiste em soletrar em coro as letras que compõem o nome da rede para na sequência gritar o seu nome junto com uma mensagem da loja. Existe casos que além do grito de guerra os trabalhadores são obrigados a dançar e a rebolar. Esse ritual que é realizado na loja, na frente dos clientes ou em locais reservados, expõe os trabalhadores a situações de humilhação e constrangimento, o que tem levado a ações na justiça do trabalho contra essas

práticas vexatórias. Em virtude das condenações⁹⁶, o Walmart passou abandonar algumas dessas práticas, isso é o que podemos depreender, do depoimento a seguir:

P: Vocês chegam a realizar a dancinha do Walmart, me parece que já não tem mais.

E: Não, lá tem o *cheers*, que é um grito de guerra, mas realmente, ela foi um problema [a prática de dançar e rebolar] por causa de constrangimento, mas não tem mais. Já o grito de guerra era no meio da loja, mas não tem mais, eles escolhem uma salinha lá para poder fazer o grito de guerra.

P: E como é o grito?

E: Você fala as letras do nome Walmart e depois você fala uma frase, tem toda uma rima

(Encarregado da mercearia. Sam's Club).

Retomando nossa análise dos dados, do SECSP, em relação às atividades exercidas pelos comerciários que procuraram o departamento de saúde do trabalho, nota-se no caso feminino, predomínio de operadoras de caixa na cifra de 21%, seguido pelo número de vendedoras, 20% e balconista 12%. Tabela 16.

Tabela 16 - Trabalhadoras atendidas no SECSP, em 2013.

Atendimento	Quantidade	Porcentagem
Empacotadores	6	1,5%
Operadores de caixa	81	21 %
Vendedor	78	20 %
Aux. Limpeza	43	11%
Aux./Ajud. Serv. Gerais	18	5,0%
Promotoria	1	0,2%
Atendente	15	4,0%
Copeira	18	5,0%
Gerente	11	3,0%
Repositor	7	2,0%
Balconista	46	12%
Outros	59	15%
Total	383	100%

Fonte: Sindicato dos comerciários de São Paulo (SECSP).

Relatório do departamento de saúde do trabalho (2014).

Organização: Herodes Cavalcanti

⁹⁶ Fonte: "Walmart é condenado a indenizar gerente obrigado a rebolar na frente dos clientes". **TRT 2 SP**. 03 out. 2017. Disponível em: <<http://www.trtsp.jus.br/indice-de-noticias-noticias-juridicas/21310-walmart-e-condenado-a-indenizar-gerente-obrigado-a-rebolar-na-frente-dos-clientes>> Acesso em: 15 abr. 2018.

No caso das operadoras de caixa, cifra de 21%, esses dados permitem traçar relação com a maior ocorrência de LER/DORT, 62%, já observada no grupo feminino. Tabela 13. A maior porcentagem dessas doenças no grupo feminino encontra-se relacionado aos movimentos repetitivos e ao esforço exercido na movimentação de produtos na bancada do caixa. Na atividade supermercadista, esse esforço é mais intenso, em decorrência da sobrecarga de peso de alguns produtos: galões de água, caixas de leite, sacos de arroz, caixas de cerveja etc.

Cabe atentar que o levantamento de dados para doenças de LER/DORT, no cargo de operador (a) de caixa não é preciso, posto que o registro nem sempre corresponde com a função exercida. Por exemplo, nos supermercados da rede Carrefour as operadoras de caixa são registradas como recepcionistas. Segundo entrevistada, “Está escrito recepcionista de caixa, não é nem operadora de caixa”. Tal dado dificulta a correlação da doença com o cargo, o que atrapalha na concessão de benefício, cuja a origem é laboral, junto a Previdência Social.

Nos casos masculinos, a maior incidência de problemas de LER/DORT 51% e coluna, 30%, que já foi observada na tabela 14, encontra-se também relacionado aos movimentos repetitivos e a sobrecarga de peso, exercida principalmente nas tarefas que exigem algum esforço físico, por exemplo, na atividade de descarga e armazenamento de mercadorias. São diferentes os cargos que incidem essas doenças, vendedor, aux./ajud. de serviços gerais, balconista, entre outras. Tabela 17. Tal dado não indica uma concentração de problemas de saúde do trabalho em um cargo específico, o que permite constatar uma maior flexibilidade do trabalho que de certa forma contribui para diluição dos problemas e acidentes do trabalho entre diferentes cargos.

Tabela 17 - SECSP, cargo dos trabalhadores atendidos em 2013

Atendimento	Quantidade	Porcentagem
Balconista	20	5,3%
Empacotadores	3	1,0 %
Operadores de caixa	15	4,0 %
Vendedor	58	16,0 %
Mecânicos	21	6,0 %
Aux./Ajud. Serv. Gerais	54	14,0 %
Gerente	20	5,5 %
Açougueiro	31	8,0 %
Pintor	12	3,0 %
Montador	10	3,0 %
Repositor	27	7,0 %
Auxiliares	9	2,5 %
Estoquistas	10	3,0 %
Outros	81	22,0 %
Total	371	100%

Fonte: Sindicato dos comerciários de São Paulo (SECSP).

Relatório do departamento de saúde do trabalho (2014).

Organização: Herodes Beserra Cavalcanti

Cabe notar que estes dados não correspondem à realidade do comércio de forma ampla. Muitos trabalhadores não procuram o SECSP para relatar os problemas de saúde, uma vez que desconhecem os serviços fornecidos pelo sindicato, ou preferem se dirigir a hospitais públicos ou do convênio da empresa. Nessas situações, importantes registros de doença, possuindo causa no trabalho, não são consumados ou tornam-se imprecisos. Em outros casos, os trabalhadores em processo de adoecimento são despedidos por diminuírem sua produtividade, deixando de relatar uma possível relação do seu adoecimento com a atividade que exerciam.

Sobre a mobilização contra os estabelecimentos comerciais que atentam contra a saúde do trabalhador cabe ressaltar a atuação do departamento de saúde do trabalho do SECSP. O papel desse departamento reside em atender os trabalhadores que procuram o sindicato para denunciar as irregularidades na empresa em que atuam e para obter orientações e encaminhamentos relativos ao auxílio doença e ao auxílio acidentário. O sindicato fornece atendimento médico e encaminhamento para especialistas. Tabela 18.

Tabela 18 - SECSP, procedimentos e orientações de medicina do trabalho, 2013

Procedimento	Quantidade
Auxílio Doença	60
Acidente do trabalho	110
Relatórios do INSS	256
Encaminhamentos Especialistas	112
Encaminhamento e orientações	151
Total	689

Fonte: Sindicato dos comerciários de São Paulo (SECSP).
Relatório do departamento de saúde do trabalho (2014).
Organização: Herodes Cavalcanti

A atuação desse departamento tem possibilitado o levantamento de uma série de dados sobre a saúde do trabalhador. Esses dados serviram de subsídio para elaboração do anexo 1 da Norma Regulamentadora 17 (NR 17), esse anexo que entrou em vigor em 2007, trata, em específico, do trabalho de operadores de caixa. Sua elaboração complementou a Norma Regulamentadora (NR17), a qual aborda de maneira ampla a ergonomia no ambiente de trabalho.

Resultado do estudo e discussão de um grupo tripartite, formado por representantes dos trabalhadores, dos empregadores e do governo, o anexo 1 da NR-17 estabelece parâmetros para o redimensionamento do mobiliário e dos equipamentos do caixa de supermercados, assim como prazos para substituição dos equipamentos que se encontram em desacordo a norma. Visando prevenir problemas de saúde e manter a segurança dos operadores de caixas, o anexo é uma resposta ao excesso de adoecimento que ocorre na função de caixa. Sobre a contribuição do SECSP, para elaboração desse anexo, destaca-se o seguinte relato:

Iniciou no período de 2003 para 2004, esse trabalho do qual acabou surgindo o Anexo 1 da NR17. Qual que era a demanda que a gente tinha no departamento? As trabalhadoras que passava conosco? Tendinite, bursite, hérnia de disco... E aí nos levantamos através da ficha de atendimento, que ia para o médico do sindicato [...] Dessas entrevistas e dessas triagens, a gente atendia o trabalhador e perguntava quais os sintomas e o que esse trabalhador, essa trabalhadora, estava sentindo. As dores, a lesão, o acidente. E muito dos relatos delas, era principalmente das operadoras de caixa. E por isso o motivo do anexo 1 da NR17, que é a sobrecarga de peso nos caixas. Hoje, grande maioria dos supermercados possuem esteira mecânica, mas antes era manual mesmo, pacote de cinco quilos de arroz, caixas de leite. Então assim, essa sobrecarga de peso, durante sua a jornada de trabalho de um dia, um mês, um ano, o trabalhador ia adoecer (SECSP. Representante do Departamento de Saúde do Trabalho).

No depoimento anterior destaca-se a importância do levantamento de doenças como LER/DORT e coluna, realizado pelo SECSP. Essas são as principais doenças que o anexo 1 NR 17 procura prevenir. Entre os principais parâmetros estabelecidos por essa norma destaca-se o redimensionamento do ponto de venda no intuito de adequá-lo ao trabalho do operador de caixa de modo a não acarretar problemas à sua saúde ou segurança. A extensão e altura dos caixas e a disposição dos equipamentos acoplados, enfim, balança eletrônica, teclado e monitor, possuem agora normas específicas de instalação.

O anexo 1 da NR17 proíbe o estabelecimento de metas e a fixação de horários de pausa para o caixa ir ao banheiro. Ele prevê o combate ao constrangimento do trabalhador, presente no uso de roupas temáticas, que lhe causam encabulamento, ainda que promovam vendas maiores nas lojas. Destaca-se, ainda, no intuito de reduzir o esforço físico do operador de caixa, a obrigatoriedade de no mínimo um empacotador para cada três caixas em funcionamento. Como vimos no item I desse capítulo, essa regra nem sempre é cumprida nas lojas supermercadistas.

No que tange a substituição de equipamentos de caixas antigos por modernos, isso também nem sempre é respeitado. Equipamentos descartados pelas grandes empresas acabam sendo reutilizados por estabelecimentos de pequeno porte como forma de reduzir seus custos. Esse comércio paralelo de equipamentos, não se restringe ao *checkout* e o seu uso tende a ocorrer distantes das áreas centrais da cidade, relata representante do sindicato: “[...] é a maioria das máquinas, não só *checkout* [...], se você pegar uma máquina de açougue que foi inutilizada no centro, ela vai funcionar lá na cidade Tiradentes” (SECSP. Representante do Departamento de Saúde do Trabalho).

No que se refere às denúncias de uso de equipamento inadequado, entre outras irregularidades, o procedimento rotineiro do departamento de Saúde do trabalho do SECSP, ao recebê-las, é o de procurar checar a veracidade das informações; posteriormente, dirige-se a empresa para realizar uma vistoria do estabelecimento irregular; após essa etapa, a empresa é notificada a comparecer ao sindicato no intuito de discutir um prazo de adequação. A proibição do sindicato para realizar uma vistoria e o não comparecimento da empresa ao sindicato pode acarretar o acionamento do MPT; este último, com poder de fiscalização, dirige-se a empresa junto com o sindicato para verificar as

irregularidades.

Após a comprovação das denúncias, e das discussões travadas entre sindicato, empresas e MPT, é elaborado um Termo de Ajustamento de Conduta (TAC), ao qual a empresa é convidada a assinar. Com o termo assinado, a empresa se compromete a solucionar o problema no prazo estabelecido entre as partes. A não assinatura do TAC ou o não cumprimento do que foi acordado implica no acionamento da justiça do trabalho.

Cabe atentar que o número reduzido de funcionários do MPT faz com que essa instituição procure firmar parcerias com o sindicato dos comerciários, de modo que muitas denúncias que chegam ao MPT são resolvidas com apoio do sindicato e vice-versa. Em último caso, o MPT confere autorização para o sindicato visitar a empresa no intuito de apurar as denúncias de irregularidades. Segundo representante do Departamento de Saúde do Trabalho do SECSP essa parceria é mais forte com o MPT do que com o Ministério do Trabalho. Segundo relato: “Hoje nós trabalhamos, mais com o Ministério Público do Trabalho [...] por causa dessa deficiência de funcionários, e até por uma sacada do próprio Ministério Público, que confere a responsabilidade para o sindicato” (SECSP. Representante do Departamento de Saúde do Trabalho).

Em resumo, esse capítulo mostrou os impactos da reestruturação comercial no trabalho operacional dos supermercados. Nessa análise, as alterações no espaço interno de trabalho e na legislação trabalhista, por um lado, aumentaram a eficiência e a produtividade nesse segmento, por outro, reduziu o número de postos de trabalho e intensificou a precarização do trabalho. Como vimos, a manutenção dessa situação encontra respaldo nas teorias organizacionais de caráter toyotista, a qual cria situações que contribuem para o engajamento do trabalhador na reprodução do seu próprio processo de exploração.

CAPÍTULO V – A ESTRUTURA SINDICAL BRASILEIRA E O PAPEL DO SINDICATO DOS COMERCIÁRIOS DE SÃO PAULO (SECSP).

5.1 Aspectos da estrutura sindical brasileira

A estrutura sindical brasileira que conhecemos hoje tem seus contornos definidos nos anos 1930, logo após a chegada de Getúlio Vargas ao poder⁹⁷. Nesse período observa-se a preocupação do Estado em fortalecer a conciliação de classes por meio da regulamentação dos sindicatos, atribuindo a eles o papel de intermediar interesses e mitigar conflitos entre trabalhadores e empregadores.

A regulamentação dos sindicatos resultou no seu enquadramento ao Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), o qual passou a conceder a carta de atuação sindical (hoje registro sindical) e estruturou o papel e os contornos legais para ação sindical. A entidade sindical passava a funcionar através dos seguintes requisitos: o de representar uma categoria específica (unicidade sindical) em uma base territorial específica.

Tais mudanças foram instituídas inicialmente pelo Decreto 19.770, de 1931, que estabelecia o poder de funcionamento e representação do sindicato por meio da outorga do Estado. Como aponta Rodrigues:

Logo após a criação do Ministério do Trabalho, já em março do ano seguinte, aparecia o primeiro decreto relativo às modalidades de organização dos sindicatos operários (Decreto 19 770). O ato ministerial iniciava o controle estatal sobre associações profissionais, estabelecendo, entre outras coisas, a unicidade sindical e a obrigatoriedade do reconhecimento do sindicato por parte das autoridades públicas. Na exposição dos Motivos do Decreto 19 770, o ministro Lindolfo Collor esclarecia que se tratava de “incorporar o sindicalismo ao Estado e às leis da República” (RODRIGUES, 1989, p. 47).

Com estas mudanças, o papel dos sindicatos passou a ser limitado pelas leis do Estado. A atuação destas entidades não podia transgredir ou entrar em choque com os interesses do Estado, pois sua ação deveria ocorrer no plano legal. Dentro desta lógica, os sindicatos passaram a assumir uma função

⁹⁷A chegada de Getúlio Vargas ao poder ocorre através de um golpe militar perpetrado pela Aliança Liberal, frente política liderada por Vargas. Este grupo era detentor de uma plataforma política com foco na industrialização a qual procurava fazer frente ao poder até então vigente das oligarquias estruturadas no potencial econômico da atividade agrícola.

específica: a de intermediar e colaborar para dirimir os conflitos entre capital e trabalho.

Este enquadramento sindical ocorreu a partir de contrapartidas do Estado, a exemplo do imposto sindical⁹⁸, criado em 1937, cujo valor correspondente a um dia de trabalho do empregado, cobrado de maneira compulsória e independente do trabalhador ser ou não sindicalizado, tornou-se uma das principais formas de custeio das atividades sindicais. Soma-se a essa contrapartida a regulamentação dos direitos trabalhistas com a criação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), em 1943.

Com isso, um novo padrão de regulação e proteção social do trabalho se instaura, fazendo frente às forças resistentes às mudanças, ligadas às oligarquias que precederam o governo Vargas. Entre as conquistas trabalhistas estruturadas na CLT, neste período, destaca-se o limite da jornada de trabalho de 48 horas semanais, horas extras remuneradas, estabilidade do emprego⁹⁹ e indenização por demissão (KREIN, 2013).

Entre os resultados da regulação trabalhista, evidencia-se, igualmente, a crescente incorporação de parcela significativa da população ao mercado de trabalho formal. Este contingente era formado basicamente por migrantes, principalmente do nordeste brasileiro, que chegavam às cidades do sudeste.

Desse modo, no processo de implantação da CLT e regulação dos sindicatos, ocorre uma ruptura com a organização sindical precedente, organizada em torno de sindicatos independentes de origem anarcossindicalista e socialista. O que representou perda de autonomia e mitigação do potencial revolucionário¹⁰⁰ das entidades sindicais (PAULA, 2011).

⁹⁸O Imposto sindical corresponde a um dia de trabalho, recolhido no mês de março, mediante desconto em folha de pagamento de todos os trabalhadores celetistas. Este dinheiro é repartido entre sindicatos, federações, confederações, centrais sindicais e entre o Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT). Com a Lei 13.467 de 2017, a contribuição obrigatória desse imposto deixou de existir.

⁹⁹A estabilidade surgiu com a “Lei Elóy Chaves em 1923, destinada aos ferroviários com mais de 10 anos de serviço, podendo ser despedidos apenas por falta grave ou força maior. Em 1935 houve a generalização da dita garantia para os industriários e comerciários, atingindo nível constitucional em 1937 com a CF que a tornou obrigatória, assim como a de 1946. A CLT a estendeu a todos os empregados, art. 492, tornando-se facultativa com a CF/67, eis que já existente o regime de FGTS.” Disponível em: <http://www.amdjus.com.br/doutrina/trabalhista/298.htm>. Acesso em 05-01-2015.

¹⁰⁰A estratégia de integração do sindicato à estrutura Estatal e a perda do seu potencial contestatório possui outros exemplos na história. Bernard Edelman (2016) ao destacar o processo de regulação do direito de greve na França destaca a perda de autonomia e do potencial revolucionário dos sindicatos na medida em que ocorria sua integração ao Estado.

Desta forma, grande parte da luta dos trabalhadores por melhorias nas condições de trabalho, que culminaram em leis trabalhistas¹⁰¹ no final da República Velha, foi apagada no que diz respeito a terem origem na luta direta dos trabalhadores travada basicamente por meio de greves. Conforme isso ocorria, o Estado assumia de modo autoritário o papel de protagonista e benfeitor da regulação do trabalho (PAULA, 2011).

Entre os aspectos negativos deste padrão de regulação, destacava-se, à época, a não garantia da proteção trabalhista criada pela CLT aos trabalhadores do campo e as trabalhadoras domésticas das áreas urbanas. Dado que evidenciava a permanência da força das oligarquias (KREIN, 2013).

Com a institucionalização dos sindicatos e o desenvolvimento de sua dependência em relação ao imposto sindical, a ação dos sindicatos passou a se estruturar, em grande parte, em torno da manutenção de sua estrutura burocrática e na prestação de serviços (jurídico, médico, colônia de férias etc.). Neste processo o imposto sindical torna-se imprescindível para a sobrevivência destas entidades (MARTINS, 1979).

Como já observamos, o sindicato atrelado ao Estado reduziu seu potencial de contestação. Neste sentido, cabe ressaltar que essa redução é mais intensa em períodos autoritários. Sobre o assunto, Leôncio Martins Rodrigues (1989) nota que, em períodos de enfraquecimento da democracia, a regulação do trabalho conferida pela CLT pode manter os sindicatos atrelados ao Estado; todavia, em período de estabilidade democrática, pode ocorrer o contrário, ou seja, o fortalecimento da luta dos trabalhadores¹⁰².

De fato, durante um curto período democrático (1950-1963), os atores sociais ligados aos trabalhadores atuaram, a partir de mobilizações e greves,

¹⁰¹ Conforme Araujo (1981), após as greves de 1917 e 1919, ocorreu um avanço na legislação trabalhista, com a regulamentação do descanso dominical, das férias, da jornada de trabalho e da proibição do trabalho de menores de quatorze anos. Entretanto, a fiscalização desta legislação era deficitária, seu cumprimento ocorria nas localidades em que os trabalhadores estavam mais organizados e possuíam maior poder de pressão.

¹⁰² Leôncio Martins Rodrigues especificamente ressaltava que “O caráter ambíguo de nosso sistema sindical deriva não só dos diferentes usos que dele podem fazer os donos do Poder, mas também do uso que, em certas ocasiões, dele podem fazer os próprios trabalhadores. Lembremos que o movimento grevista e as lideranças que se projetam em fins da década de 70 vieram de dentro da estrutura sindical corporativa e não de fora dela. Nota-se, porém, que o mesmo sistema que serviu de expressão de protesto dos trabalhadores, nas grandes greves do ABC, serviu também para o seu controle, possibilitando o Ministério do Trabalho, em abril de 1980, intervir legalmente nos sindicatos dos metalúrgicos de São Bernardo do Campo e Santo André e destituir toda diretoria” (RODRIGUES, 1989, p. 67).

com intuito de avançar em conquistas trabalhistas e repor suas perdas salariais. Isso ocorreu mesmo quando havia uma estrutura sindical rígida atrelada ao Estado; o que acaba por refletir o caráter ambíguo desta estrutura (RODRIGUES, 1989).

O florescimento da luta sindical, a partir da crescente ação sindicalista neste período, pode ser expresso pelo aumento do número de greves e no afloramento de diferentes correntes sindicais. Entre elas, sobressaíram-se três grupos: os “amarelos”, os “vermelhos” e os “renovadores”¹⁰³ (MARTINS, 1979).

Os sindicalistas “amarelos” eram também chamados de “pelegos”, por serem considerados menos combativos e por estarem mais institucionalizados, portanto, ligados ao MTE. Os “vermelhos”, eram formados predominantemente por comunistas e nacionalistas. Os “renovadores”, taxados de apolíticos pelas outras correntes, eram formados por sindicalistas contrários à interferência do Estado nos sindicatos; parte dos integrantes desta corrente era considerada católica de esquerda. Tal grupo, apesar de se distanciar da atuação política, procurou fazer oposição aos comunistas e aos “amarelos” e chegou a conferir apoio ao governo de Jânio Quadros (MARTINS, 1979).

Para Martins (1979), as diferenças de concepção destas correntes podem ser notadas na proposta dos “renovadores” de pôr fim ao imposto sindical e de instituírem o pluralismo sindical – proposta questionada pelos comunistas, ao afirmarem que sua implementação enfraqueceria o sindicato. Estes argumentavam que o dinheiro do imposto sindical era revertido tanto para a organização da luta dos trabalhadores quanto para o fornecimento de serviços de assistência social¹⁰⁴.

¹⁰³Em relação ao grupo dos renovadores, Heloisa de Souza Martins ressalta: “O objetivo dos ‘renovadores’ era o da realização, nos sindicatos, de ‘menos política e mais sindicalismo como condição *sine qua non* de serem independentes (21). Neste sentido, estavam em oposição aos ‘amarelos’ tanto quanto aos ‘vermelhos’, pelas suas ligações com o Governo e pela influência, recebida pelos primeiros, do sindicalismo norte-americano. Entretanto, os ataques dos ‘renovadores’ contra o Estado tiveram sua origem nos congressos internacionais apresentados pela OEA (Organização dos Estados Americanos), no qual constou a recomendação da não interferência do governo nos assuntos do trabalho e no movimento sindical. Sob essa influência, os ‘renovadores’ afirmavam que ‘o sindicalismo só poderá viver quando separado do Estado, órgão *contra* o qual ele, na essência foi criado” (MARTINS, 1979, p. 84).

¹⁰⁴ Esta discussão continua atual, apesar das mudanças recentes na legislação trabalhista. Assim, quando se pensa nos pilares da estrutura sindical, a lei 13.467 de 2017, retirou a obrigatoriedade do imposto sindical; entretanto, não alterou as regras da unicidade sindical.

Durante o período militar (1964-1985), a regulação do trabalho sofre um retrocesso e torna-se mais conservadora. Observa-se, nesse período, uma repressão aos sindicatos, por exemplo, por meio da Lei n. 4330/64, que passa a regulamentar o direito de greve. Com ela, inúmeros entraves para realização de uma greve são colocados. Entre eles, destaca-se a obrigatoriedade do sindicato em comunicar com 10 dias de antecedência às autoridades públicas e à empresa vinculada à categoria a greve a ser realizada. Outro ponto importante dessa lei refere-se à limitação da greve a questões econômicas, tornando-se expressamente proibido a realização de greves com conteúdo político (MARTINS, 1979).

Nesse cenário, o MTE, com base na Lei 4330/64, procurava estabelecer o que deveria ser considerada ou não uma greve política. Esta ação favoreceu inicialmente a estabilização do regime vigente, uma vez que, tendo a pressão dos trabalhadores sob controle, foi possível ao governo militar controlar os altos índices de inflação por meio de uma política de arrocho salarial implementada a despeito da perda de poder aquisitivo dos trabalhadores.

Destaca-se neste período, ainda, a intervenção nos sindicatos a partir da cassação dos dirigentes sindicais mais combativos e de sua posterior substituição por interventores militares ou sindicalistas que compactuavam com a política do novo regime. Os sindicalistas mais perseguidos foram trabalhadores rurais do Nordeste e da indústria do Sudeste. Segundo Heloisa de Souza Martins (1979, p. 99) “[...] depois do movimento militar de março de 1964, quarenta e quatro dirigentes sindicais tiveram seus direitos políticos suspensos e 761 entidades sindicais sofreram intervenção do Ministério do Trabalho”.

Como, inicialmente, na maior parte dos sindicatos, os interventores eram militares (principalmente nos portos e áreas militares) ou funcionários do Ministério do Trabalho, os trabalhadores não viam neles representantes de sua classe. Posteriormente, vários militantes da oposição sindical antes de 1964 foram chamados para compor as Juntas Governativas nos sindicatos, como uma forma de atrair os trabalhadores arredios (MARTINS, 1979, p 104).

Com a repressão do movimento sindical, decresce o número de greves. Isto ocorreu por causa das perseguições, prisões, torturas e até mesmo assassinato daqueles sindicalistas mais combativos. Neste regime de exceção, a força política do Estado procurava afirmar que estava cortando os excessos da

ação sindical, que, conforme o discurso estatal, se contrapunham aos interesses do país; contudo, o que ocorria de fato era a difamação do movimento dos trabalhadores e a imposição de barreiras à luta por melhores salários e condições de trabalho (DIAS; AZEVEDO; BENEDICTO, 2004).

A repressão aos sindicatos pode ser observada no tom da fala de Arnaldo Sussekind, Ministro do Trabalho do governo Castelo Branco, em 1965: "Dentro deste contorno legal, há, deve e pode haver autonomia, porque autonomia não se confunde com desordem nem com soberania. Soberano é só o Estado" (MARTINS, 1979, p. 96).

Neste cenário, a vida burocrática do sindicato tornou-se central, à medida que essas entidades passaram a concentrar suas ações na oferta de serviços, como assessoria jurídica, colônia de férias, dentista etc. As poucas greves permitidas no período convergiam na luta contra salários atrasados e, de maneira pouco contundente, contra o arrocho salarial. Entre as poucas exceções deste período destaca-se a greve da siderúrgica Belgo Mineira, em Contagem – MG e a greve da Cobrasma, em 1968, na cidade de Osasco – SP. Estas duas greves que chegaram a ganhar adesão de outras empresas foram fortemente reprimidas com a prisão e perseguição de suas principais lideranças. Cabe atentar que a força “[...] da intervenção militar não ocorreu só nos sindicatos, mas também nas duas cidades, que foram ocupadas por tropas militares” (DIAS; AZEVEDO; BENEDICTO, 2009, p. 209).

A repressão e a política de arrocho salarial desse período, foram acompanhadas pela desregulamentação de algumas garantias trabalhistas. Krein (2013) destaca, por exemplo, a criação do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), que em contrapartida, veio acompanhado pelo fim da garantia de estabilidade do emprego para os trabalhadores com mais de dez anos de serviço, favorecendo por sua vez as demissões sem justificativa.

Deste modo, o sindicalismo durante a ditadura militar restringe-se a posição de órgão colaborador, ou, do mesmo modo, de mediador. Devendo seguir as leis do Estado, os sindicatos sob a supervisão de interventores ou com receio deles não podiam assumir uma posição política autônoma. É aí que o imposto sindical e a estrutura institucional do sindicato atrelada ao MTE, que fora criada no governo Vargas, acabaram por delimitar e reduzir a ação do sindicato no período militar de 1964 a 1985.

No final dos anos 1970, em um cenário de esgotamento do regime militar, cresce a força do trabalho classista frente ao patronato. O aumento da sindicalização, da politização dos trabalhadores e das greves são indicadores desse processo que avança em meio da crise econômica. Esta se manifestava nos altos índices de inflação que naquela época corroíam os salários e elevavam o custo de vida.

Neste clima de luta pela redemocratização do país, a classe trabalhadora brasileira passou por um processo de fortalecimento, tanto no campo, como na cidade. A greve dos cortadores de cana de Guariba (1984)¹⁰⁵ e as greves dos metalúrgicos no ABC (Santo André, São Bernardo e São Caetano), ambas realizadas entre 1978 e 1980 no Estado de São Paulo, fazem parte desse movimento. Outras ações compõem este processo, como a oposição sindical¹⁰⁶ na cidade de São Paulo, criada para fazer frente às lideranças conservadoras do Sindicato dos Metalúrgicos de São Paulo, e a luta pela reforma agrária, que passa a ser organizada, em grande parte, pelo Movimento dos Trabalhadores Sem Terra (MST).

Assim, na contramão dos países desenvolvidos, que sofriam com o avanço do neoliberalismo, assistia-se no Brasil ao nascimento do “novo sindicalismo”. Forjado durante as greves do ABC, esta nova forma de atuação sindical procurava se opor ao modelo sindical de cooptação predominante no período militar e, com isso, fortalecer a luta que reivindicava a reposição salarial perdida em decorrência das altas taxas de inflação e da política de arrocho salarial do governo militar.

Segundo Iram Jácome Rodrigues (2011), a luta do “novo sindicalismo” abarcava a busca por autonomia sindical em relação ao Estado, as aspirações

¹⁰⁵A greve de Guariba foi deflagrada pelo movimento dos cortadores de cana, sendo seu estopim o aumento de cinco para sete ruas de cana a serem cortadas por cada trabalhador sem contrapartida salarial. A greve ficou amplamente conhecida pela repressão conferida pela Polícia Militar do governador do Estado de São Paulo, na época, Franco Montoro, quando centenas de trabalhadores ficaram feridos (ROSSINI, 1988).

¹⁰⁶ Segundo Rodrigues (2011), a oposição sindical surge após o golpe de 1964, aglutinando trabalhadores influenciados e apoiados pelas ações de base da igreja católica. Nos anos 1970, a oposição sindical, que fora enfraquecida pela repressão, volta a ganhar força e chega a concorrer a eleição para diretoria do Sindicato dos Metalúrgicos de São Paulo, em 1978, entretanto perde a eleição devido fraude nesse processo. Com isso, Joaquim dos Santos Andrade, o “Joaquinzão”, é reeleito presidente do Sindicato dos Metalúrgicos de São Paulo. Sua gestão, tolerada pelos militares e empresários, representou o típico sindicalismo pelego, ou, igualmente, de colaboração, ao qual a oposição entre capital e trabalho é aparente, ou ainda, sem efetividade na prática.

por democracia e a criação de novos meios de atuação apoiados na organização dos trabalhadores em comissões de fábrica. É representativo para o contexto a criação da Central Única dos Trabalhadores (CUT), em 1983, em São Bernardo do Campo - SP. O caráter combativo desta central estava pautado na valorização das ações sindicais cujas decisões eram tomadas em assembleias e não pela cúpula dos sindicatos. Nestas assembleias sobressaem a posição de enfrentamento, através dos piquetes, paralisações e greves, no intuito de forçar negociações que atendessem a demanda do trabalhador.

Neste contexto, a luta dos trabalhadores soma-se à luta pela democracia e cidadania. Em certa medida essa luta passou a ser refletida na Constituição de 1988. Esta reconheceu o direito de greve, a autonomia sindical, instituiu o seguro desemprego e a redução da jornada de trabalho de 48 horas para 44 horas semanais (RODRIGUES, 2011).

5.2 Novos desafios

Nos anos 1990, em um cenário de reestruturação produtiva, parte das conquistas trabalhistas, que foram regulamentadas na CLT, em 1943, e dos avanços referentes aos direitos trabalhistas, alcançados pela Constituição de 1988, passaram a ser questionados e redefinidos, provocando com isso a redução do potencial de proteção ao trabalhador garantida pela legislação trabalhista.

Entre as mudanças, destaca-se a progressiva limitação do direito de greve através de ação judicial. Em muitos casos, o poder judiciário julga uma greve abusiva por considerá-la uma violação ao direito de ir e vir e contra a ordem econômica. Nesta situação, os sindicatos são intimidados a encerrar a greve sob pena de pagar multas diárias. Em outras situações, a determinação judicial faz uso do interdito proibitório: instrumento judicial que impede os grevistas de se aproximarem do local de greve, fundamentado no argumento jurídico da proteção do direito à propriedade¹⁰⁷.

¹⁰⁷ Fonte: "Utilizado por bancos contra as greves, 'interdito proibitório' é criticado por sindicatos", 04 out. 2011. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2011/10/04/utilizado-por-bancos-contra-as-greves-interdito-proibitorio-e-criticado-por-sindicatos>> Senado Notícias. Acesso em: 13 maio 2018.

A instituição de outras modalidades de contratação, a exemplo do contrato por prazo determinado¹⁰⁸ e *part-time*, a instituição do banco de horas e do trabalho em domingos e feriados, temas que abordamos no capítulo anterior, igualmente destacam-se nesse processo, por indicarem, em nome da reestruturação produtiva, tanto uma revisão quanto um questionamento dos direitos trabalhista, até então estabelecidos.

Neste processo, a despeito de vivermos em um regime democrático, a ofensiva do capital contra o trabalho coloca os sindicatos em uma posição defensiva, impondo novos desafios para ação dessas entidades. Procurando explicar esta situação, diferentes interpretações chegam a apontar o fato dos sindicatos se encontrarem em declínio. Outras apontam para uma situação de crise e mudança das práticas dessas entidades.

Para Leôncio Martins Rodrigues (1999), o refluxo da ação sindical observado na queda das taxas de sindicalização e na perda do potencial de confrontação dos sindicatos, que ganha força a partir dos anos 1990, é mais que um momento transitório. Para o autor, este processo aponta para a tendência de declínio do sindicalismo.

O quadro que parece caracterizar o sindicalismo neste final de século sugere mais declínio do que crise. [...] O declínio, como uma doença que atacou o organismo sindical, veio de fora, das mudanças ambientais e da criação de um novo habitat ao qual o sindicalismo vem encontrando dificuldades para adaptar-se (RODRIGUES, 1999 p. 21).

Ainda segundo Rodrigues (1999), neste ambiente a descaracterização dos sindicatos observada na prevalência de uma postura defensiva, marcada pela cooperação com o patronato, soma-se a predominância de uma política assistencial, presente na prestação de serviços. Tais serviços visam atender, principalmente, os trabalhadores filiados ao sindicato como forma de retê-los na estrutura sindical.

Nesta abordagem, o declínio do sindicalismo é agravado com mudanças no sistema produtivo, as quais indicam que transitamos para uma economia pós-

¹⁰⁸ O contrato por prazo determinado ou a termo pode durar até dois anos. Ele já estava previsto no artigo 443 da CLT. Em 1998, com a Lei 9601 de 1998 e o Decreto 2.490 de 1998, as regras dessa forma de contratação são atualizadas, favorecendo sua utilização de forma irrestrita. O contrato por prazo determinado não garante estabilidade, pois tem data de início e término. Ao fim do contrato, por não ser demissão sem justa causa, o trabalhador não tem direito ao aviso prévio, a multa de 40% sobre o FGTS e nem seguro desemprego (KREIN, 2013).

industrial. Nela cresce o setor de serviços que é pouco sindicalizável quando comparado ao industrial. Como resposta a esta situação, os sindicatos procuram atrair mais os jovens, as mulheres e os imigrantes para o sindicato. Estas táticas vêm trazendo pouco resultado, devido os jovens e às mulheres conseguirem mais empregos no setor de serviços que é pouco sindicalizável. No caso dos migrantes, as dificuldades tornam-se ainda mais complexas devido eles apresentarem “[...] lealdades maiores com a própria etnia e/ou pelo fato de, às vezes, para os migrantes, seus maiores problemas mais parecem decorrentes da situação de estrangeiros, do que de assalariados” (RODRIGUES, 1999, p. 275).

Iram J. Rodrigues e José R. Ramalho (2007), sem deixar de constatar uma crise no sindicalismo, ao discutir o processo de reestruturação produtiva, a desconcentração industrial e a redução de postos de trabalho, notam que essas mudanças passaram a demandar uma nova forma de ação sindical. Para isso, as entidades de classe passaram a se preocupar com problemas sociais e econômicos das áreas em que atuam.

Estes autores destacam a experiência da Câmara Setorial da Indústria Automotiva, em 1992, na região do ABC – SP. Nela a preocupação com a economia da região soma-se à luta pela defesa dos empregos. Nas discussões da câmara, a postura de colocar o enfrentamento como o primeiro passo da ação sindical cede espaço para o diálogo ou, igualmente, para negociação entre as partes (RODRIGUES e RAMALHO, 2017).

Ainda segundo Iram J. Rodrigues e José R. Ramalho (2007), as discussões tripartites desenvolvidas no âmbito da câmara setorial culminaram em compromissos salutareos assumidos pelas partes envolvidas, o Estado com a redução de impostos sobre os automóveis, os trabalhadores com alterações em sua jornada e as empresas com a responsabilidade de evitar novas demissões. Nesta abordagem, os acordos firmados estimularam a recuperação das empresas e promoveram a manutenção dos empregos e dos salários. Com isso, também proporcionavam o desenvolvimento regional, em decorrência da retomada do crescimento e da maior arrecadação de impostos.

Ricardo Antunes (2004), distanciando-se da visão que salienta o declínio do sindicalismo e da que procura encontrar aspectos positivos na reestruturação dos sindicatos, chama a atenção para os danos da postura conciliadora do

sindicato. Essa tende a se sobrepor ao antagonismo de classe refreando o potencial contestatório dos trabalhadores. A conciliação acaba por neutralizar a crítica ao sistema capitalista, inviabilizando com isso qualquer tentativa de superação do complexo de alienação e exploração engendrado pelo capitalismo.

Os sindicatos estão aturdidos e exercitando uma prática que raramente foi tão defensiva. Abandonam o sindicalismo de classe dos anos 60/70, aderindo ao acrítico sindicalismo de participação e de negociação, que em geral aceita a ordem do capital e do mercado, só questionando aspectos fenomênicos desta mesma ordem. Abandonam as perspectivas emancipatórias, da luta pelo socialismo e pela emancipação do gênero humano, operando uma aceitação também acrítica da 'social-democratização', o que é ainda mais perverso, debatendo no universo da agenda e do ideário neoliberal. A postura brutalmente defensiva dos sindicatos diante da onda privatista é expressão do que estamos nos referindo (ANTUNES, 2002, p. 72).

Boito Jr. (2003), após identificar uma crise do sindicalismo, aponta que, muito embora a classe trabalhadora tenha reduzido seu potencial ofensivo na busca por melhores salários, condições de trabalho e de crítica ao capitalismo, em decorrência da ameaça de desemprego e das novas formas de cooptação de caráter toyotista, estas mudanças não foram suficientes para afirmar que os sindicatos se encontram em declínio, ou que uma postura conciliadora e individualista seja a regra nessas entidades. As tensões de classe permanecem e são atualizadas, mesmo que lentamente em outros setores que não possuem a mesma tradição de organização encontrada na indústria. Segundo Boito Jr, citando exemplos da Europa e dos EUA.

Na Europa, o declínio relativo do movimento sindicato dos ferroviários está sendo acompanhado pelo crescimento rápido do sindicalismo dos caminhoneiros assalariados, que, em mais de uma greve na segunda metade dos anos 1990, bloqueou o transporte rodoviário em todo continente europeu. Nos Estados Unidos, as greves duras e prolongadas de setores como os de entrega, de telemarketing e de telefonia, que são setores que crescem com a modernização das comunicações, com o comércio pela internet e pela televisão – greve dos 200 mil funcionários da UPS em 1997, greve dos 90 mil funcionários da Verizon em setembro de 2000 – são alguns dos indícios de que os assalariados do novo setor de serviços podem sim colocar em pé poderosos movimentos sindicais (BOITO JR, 2003, p. 329).

Seguindo essa linha de raciocínio, no caso brasileiro, o potencial transformador da classe trabalhadora, embora não seja o mesmo que marcou a

luta sindical no final dos anos 1970 e início dos anos 1980, permanece; não foi suprimido. Ele está presente na resistência contra a retirada de direitos trabalhistas, contra a degradação e precarização atual do trabalho, na oposição aos baixos salários. Este potencial de enfrentamento, que se concentra nos momentos de campanha salarial, pode ser observado nas recentes greves, predominantes no setor de serviços, com destaque para o funcionalismo público.

Nesta perspectiva, a ação dos trabalhadores pode ser observada, em 2014, na greve dos Garis¹⁰⁹, na cidade do Rio de Janeiro. Organizados sem apoio do sindicato, os Garis obtiveram da Companhia Municipal de Limpeza Urbana (COMLURB) 37% de reajuste, fazendo com que o salário defasado da categoria saltasse de R\$ 803,00 para R\$ 1.100,00. Em 2015, destaca-se a greve dos caminhoneiros¹¹⁰, reivindicando a correção da defasagem do valor do frete para o transporte de carga. Em 12 Estados, os grevistas interditaram importantes estradas e rodovias do país. Em 2017, em um contexto de recessão econômica, os professores¹¹¹ estaduais do Rio Grande do Sul passaram 94 dias em greve contra os salários atrasados.

No comércio supermercadista, embora reduzidas as greves, podemos identificar, em 2012, a mobilização e paralisação por melhores salários e condições de trabalho por parte dos funcionários do Supermercado Imperatriz¹¹², localizado em Florianópolis – SC. Em 2017, no Rio de Janeiro - RJ, os trabalhadores dos supermercados Mundial¹¹³ e do Carrefour¹¹⁴ entraram em

¹⁰⁹ Fonte: “Nova vitória dos garis do Rio de Janeiro mantém viva ‘a revolução laranja’”. **El país**. 21 mar. 2015. Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2015/03/21/politica/1426969477_916839.html Acesso em: 09 maio 2018.

¹¹⁰ Fonte: “Greve de caminhoneiros à véspera da safra já eleva o preço da soja”. **El país**. 25 fev. 2015. Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2015/02/25/politica/1424875912_754460.html Acesso em: 14 maio 2015.

¹¹¹ “Educadores decidem suspender a greve e fortalecer a luta pelos direitos da categoria”. **CPERS**. 08 dez. 2017. Disponível em: <http://cpers.com.br/educadores-decidem-suspender-a-greve-e-fortalecer-a-luta-pelos-direitos-da-categoria/> Acesso em: 14 maio 2018.

¹¹² “Trabalhadores do Supermercado Imperatriz em Florianópolis estão em greve”. **CONTRACS**. 25 set. 2012. Disponível em: <http://www.contracs.org.br/noticias/9249/trabalhadores-do-supermercado-imperatriz-em-florianopolis-estao-em-greve> Acesso em: 14 maio 2018.

¹¹³ “Comerciários dos supermercados Mundial decretam estado de greve”. **CTB**. 13 nov. 2017. Disponível em: <https://portalctb.org.br/site/estaduais/sudeste/rio-de-janeiro/comerciarios-dos-supermercados-mundial-decretam-estado-de-greve> Acesso em 14 maio 2018.

¹¹⁴ Fonte: “Trabalhadores do Carrefour em estado de greve” **SECRJ**. dez. 2017. Disponível em: <https://secrj.org.br/noticias/trabalhadores-do-carrefour-em-estado-de-greve/> Acesso em: 27 fev. 2018.

estado de greve contra o fim do pagamento dobrado para quem atua no feriado, contra o desvio de função e por melhorias nas condições de trabalho nessas redes.

Em relação às mobilizações de 2017, devido a pressão dos trabalhadores a rede Mundial voltou atrás retomando o pagamento dobrado nos feriados e reintegrando os trabalhadores que participaram do movimento grevista. Já os trabalhadores do Carrefour não obtiveram resultados semelhantes, a mobilização terminou com o atendimento parcial das reivindicações, acompanhada da relutância da empresa para rever as demissões arbitrárias dos trabalhadores que participaram dos atos grevistas. Tal situação levou o Sindicato dos Comerciários do Rio de Janeiro (SECRJ) a entrar com uma ação judicial contra empresa no sentido de reverter as demissões que foram realizadas como forma de punir os participantes do movimento e de intimidar e inibir as ações dos demais trabalhadores.

Cabe atentar que ambas as greves, do Mundial e do Carrefour, contra o fim do pagamento dobrado nos feriados, decorrem da resistência dos trabalhadores em relação às recentes mudanças na legislação. O Decreto nº 9.127 de 2017, passou a incluir os supermercados e hipermercados no grupo de atividades reconhecidas como essências, permitindo a interpretação de que o feriado é um dia normal de trabalho. As mudanças advindas da “Reforma Trabalhista”, Lei nº 13.467 de 2017, também colaboram para essa interpretação.

Em síntese, muito embora os sindicatos encontrem-se em uma fase de crise e de redefinição de suas práticas de atuação em virtude dos novos desafios impostos por um regime de acumulação flexível, a ação da entidade persiste. De acordo com a abordagem de Marcelino (2017), essa persistência assume características específicas nos períodos recessivos e nos de crescimento econômico. Nas fases recessivas, predomina a luta para a manutenção dos empregos e para conter as perdas dos direitos trabalhistas. Nas fases de crescimento econômico, predomina o contrário, a saber, greves ofensivas com o objetivo de ampliar conquistas e obter reajustes salariais acima da inflação.

Adotando uma perspectiva histórica, Marcelino (2017), ao apontar essas oscilações do conteúdo das ações sindicais, destaca três fases do sindicalismo brasileiro, a partir dos anos 1990. A primeira abrange o governo FHC (1995-2002), a segunda os três primeiros governos do Partido dos Trabalhadores (PT)

(2004-2013) e a terceira fase, iniciada em 2014, ganha força após o impeachment da presidenta Dilma Rousseff em 2016.

Na primeira fase, de 1995 a 2003, em um contexto de popularização do ideário neoliberal, a atuação dos sindicatos é marcadamente defensiva. No conteúdo das greves desse período sobressai a luta pela manutenção dos empregos e dos direitos trabalhistas, constantemente ameaçados com as reformas trabalhistas¹¹⁵.

A segunda fase (2004-2013) desenvolve-se em um contexto de crescimento econômico, marcado por uma redução das taxas de desemprego (gráfico 6), a qual abarcou as três primeiras gestões do Partido dos Trabalhadores (PT) no governo federal. Neste período, os conteúdos das greves, implicados em obter melhores salários, relacionam à obtenção de reajustes salariais, firmados em grande parte acima da inflação (MARCELINO, 2017).

Gráfico 6 - Brasil, média anual de desocupados 2004-2011.

Fonte: IBGE. Pesquisa Mensal de Emprego PME.
Organização: Herodes Beserra Cavalcanti.

No período de crescimento econômico, destaca-se o avanço nas conquistas trabalhistas. A política de valorização do salário mínimo, a regulamentação dos direitos das trabalhadoras domésticas e a possibilidade de extensão da licença maternidade de quatro para seis meses para funcionários

¹¹⁵ No capítulo IV, tratamos do impacto destas transformações nos supermercados ao abordarmos as alterações no seu horário de funcionamento em domingos e feriados e quando discutimos o banco de horas.

do setor público e privado, no caso de estabelecimentos inscritos no Programa Empresa Cidadã (MARCELINO, 2017).

Este período, de retomada da ofensiva dos trabalhadores, desenvolve-se em um ambiente favorável, marcado pela retomada do crescimento econômico. Apesar das conquistas, retrocessos também podem ser observados na estruturação do contrato por prazo determinado e na falta de êxito dos sindicatos para avançarem bandeiras históricas, como a redução da jornada de trabalho de 44 para 40 horas semanais e na própria questão da estabilidade do emprego, tema da Convenção 158 da OIT, cujo objetivo é coibir a demissão indiscriminada por iniciativa do empregador que acaba por elevar as taxas de rotatividade (MARCELINO, 2017).

Na terceira fase, iniciada em 2014, a ofensiva do sindicalismo volta a perder força, situação que é agravada após o *impeachment* da presidenta Dilma. Nesta fase, na qual é gestada uma crise econômica, crescem as taxas de desemprego. Conforme dados do IBGE, no ano de 2014, a média anual de desocupados era de 6,8%; no ano de 2017, ela alcançou 12,7%. Neste período, o número de desempregados saltou de 6,5 milhões para 13,2 milhões de pessoas¹¹⁶.

A partir de então, os sindicatos assumem uma posição defensiva no intuito de proteger os empregos e os direitos trabalhistas. Apesar da resistência, nota-se um retrocesso das conquistas trabalhista com a generalização da terceirização, Lei 13.429 de 2017, e com a Reforma Trabalhista, Lei 13.467 de 2017. Dentre as muitas alterações da CLT trazidas no bojo da reforma, destaca-se a possibilidade do negociado se sobrepor ao legislado (MARCELINO, 2017).

5.3 O sindicato dos comerciários de São Paulo

O Sindicato dos Comerciários de São Paulo (SECSP) é tributário da história e estrutura sindical que discutimos anteriormente, sua origem remonta ao ano de 1940. Naquele momento havia, na cidade de São Paulo, dois sindicatos que representavam os trabalhadores do comércio, o Sindicato dos Comerciários de

¹¹⁶“Desemprego recua em dezembro, mas a taxa média do ano é a maior desde 2012”. **Agência IBGE notícias**. 31 jan. 2018. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/19759-desemprego-recua-em-dezembro-mas-taxa-media-do-ano-e-a-maior-desde-2012.html> Acesso em: 14 maio 2018.

São Paulo e o Sindicato União dos Comerciários, essas duas entidades se fundiram dando origem ao Sindicato dos Empregados do Comércio de São Paulo, o qual foi reconhecido em 1941. Em 2003, a entidade passou a se chamar Sindicato dos Comerciários de São Paulo (SECSP)¹¹⁷.

O SECSP é filiado a União Geral dos Trabalhadores (UGT)¹¹⁸, central sindical que figura hoje entre as três maiores do país, juntamente com a CUT e a Força Sindical. A atuação dessa central é forte entre os sindicatos ligados ao comércio e aos prestadores de serviço, segmento que apresenta crescimento expressivo nas últimas décadas e, como já apontamos, concentra maiores níveis de trabalho precário, mal remunerado e com baixa perspectiva de evolução profissional. O atual presidente da UGT é Ricardo Patah, também presidente do SECSP.

Com sede na rua Formosa, no centro de São Paulo, o SECSP conta com ambulatório médico, clube de campo colônia de férias e oito subsedes¹¹⁹ espalhadas pela cidade de São Paulo. Possuindo 76 anos de atuação, essa entidade representa diferentes segmentos da categoria do comerciário: os lojistas, os supermercadistas, os calçadistas, os joalheiros, as concessionárias de automóveis, entre outros. Em decorrência desses diferentes segmentos, em 2017, foram assinadas 16 Convenções Coletivas de Trabalho (CCT), entre o SECSP e os sindicatos patronais¹²⁰.

¹¹⁷Fonte: “História. Sindicato dos Comerciários de São Paulo (SECSP)”. **SECSP**. Disponível em: <<http://www.comerciarior.org.br/Historia>>. Acesso em: 07 maio 2017.

¹¹⁸A UGT foi fundada em 2007, a partir da fusão das seguintes centrais sindicais: Confederação Geral dos Trabalhadores (CGT), Social Democracia Sindical (SDS), Central Autônoma dos Trabalhadores (CAT) e por diversos sindicatos. A UGT conta com 1.277 sindicatos filiadas, 57 federações e 2 confederações nacionais e representa mais de 10 milhões de trabalhadores dos quais cerca de 20% é sindicalizado. Fonte: “Histórico” **UGT**. Disponível em: <<http://www.ugt.org.br/ConteudoListaZoom.asp?RowId=050000000&ReclId=5>> Acesso em: 07 maio 2011.

¹¹⁹As subsedes possuem serviços similares ao encontrado na sede do SECSP, assistência jurídica, agendamento de homologações, atendimento médico e dentário entre outros.

¹²⁰Convenções Coletivas de Trabalho. Sindicato dos Comerciários de São Paulo (SECSP). Disponível em: <http://www.comerciarior.org.br/index.php/Convencoes-Coletivas-de-Trabalho> Acesso em: 07 maio 2017.

Organograma 1 - Estrutura organizacional do SECSP.

Os diferentes segmentos do comércio representados e o elevado número de CCT assinadas anualmente indica que o SECSP possui uma base larga, a qual permite um maior volume de arrecadação do imposto sindical. Nessa entidade, o dinheiro do imposto sindical e as divergências políticas são os principais motivos para as constantes tentativas de desmembrar e dividir esse sindicato, conforme indica o relato a seguir:

O sindicato dos comerciários possui uma base larga que abarca dezesseis acordos coletivos, açougues, lojas de rua, shoppings, supermercados, concessionária, chaparia, por isso que a tentativa de quebrar a base sindical é grande. Recentemente ocorreu a tentativa de se criar um sindicato dos montadores de móveis (Representante do SECSP que atua no departamento de Recursos Humanos).

A receita do SECSP, necessária ao custeio dessa entidade, provém de três fontes, a mensalidade do sócio, o imposto sindical e a taxa assistencial. A contribuição dos associados é paga mensalmente no valor de R\$ 30,00. O imposto sindical é cobrado uma vez por ano, no mês de março, ele corresponde a um dia de serviço do empregado. A taxa assistencial¹²¹, estabelecida nas Convenções Coletivas de Trabalho (CCT), refere-se a uma porcentagem do

¹²¹ São diversas as ações na justiça do trabalho contra a cobrança automática da taxa assistencial. Em 2017, após o julgamento de uma ação, o Superior Tribunal Federal (STF) considerou ilegal a cobrança da taxa assistencial sem o consentimento por escrito do trabalhador. Fonte: "Sindicatos temem 'quebrar' com o fim da contribuição" **Valor Econômico** 13 mar. 2017. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/4896680/sindicatos-temem-quebrar-com-fim-de-contribuicao?origem=G1>> Acesso em: 14 maio 2018.

salário do trabalhador descontada uma vez por ano, no mês de novembro. Entre essas formas de custeio das atividades do sindicato as duas últimas encontram-se comprometidas.

No caso da taxa assistencial, devido compromisso firmado pelo SECSP perante o Ministério Público do Trabalho (MPT), após a assinatura de um Termo de Ajustamento de Conduta (TAC), em 2018, a taxa assistencial deixará de ser cobrada de maneira automática¹²². O impacto da redução dessa receita tem levado o sindicato a reduzir o quadro de funcionários. Isso é o que podemos depreender do trecho da entrevista realizada, em 2016, com representante do departamento de Recursos Humanos do SECSP, “Nos últimos anos o número de funcionários do sindicato caiu de 531 para 439”.

Recentemente destaca-se a retirada da obrigatoriedade do imposto sindical, Lei 13.467 de 2017, com ela a queda da receita do sindicato será agravada. Procurando contornar essa situação, o SECSP ampliou as demissões ao abrir um Plano de Demissão Voluntária (PDV). Soma-se a isto, o reajuste das tarifas dos serviços prestados, como por exemplo, o jurídico e a extensão dos diferentes benefícios do sindicato fornecidos com exclusividade aos sócios - colônia de férias, clube de campo e serviços médico e hospitalares - a todos os comerciários e para trabalhadores de outras categorias, mediante o pagamento de uma tarifa diferenciada¹²³. O impacto destas mudanças representa um enfraquecimento da entidade, uma vez que o aumento das tarifas dos serviços prestados e a redução do seu quadro de funcionários compromete a atuação do sindicato, que já possui dificuldades para se aproximar dos comerciários.

O SECSP representa cerca de 500 mil comerciários dos quais cerca de 60 mil eram associados na cidade São Paulo em 2017. Possuindo uma média de 12% de filiados¹²⁴, em relação à sua base, essa entidade conta com uma baixa taxa de sindicalização, da qual é um indicador das dificuldades do sindicato para se aproximar dos comerciários.

¹²² Informações fundamentadas na entrevista realizada com representante do departamento de recursos humanos do SECSP, jan. 2017.

¹²³ Fonte: “O que muda no sindicato com a reforma trabalhista” **Voz Comerciária**. São Paulo: jan./fev. 2018.

¹²⁴ Dados fornecidos durante entrevista realizada com responsável pelo departamento de Saúde do Trabalho do SECSP, out. 2017

Dentre os motivos para o reduzido número de filiados no SECSP destaca-se o desconhecimento do papel e da importância dessa entidade. Em outros casos é a pressão externa, exercida pela empresa que inibe a sindicalização. A esse quadro relaciona-se ainda ao alto índice de rotatividade e ao fato de muitos trabalhadores não se reconhecerem no sindicato ou, igualmente, não acreditarem na efetividade de sua representatividade.

Procurando contornar a baixa taxa de sindicalização, o SECSP formou uma equipe de militantes, os amarelinhos, como são chamados, devido a cor amarela da camiseta da entidade, que costumam utilizar. Em 2016, o sindicato contava com “15 militantes e 80 sindicalizadores”¹²⁵, contratados diretamente pelo sindicato, a equipe procura visitar os estabelecimentos comerciais, esclarecer o papel do sindicato e divulgar os serviços prestados, entre os quais destacam-se: a assistência jurídica, as capacitações, o atendimento médico e odontológico e os serviços de lazer, oferecidos na colônia de férias da Praia Grande – SP e no Clube de Campo de Cotia - SP. Segundo informações do SECSP:

Os sindicalizadores recebem treinamento e são divididos em equipes para visitarem os comerciários e divulgarem o Sindicato, como se fosse um produto no mercado. Eles mostram aos comerciários o que é o Sindicato. Depois de conhecerem os serviços, aqueles que desejarem podem se tornar sócios da entidade¹²⁶

Como observado na citação anterior, os serviços prestados aos sócios são divulgados “[...] como se fossem um produto do mercado”. Essa estratégia que é eficaz para atrair novos sócios, demonstra, no entanto, as dificuldades do SECSP para se aproximar de maneira orgânica do comerciário, ou, da mesma maneira, as dificuldades enfrentadas para conseguir novas adesões ao sindicato, pautadas em primeiro lugar, pelo papel exercido pela entidade na defesa dos comerciários.

Ademais, a atuação do SECSP possui peculiaridades próprias, inerentes as atividades do comércio. Essas peculiaridades ajudam a compreendermos

¹²⁵ Fonte: “Programa de Sindicalização do Sindicato dos Comerciários de São Paulo”, 2006, p. 11. Sindicato dos Comerciários de São Paulo (SECSP). **SECSP**. Disponível em <http://www.comerciarios.org.br/> Acesso em: 21 mar. 2018

¹²⁶ Fonte: “Programa de Sindicalização do Sindicato dos Comerciários de São Paulo”, 2006, p. 11. Sindicato dos Comerciários de São Paulo (SECSP). **SECSP**. Disponível em: <http://www.comerciarios.org.br/> Acesso em: 21 mar. 2018.

tanto o seu baixo nível de sindicalização, quanto o número quase inexistente de ações grevistas reivindicativas. No caso do comércio de São Paulo, essa atividade encontra-se dispersa pela cidade em uma infinidade de estabelecimentos. Vejamos os depoimentos a seguir:

A pulverização das lojas e as diferenças de atividades comerciais também dificultam a sindicalização, são mais de 180 mil lojas. Isso dificulta a organização dos trabalhadores, para os metalúrgicos, é diferente, a especificidade é maior e o trabalhador não costuma ser transferido para outra fábrica (Dirigente sindical. SECSP).

O fato do sindicato não ter grandes greves e mobilizações é porque ele é muito heterogêneo e segmentado, é difícil criar unidade. Diferentemente dos bancários, professores, metalúrgicos (Representante do departamento jurídico. SECSP).

O perfil do comerciário também fornece elementos para entendermos a atuação do sindicato. No caso dos trabalhadores operacionais dos supermercados predomina trabalhadores jovens com apenas o Ensino Médio completo. Acrescenta-se a esse grupo os trabalhadores de meia idade com baixa experiência profissional que encontram no comércio um meio para retornar ao mercado de trabalho. Entre eles, é raro encontrar trabalhadores que possuem algum aprendizado obtido de uma prática sindical, ou seja, na participação de atos e greves ou de alguma outra forma de organização por melhorias salariais e de condições de trabalho. Acrescenta-se a esses fatores a alta rotatividade (*turn-over*), conforme relato de dirigente sindical.

Os sindicatos possuem dificuldade de se aproximar da categoria devido à alta rotatividade. O trabalho do comércio é um trampolim. O trabalhador bastante jovem que se encontra fazendo um curso ou faculdade geralmente não permanece no comércio. Ele fica ali temporariamente, no máximo quatro anos, depois sai, quando graduado ou quando tem outra oportunidade em vista.

Nesse depoimento o elevado índice de rotatividade é relacionado com o perfil do trabalhador. Com predomínio de trabalhadores jovens, estes veem o comércio como uma porta de entrada para o mercado de trabalho.

5.4 A ação do sindicato dos comerciários de São Paulo

Quando se analisa a atuação Sindicato dos Comerciários de São Paulo (SECSP) nota-se que esse não possui uma postura pautada no enfrentamento e realização de greves. Sobressai, inversamente, a estratégia da negociação com a finalidade de avançar em conquistas através dos Acordos Coletivos (AC) e Convenções Coletivas de Trabalho (CCT).

A atuação dos sindicatos dos comerciários, entretanto, não se restringe às negociações presentes nos acordos e convenções coletivas, ela é mais ampla. Para melhor compreensão, pode-se dividi-la em três grupos. O primeiro trata dos acordos e convenções coletivas. O segundo refere-se aos serviços de assistência, fornecido em grande parte, ao comerciário filiado ao sindicato. O terceiro refere-se as mobilizações e piquetes realizados na frente das lojas do comércio que desrespeitam os direitos dessa categoria. As ações coordenadas com a Justiça do Trabalho e o Ministério Público do Trabalho (MPT) enquadram-se nesse grupo.

No primeiro grupo, o sindicato concentra, no período da data base, sua atuação nas campanhas para reposição salarial, realizadas anualmente. Neste período, de negociação entre sindicato dos trabalhadores e empregadores, a preocupação central do sindicato é a de melhorar a remuneração do trabalhador. Tal atuação, em um cenário de crescimento econômico (período de 2001 a 2010), produziu resultados significativos. Neste intervalo de tempo os comerciários acumularam um ganho real de 12%, acima da inflação medida pelo INPC (VOZ COMERCÍARIA, jan./fev.2011).

Nesse grupo, destacam-se, nas CCT, os acordos celebrados no âmbito da categoria, com a preocupação de avançar na regulamentação de normas que garantam boas condições de trabalho. Esta preocupação, como vimos, inclui a luta do sindicato para ampliar o número de dias em que a folga do trabalhador coincide com o domingo e o pagamento dobrado para quem atua no feriado. Um outro exemplo, encontra-se na inclusão do pagamento de um a dois dias a mais em homenagem ao dia do comerciário, comemorado em 30 de outubro¹²⁷:

¹²⁷ Cabe atentar que no ano de 2013, uma reivindicação antiga do SECSP foi atendida, a regulamentação da atividade do comerciário, essa deixou de ser função para torna-se profissão (REVISTA DA UGT, set. 2014).

Uma situação semelhante aparece nos Acordos Coletivos (AC), que são realizados por empresa. Essa negociação restrita a um número menor de empresas pode trazer vantagens para o trabalhador, difíceis de serem alcançadas, em um primeiro momento, no campo das CCT. Entre essas ações destaca-se, em 2003 o estabelecimento de cotas para afrodescendentes, o acordo foi celebrado com a Camisaria Colombo. Em 2005, foi incluído na CCT dos supermercadistas uma cláusula estabelecendo cota de 30% para pessoas de cor não branca¹²⁸. Um outro acordo firmado refere-se ao fornecimento do vale compra assiduidade, no segmento supermercadista, o qual primeiramente foi estabelecido nas lojas do Carrefour, posteriormente foi regulamentado em convenção coletiva. Destinado a trabalhadores que recebem menos de R\$ 1.780,00, e não faltam no serviço, o valor mínimo desse vale é de R\$ 35,76 (CCT de 2016-2017).

Sobre esses pequenos avanços, estabelecidos inicialmente em AC, relatou um dirigente sindical que “O sindicato conseguiu cota de 20% para afrodescendentes no comércio, o que foi positivo, o comércio de elite não costuma fazer uso desses trabalhadores (Dirigente do SECSP que atua no setor de relações sindicais). Em outro caso de AC, estabelecido junto a rede Carrefour, outro dirigente enfatizou:

Conseguimos do Carrefour – vale compra de R\$ 39,00 que hoje está por volta de R\$ 60,00 para o trabalhador que ganha até R\$ 1.000,00. Outra conquista foi um acordo para os gerentes registrarem seu ponto. Isso foi a cinco anos atrás. Este acordo foi expandido do Carrefour para outras empresas (Dirigente sindical do SECSP que atua com questões relativas aos supermercados).

No segundo grupo – “prestação de serviços de assistência” - sobressaem o fornecimento das capacitações, o serviço de colônia de férias, o atendimento dentário e médico, a assistência jurídica e a atuação do departamento de saúde do trabalho. Como vimos são os trabalhadores filiados ao sindicato que possuem prioridade nesses atendimentos. É no fornecimento desses serviços que reside a principal estratégia da entidade para ampliar o número de membros filiados ao sindicato.

¹²⁸ Fonte: “Trabalho decente. Cartilha do Sindicato dos Comerciários de São Paulo”. **SECSP**. São Paulo, nov. 2011.

No terceiro grupo, ressaltam-se os atos e piquetes e a atuação do sindicato junto à justiça do trabalho e ao MPT. O objetivo desta ação é o de coibir irregularidade e o de fazer cumprir os acordos presentes nos AC e nas CCT. Neste caso, são as denúncias dos trabalhadores que movimentam a atividade sindical.

As denúncias de irregularidades levadas adiante pelo sindicato referem-se apenas a uma parte das reclamações trabalhistas que atingem as grandes redes supermercadistas. No capítulo IV, observamos que as queixas dos trabalhadores em relação a precarização do trabalho, em muitos casos, passam despercebidas, não sendo levadas adiante, a despeito da ação do sindicato, do MPT e dos fiscais do MTE.

No departamento jurídico, os procedimentos adotados após o recebimento de uma denúncia podem ser definidos em duas etapas. Na primeira, ocorre a checagem da veracidade da denúncia. Na segunda, a empresa denunciada é convidada a comparecer no sindicato para se explicar e apresentar soluções para os problemas apresentados. Não apresentando os resultados esperados por esse procedimento, o sindicato pode vir a realizar piquetes na frente da loja no intuito de chamar a atenção para as irregularidades e, posteriormente, a justiça do trabalho é acionada. Estes procedimentos são apresentados no relato a seguir:

[...] as denúncias de descumprimento de direitos coletivos são analisadas por esse setor [jurídico] obedecendo ao seguinte procedimento: se comprovada a veracidade da denúncia, a empresa é convidada a comparecer ao sindicato para se explicar. Posteriormente elabora-se uma Ata com o conteúdo da denúncia. A empresa assina a Ata junto ao sindicato e assume com isso o compromisso de solucionar o problema. Não se chegando a nenhum acordo a denúncia é levada adiante para a justiça do trabalho (Representante do departamento Jurídico – SECSP)

Nesse depoimento observamos diversos procedimentos adotados pelo SECSP para solucionar denúncias de irregularidades. Essa ação de mediação, procura dirimir os conflitos, visando uma solução negociada e evitando um possível embate contundente entre patrão e empregado. Esta postura, por um lado, demonstra disposição para o diálogo e prudência por parte do sindicato. Por outro, esta mesma estratégia deixa de contribuir para a mobilização e politização dos trabalhadores, posto que as negociações com a empresa

ocorrem em um ambiente administrativo, por intermédio dos dirigentes do sindicato e dos representantes das empresas, consequentemente, distantes do olhar e pressão dos próprios trabalhadores.

No geral, essa postura assumida pelo sindicato dos comerciários é acatada pela empresa, uma vez que implica em uma solução negociada para os problemas, pelo menos provisoriamente. Quando essa forma de negociação se esgota, o SECSP procura ser mais incisivo, adotando uma postura de enfrentamento para levar a uma negociação.

Afinados nessas perspectivas, encontram-se os atos do SECSP contra o descumprimentos das CCT e AC. Destacaremos algumas dessas ocorrências nas redes pesquisadas. Objetiva-se com isso, tanto destacar os problemas enfrentados pelos trabalhadores do comércio supermercadista quanto apontar a importância e os limites dessa forma de atuação que envolve um maior número de trabalhadores. Vale advertir inicialmente que são poucos os registros dessa forma de ação. Aqui destacaremos três exemplos, retirados da imprensa sindical, jornal Voz Comerciária, publicação mensal do SECSP.

Em novembro de 2009, o SECSP organizou um ato na frente do Carrefour, localizado na rodovia Raposo Tavares, em decorrência de denúncias sobre o descumprimento das regras da CCT relativas a jornada de trabalho e ao banco de horas. As jornadas diárias de trabalho eram incertas e o descumprimento das regras para o trabalho em domingo e feriados recorrentes. Foi constatado que nesses dias o trabalhador era obrigado a realizar horas extras, as quais eram acumuladas no banco de horas, a prática do assédio moral também foi relatada. Representantes da empresa compareceram à sede do SECSP e se comprometeram a contratar novos funcionários e coibir as irregularidades. Segundo Jornal Voz Comerciária (dez. 2009, p. 10):

A entidade cobrou explicações às seguintes irregularidades que estariam ocorrendo: uso de banco de horas sem regras claras; conduta abusiva da chefia; relações autoritárias, desumanas e antiéticas contra funcionários; descumprimento das regras de trabalho aos domingos e feriados. [...] A empresa se comprometeu a pôr fim ao problema de jornada de trabalho, com a efetiva contratação de 600 novos empregados no mês de dezembro, sendo 350 efetivos e 250 temporários¹²⁹.

¹²⁹ Fonte: "Sindicato na defesa dos direitos dos comerciários". São Paulo: **Voz Comerciária**. dez. 2009, p. 10.

Outra denúncia de irregularidade que merece destaque foi contra o Walmart por descumprir a CCT, referente às regras para o trabalho no dia 1º de maio. A denúncia foi acompanhada de ação judicial movida pelo SECSP, em 2005, o resultado da ação favorável aos trabalhadores, saiu em 2010. A rede foi obrigada a pagar multa no valor de R\$ 215,00 para cada um dos 2.209 funcionários que trabalharam no feriado de 1º de maio de 2005¹³⁰.

Destaca-se também a paralisação no Pão de Açúcar *Delivery*, em 2010, no bairro da Casa Verde, em São Paulo, contra a jornada excessiva de trabalho. “O Sindicato apurou: jornada diária superior a 10 horas na loja; banco de horas irregular, sem direito a folgas; más condições de trabalho, com ventilação precária e faltando até bebedouro”¹³¹. O GPA comprometeu-se a não descontar horas paradas e apurar as reclamações.

Imagem 12. Ato do SECSP na frente do Pão de Açúcar Delivery. Casa Verde. São Paulo – SP.

Fonte: Voz Comerciária. Ed. Especial Supermercados. mar. 2010, p. 2.

Cabe atentar que os atos realizados pelo sindicato contam com uma pequena participação dos empregados da loja em que proveio a denúncia, o que reflete a baixa capacidade de mobilização do sindicato e igualmente as dificuldade para agregar os trabalhadores em uma luta que é sua. Tal situação

¹³⁰ Fonte: “Sindicato atua e Walmart paga multa a 2.209 trabalhadores”. **Voz Comerciária**. Ed. Especial Supermercados. São Paulo: mar. 2010, p. 1.

¹³¹ Fonte: “Greve no Pão de Açúcar, dia 8 de março. Companheiros param contra jornada excessiva” **Voz Comerciária**. São Paulo: mar. 2010, p. 2.

reflete ainda o medo do trabalhador de participar dos protestos organizados pelo sindicato, das represálias e do receio da dispensa involuntária.

No SECSP, como vimos, é a própria equipe profissional de militantes do sindicato, os chamdos “amarelinhos”, junto com os sindicalistas que encampam os piquetes¹³². Por um lado, os amarelinhos servem para materializar os atos, na base dos comerciários que é larga, sem a sua presença provavelmente não ocorreriam. Por outro, os amarelinhos indicam que o envolvimento do comerciário não ocorre de forma efetiva na defesa de suas demandas.

Dessa maneira, a mobilização de uma militância profissional representa a burocratização da ação sindical e a despolitização de sua base. Tal situação que não é restrita a essa entidade, nos leva a pensar na destituição do papel do sindicato ou de outra maneira na formalização de um tipo de ação sindical que não possui realidade efetiva, dado que a ação não parte das pessoas envolvidas nos conflitos. De certa forma, a militância organizada do sindicato representa o esvaziamento do caráter dessa entidade, a qual deveria sair, de forma participativa de sua base, do chão de loja.

Tal situação tende a colaborar para criar a percepção de um sindicato pouco ativo. Vejamos essa percepção no relato de um gerente de loja do Carrefour, que atua há dez anos nesse segmento.

P: O sindicato marca presença na loja? Como funciona isso?

E: O sindicato do comércio é muito *light*. Eles trabalham muito nos bastidores. Não tem uma influência muito grande. Digamos que ele é fraco, enquanto o sindicato da indústria ainda é forte.

P: O que seria esses bastidores?

E: No comércio eu nunca vi o sindicato chegar em uma loja e fazer greve. Você já ouviu falar em greve no comércio? (Gerente. Hipermercado Carrefour).

Nesse depoimento nota-se que a ação sindical ocorre, em grande parte, nos “bastidores”, ou seja, no campo institucional, presente nas negociações coletivas. Essa forma de ação privilegia primeiro a negociação em detrimento do conflito, deixando de aprofundar o embate entre capital versus trabalho. De certa forma, a valorização dessa postura como estratégia para reforçar os interesses dos trabalhadores, em negociações que dispensam sua mobilização, pode

¹³² Fonte. Cartilha “Somos o maior sindicato do Brasil e quem ganha é você”. **SECSP**. São Paulo. Jul. 2012.

indicar a transubstancialização desses interesses, em uma conciliação que apenas de modo aparente contempla os objetivos dos trabalhadores. Nota-se aí que o acordo, nessas circunstâncias, acaba impossibilitando uma oposição efetiva, ou seja, o desenvolvimento de uma luta que altere as regras do jogo, visto que as conquistas dos trabalhadores são parcas e momentâneas, devido tenderem a ser rapidamente subtraídas pela lógica da acumulação e concentração do capital (MARX, 2013).

Quando procuramos indagar os motivos dessa forma de atuação que ocorre em grande parte no campo administrativo, ou nos “bastidores”, como observado no relato anterior, pensamos na estrutura sindical brasileira. Marcada pela rigidez da unicidade sindical, pelo corporativismo e burocratização das atividades, essa estrutura cria uma distância ou barreira que impede a participação efetiva dos trabalhadores.

Entretanto, não são apenas esses fatores que contribuem para o sindicato dos comerciários concentrar sua atuação no campo administrativo, como vimos, a própria ação do sindicato centrado na negociação dos dirigentes com os empregadores favorece essa situação que distancia o sindicato de sua base. Soma-se a isso, do lado do trabalhador do comércio, a baixa escolarização, a alta jornada de trabalho e o seu passado desprovido de experiência sindical. A negatividade desses elementos manifesta-se no desconhecimento da existência do SECSP. Os relatos a seguir colaboram para essas afirmações:

P: Você tem conhecimento da existência do sindicato dos comerciários?

E: Não, não ouvi falar (Repositor. Walmart hipermercado).

P: Você tem conhecimento da existência do sindicato dos comerciários? O sindicato visita a loja?.

E: Que eu me lembre não, eu não vi ninguém do sindicato na loja (Operadora de supermercado que atua como assistente administrativa. Extra hipermercado).

P: O sindicato chega a vir na loja, distribuir panfleto e falar, por exemplo, sobre a reforma da previdência e trabalhista?

E: O sindicato não está nem aí para a gente.

P: Mas ele já chegou a vir na loja?

E: O sindicato não está nem aí..., já chegaram a vir aí na frente, mas nem falaram com a gente (Auxiliar de frios. Hipermercado Walmart).

P: E o sindicato, você já ouviu falar, conhece sua atuação?

E: Não, ninguém comenta.

P: Você já ouviu falar da colônia de férias do sindicato?

E: Sim, tem algumas amigas minhas que até falaram dessa colônia, eu acho que elas já utilizaram sim. Eu não cheguei a usar, eu só uso o SESC [entidade patronal]. Como eu sempre trabalhei no comércio, eu trabalhava em loja de roupa, eu acabo utilizando o SESC (Operadora de caixa. Carrefour hipermercado).

Como observado nos relatos anteriores, os entrevistados demonstram pouco ou mesmo nenhum conhecimento do sindicato. Dentre as 11 entrevistas realizadas com trabalhadores operacionais, nenhum declarou ser filiado ao sindicato.

Quando alguns trabalhadores comentaram a ação do sindicato, predominou uma interpretação negativa. O receio de se aproximar do sindicato e a desconfiança sobre a honestidade do mesmo foram relatadas, vejamos:

P: Você é filiado a algum sindicato?

E: Não

P: Mas você já ouviu falar do sindicato dos comerciários? Sabe de alguma coisa que eles fizeram?

E: É claro, eu já ouvi falar, mas eu não confio, a gente sabe como funciona as coisas nesse país (Promotor de vendas da Vigor que atua no Walmart).

P: Você é filiada ao sindicato?

E: Não. Preferi não ser filiada por que é injusto eles [o sindicato] duas vezes por ano tira um dia de trabalho da gente para não fazer nada. É muito injusto (Operadora de supermercado que atua no setor de recebimento. Supermercado Pão de Açúcar).

No primeiro relato, a percepção é a de desconfiança, no segundo, subjaz a imagem do sindicato que “rouba” um dia de trabalho dos empregados (imposto sindical) e que ainda quer tirar mais um dia (contribuição assistencial). A fala dos trabalhadores acima, que é comum entre os comerciários, revela em parte o desconhecimento do SECSP, por outro lado, uma certa clareza sobre o seu funcionamento. Segundo os relatos, o sindicato encontra-se distante dos trabalhadores e como já analisado, boa parte dos seus recursos são provenientes do imposto sindical que é compulsório ou da taxa assistencial, a qual não é deliberada em assembleia por uma quantidade expressiva dos trabalhadores do comércio.

De certa forma, a reprodução desse discurso mostra as dificuldades do SECSP para mobilizar os trabalhadores, para fazer com que seus membros se reconheçam enquanto classe que possui interesses em comum, e que o sindicato pode vir a representar a união e defesa desses interesses.

A reprodução dessa visão, sem problematização, chega a manchar de forma irrefletida a ação sindical, contribuindo para valorizar o interesse do empregador, que tenta quebrar a organização dos trabalhadores contribuindo para sua divisão e atomização. O intuito aqui, é o de substituir a ação coletiva pela ação individual, uma vez que o poder particular de barganha do trabalhador é limitado.

Apesar da predominância dessa impressão, é possível observar, em outro relato, o reconhecimento da importância do sindicato na luta por melhores salários

Agora que essa lei foi aprovada [Lei da reforma trabalhista], não sei como vai ficar, antes eu não via problema, porque assim na parte de comércio. Eles até que brigavam entre eles lá, mas nunca era uma coisa que não tinha resultado nenhum, porque sempre tinha. Se o governo dava 3% de dissídio eles brigavam para dar 10%. O sindicato dos comerciários como é muito grande eles brigavam e eles tinham força. Só que agora é completamente sem valor (Encarregado do recebimento. Sam's Club).

Nesse relato, destaca-se que o sindicato atua distante dos trabalhadores. “Eles até que brigam entre eles lá”, todavia o entrevistado aponta a importância do sindicato para negociar melhores salários. Constata-se ainda, que esse potencial perde força com as alterações nas leis trabalhistas.

A despeito dessa posição propositiva em relação ao papel do sindicato, predominou nesse estudo uma visão negativa. Tal dado como vimos não é um fenômeno exclusivo dos sindicatos dos comerciários de São Paulo. Huw Beynon aponta que a partir do desenvolvimento de políticas neoliberais, nos anos 1980, na Inglaterra e EUA, a ofensiva de atores do Estado, do empresariado e da mídia para descaracterização e deslegitimação da ação do sindicato tornaram-se mais constantes. Em vista disso, o sindicato passou a ser representado com frequência no imaginário popular como uma entidade que aglutina pessoas atrasadas, acomodadas, aproveitadores que não querem trabalhar.

Os líderes sindicais eram tão comumente chamados de “barões” que isso virou parte do discurso cotidiano. Outras alusões, como a de “Máfia”, traziam consigo as ideias de poder e corrupção. Juntas, tais ideias serviram para identificar o sindicalismo (e, por extensão, a classe trabalhadora) como essencialmente ultrapassada e vivendo no passado. As manchetes dos jornais frequentemente associavam a liderança sindical aos dinossauros. As referências tornaram-se ainda mais comuns após o filme *Jurassic Park* de Steven Spielberg. Nas fábricas, escritórios e universidades, sindicalistas e militantes de

esquerda passaram a ser chamados de “jurássicos” (BEYNON, 2003, p. 55)

Essa representação negativa do sindicato, que o empregado assume, possui ressonância no discurso do empregador. As justificativas para esse discurso estão ancoradas na doutrina liberal. Nessa abordagem, o sindicato serve para atender a uma pequena elite de dirigentes sindicais e sua atuação é marcada pela coerção dos trabalhadores, que ocorre em situações em que a vontade do grupo se impõe a do indivíduo.

Nessa linha, que podemos encontrar nos estudos de Hayek (1983), o sindicato na luta por melhores salários exerce um poder de monopólio. Tal poder, tende a desencadear desequilíbrios inflacionários e mesmo a levar a falência do empregador, devido aos reajustes adquiridos através da pressão do sindicato não condizerem com a realidade do mercado.

Estas organizações usam seu poder de uma forma que tende a neutralizar o sistema de mercado e, ao mesmo tempo, lhes permite um controle da atividade econômica que seria perigoso nas mãos do governo, porém intolerável se exercido por um grupo qualquer. E conseguem isto exercendo sua influência sobre os salários relativos dos diferentes grupos de trabalhadores e uma pressão constante para elevar o nível dos salários nominais, com as inevitáveis conseqüências inflacionárias (HAYEK 1983, p. 330).

Nessa concepção, a existência dos sindicatos é totalmente descabida; sua presença serve para desregular o preço dos salários. No seu lugar deveria ocorrer a livre negociação, individual, entre trabalhadores e empregadores. Essa interpretação, compartilhada pelos atores do mercado que valorizam a livre concorrência, pelo menos no discurso, na visão de Hayek encontra-se estruturada em uma ordem espontânea. Nota-se aqui, a reiteração da tese da mão-invisível de Adam Smith.

Cabe frisar que esta pesquisa diverge dessa interpretação, são as grandes empresas supermercadistas, organizadas em entidades patronais que possuem força para determinar o preço dos salários. Sobre a livre concorrência, não é bem isso que ocorre no segmento supermercadista. Em primeiro lugar, o Estado brasileiro foi favorável a sua expansão em detrimento do comércio tradicional, em segundo, as entidades patronais atuaram junto ao Estado para adquirir incentivos através da política de crédito e da criação de leis que regulamentaram esse segmento, o que permitiu sua expansão.

Em resumo, pensamos que não devemos menosprezar a ação social do sindicato e desqualificar as negociações que tem por foco resistir à precarização do trabalho, igualmente não devemos negar a importância da prestação de serviços sociais feita pelo sindicato, observada, por exemplo, no SECSP. O que procuramos nesse capítulo foi apontar os limites de um sindicato marcado pela conciliação e estruturado na prestação de serviços.

Por outro lado, sem negar os limites de uma postura de enfrentamento do movimento dos trabalhadores, que em seu íntimo acredita ser possível revolucionar as contradições existentes de modo que os interesses de cada trabalhador coincida com os interesses gerais de sua classe, a valorização do enfrentamento possibilita a identificação da oposição de diferentes interesses entre trabalhador e empregador. Essa identificação de interesses diferentes é bem mais problematizada quando pensamos em uma sociedade dividida em classes sociais. Essa forma de atuação, marcada pelo enfrentamento, possibilita ao sindicato contrabalançar as relações de poder. Permite ao trabalhador se organizar e cobrar parte dos ganhos do capital, e igualmente, contribui para desenvolver a consciência de que sem pressão o empregador não irá repassar esses ganhos ao trabalhador.

Nesse sentido, vale salientar que o enfrentamento substantivo que possui ciência dos limites do acordo, portanto da conciliação, explicita de forma profunda as contradições do próprio movimento do real. Assim, a postura de enfrentamento indica que os trabalhadores não estão agindo apenas somente em prol da manutenção de sua subsistência, ela coloca o trabalhador na luta coletiva por sua autonomia.

Sabe-se também que não é fácil assumir uma postura que procura sacudir as estruturas, enfrentar a fragmentação e atomização dos trabalhadores. Em situações como as discutidas nessa pesquisa não se pode negligenciar ou deixar de enfrentar a discussão que abarca os interesses imediatos dos trabalhadores, diretamente ligadas a manutenção de sua sobrevivência.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao tratarmos da reestruturação comercial no segmento de supermercados, procuramos entender os processos de intensificação e precarização do trabalho que ocorrem nas redes supermercadistas Walmart, Carrefour e GPA, na cidade de São Paulo.

Decorrente de mudanças que marcaram a ascensão de um regime de acumulação flexível, o impacto da reestruturação comercial sobre o trabalho, a partir dos 1990, foi operado com base na automação comercial e nas mudanças na organização do trabalho. As constantes alterações na legislação trabalhista brasileira, também têm sido decisivas para esse processo, ainda em curso.

Tendo em vista a problemática da precarização do trabalho, inicialmente passamos a buscar explicação para essas transformações na transição do modo de organização do trabalho fordista para o toyotista, desde os anos 1970. Essa transição veio acompanhada da emergência de um regime de acumulação flexível, o qual introduziu um conjunto de transformações pautadas no paradigma da flexibilidade. Essas mudanças que surgem em oposição à rigidez do fordismo repercutiram diretamente na reestruturação comercial dos supermercados.

No período fordista, a construção dos primeiros supermercados seguia padrões que correspondiam à produção em massa, com uma estrutura voltada para comercialização em escala, que comportava um maior número de itens de produtos para venda. Os supermercados possuíam uma metragem maior de espaço de venda e despontavam com uma área reservada para estacionamento. Diferentemente do comércio com atendimento personalizado realizado nos balcões dos armazéns e mercearias, nos quais predominavam a gestão familiar do negócio, os supermercados, inovando com a técnica do autosserviço, destacavam-se ainda com uma forma de gestão e contratação empresarial.

Com a ascensão de um regime de acumulação flexível os supermercados passam a ser marcados por elementos da flexibilidade. Assim, rapidamente a preocupação com a venda em escala, passa a agregar uma maior variedade de produtos que por sua vez são substituídos com uma velocidade maior, em decorrência da crescente rotatividade de marcas dos produtos expostas nas prateleiras. Correspondente a esse padrão de comercialização novos formatos

de lojas de proximidade, passando pelos hipermercados, atacarejos e pelo comércio virtual foram implementados.

As alterações dos padrões de organização do trabalho também passaram a ser marcantes, o que não significa afirmar que os elementos do fordismo foram suprimidos, esses persistiram, girando em torno de um modelo flexível. Com isso, o trabalho parcelar e repetitivo, visível na função de operador de caixa e do repositor, passa a incorporar elementos da flexibilidade, na medida em que são incluídas novas tarefas a sua rotina de trabalho. O operador de caixa cada vez mais passa a estar à disposição da empresa para oferecer novos serviços e o repositor passa a ser deslocado, com maior frequência, para auxiliar no cumprimento de outras tarefas no interior da loja.

Como vimos, a preocupação do supermercadista para estimular que os funcionários passem por outros setores da loja, no intuito de aproveitar melhor o potencial da força de trabalho, faz parte da história dessa forma de comercialização, entretanto, com as mudanças em curso essa mobilidade torna-se mais sistematizada com práticas organizacionais de caráter toyotista. Observa-se igualmente a institucionalização da flexibilidade prescrita pelas constantes alterações nas legislações trabalhistas. Essas passaram a normatizar diferentes modalidades de contrato e jornada de trabalho, pautadas no paradigma da flexibilidade.

No espaço de trabalho dos supermercados essas mudanças acarretaram novas formas de intensificação do trabalho ditadas pelas potencialidades da reestruturação da organização do trabalho e da automação comercial. Para isso, cresce a preocupação de reduzir o quadro de funcionários e de aproveitar melhor o potencial de trabalho de quem permanece empregado. Essa estratégia, já identificada por Marx no século XIX, reside na redução dos poros da jornada de trabalho, ou seja, na condensação do tempo de trabalho. O mesmo vale para os supermercados, para isso, qualquer tempo ocioso, dentro de uma jornada, deve ser rapidamente identificado e direcionado para ampliar a capacidade de comercialização das lojas.

Nos tempos atuais, a pressão para trabalhar mais e melhor, acompanha esse processo com base em estratégias de envolvimento do trabalhador para com a empresa. Com isso, a cobrança por mais trabalho, realizada por encarregados e gerentes torna-se cada vez mais articuladas a estratégias que

valorizam o trabalho em equipe. Essa valorização, apenas aparentemente representa um aumento do grau de autonomia dos trabalhadores, devido serem gestadas e discutidas no alto escalão da empresa, com base em metas cujo objetivo exclusivo é o de ampliar o rendimento da força de trabalho e consequentemente o desempenho das vendas.

Essa forma de incitação ao trabalho ocorre fundamentada em concessões, presentes tanto na possibilidade do trabalhador galgar outra posição na empresa quanto simplesmente no prestígio de ser reconhecido profissionalmente através da mudança de função na hierarquia da empresa, sem que isso represente necessariamente aumento salarial. Essa forma de mobilização do trabalhador pela valorização profissional é seguida pela introjeção da visão da empresa, a qual favorece a construção da representação do bom trabalhador, isto é, do empregado prestativo e dedicado, que é conduzido a acreditar que o crescimento da empresa destina-se também ao seu crescimento. Tal forma de estímulo ao trabalho desconstrói a identidade do trabalhador para com seus pares, na medida em que essa é substituída por uma identidade corporativa.

Esse modelo incitativo não deixa de ser uma forma de integração funcional, ou melhor, de controle dos trabalhadores que deve ser interiorizada pelos mesmos como uma verdade, para qual não se aplica questionamento. Desse modo, a interiorização desses preceitos, faz com que o trabalhador, junto com a gerência, chegue a exercer vigilância e controle sobre seu serviço e sobre o dos demais colegas de trabalho.

Simultaneamente essas práticas incitativas do trabalho, presente no discurso de valorização profissional, convivem com as estratégias de integração funcional prescritivas, marcadas pela exigência de obediência às normas da empresa. Essas exigências, estruturadas em um cenário de automação e de aumento do desemprego, ocorrem com base em ameaças, geralmente veladas de dispensa do trabalhador. Essas implicações revelam as contradições da atual organização do trabalho, a valorização do empregado convive com a possibilidade de sua rápida substituição e descarte.

Neste estudo, constatamos uma tendência de declínio do potencial de geração de empregos nos supermercados, semelhante ao que ocorreu na indústria. Em nossa análise, a redução desse potencial resulta do

aprofundamento da reestruturação comercial, cujo impacto pode ser tratado sob diferentes ângulos. Nos dados que indicam a redução do número de funcionários por metros quadrados nos supermercados; no deslocamento constante de posições e funções dos trabalhadores no interior das lojas; no solapamento da parca solidariedade existente entre os trabalhadores dos supermercados; na degradação do contrato de trabalho; no rebaixamento dos salários; e na precarização das condições de saúde e segurança no trabalho.

Esse mesmo cenário de reestruturação comercial é hostil para ação sindical. Em nosso estudo, os Sindicatos dos Comerciários de São Paulo têm dificuldades para fazer frente às grandes redes supermercadistas que possuem um raio de ação global. Essa mesma entidade, elemento central na luta entre capital e trabalho, nesse segmento, caracteriza-se por uma ação burocratizada e institucionalizada, desenvolvida no âmbito dos acordos e convenções coletivas e na prestação de serviços de assistência ao trabalhador. A centralidade dessa forma de atuação é insuficiente para mobilizar a base dos trabalhadores. Sendo pouco contestatória, favorece mais a conciliação ou mediação de interesses do que contribui para o avanço da luta dos trabalhadores. Nesse sentido o sindicato, em parte, prescinde do embate de classe cujo objetivo é mobilizar um maior número de trabalhadores para forçar negociações mais vantajosas, enfim de uma ação que possa levar tanto a melhoria nas condições de trabalho quanto avançar no campo da politização e autonomia dos trabalhadores.

Por outro lado, no atual contexto de redução dos postos de trabalho e de intensificação da exploração do trabalho que tanto contribui para colocar os sindicatos em uma posição defensiva, restrita à mediação de conflitos, passa a se observar formas de contestação e resistência que valorizam o embate. Comentamos os casos de greve e mobilização dos trabalhadores dos supermercados Mundial e Carrefour no Rio de Janeiro e no supermercado Imperatriz, em Santa Catarina. Notamos que esse movimento já possui uma frequência maior em países desenvolvidos. Destacamos, no caso dos EUA, os protestos realizados em 2014 pelos trabalhadores do Walmart durante a *Black Friday*. Em 2018, chama a atenção a greve dos trabalhadores do Carrefour na França contra o corte de funcionários e fechamento de lojas. Esse cenário, mostra que existe também potencial tanto de resistência quanto de enfrentamento nesse segmento.

Nesta pesquisa, a tendência de aumento da eliminação dos postos de trabalho no comércio supermercadista e a pressão para trabalhar mais e melhor, levou a reflexão sobre os sentidos do trabalho na atualidade e dos caminhos que podem ser trilhados pelos trabalhadores, estudo que oferece pistas para novas pesquisas aprofundarem. Apontamos o caráter dúplice do trabalho, por um lado, presente no seu papel de integrador na sociedade e sua importância para reprodução do ciclo da vida, por outro, salientamos seu caráter alienante, de esgotamento e de sofrimento imposto pela lógica no mercado. Vimos ainda, que o trabalho que conhecemos hoje é uma construção da modernidade e que a vida não pode ser definida exclusivamente pelo trabalho.

Nesse contexto, quando pensamos na oposição ao caráter negativo do trabalho nos remetemos à importância dos sindicatos. Assim, é de suma importância o papel dessa entidade em face da automação e da crescente exploração. Sabemos que já existe a preocupação tanto com o trabalho descente quanto com a redução da jornada de trabalho, esses temas são bandeiras atuais dos sindicatos. Todavia, essa mesma discussão não atinge de forma substantiva a base dos sindicatos e encontra-se distante da maioria dos trabalhadores que não são sindicalizados. Acrescente-se, ainda, que esse debate se estrutura na centralidade do trabalho, portanto, não chega a avançar na crítica as potencialidades e problemas implicados no desenvolvimento tecnológico, não tornando substantiva a discussão de que a luta por trabalho, como lembra Gorz, tende a passar pela luta da redução da jornada de trabalho e por debates sobre a renda básica universal.

Nesse debate é importante procurar entender os diferentes interesses envolvidos. A redução do tempo de trabalho, quando consentida pelo mercado tende a vir acompanhada da perda dos rendimentos dos trabalhadores e na redução dos custos das empresas. Com relação à discussão sobre a renda básica, essa possui um caráter totalmente diferente para os economistas de via liberal, a distribuição de renda aparece como uma forma do Estado completar os salários baixos dos empregados, de modo a manter em funcionamento o sistema capitalista, a despeito dos trabalhadores conseguirem com isso, apenas reproduzirem na penúria sua força de trabalho.

Nesse sentido, os passos dados pelo mercado quando não chegam a ser contrabalanceados pela ação dos trabalhadores organizados significam integração e aprisionamento, sem crítica e resistência à lógica do mercado.

Sabe-se que o movimento dos trabalhadores tem muito por que fazer no que diz respeito a entender a importância de reduzir o tempo de trabalho e de refletir em como ele pode ser empregado. Essa reflexão passa pela crítica aos padrões de comportamento que são determinados pelo grau de inserção dos indivíduos no mercado. Desse modo, o debate sobre as incompatibilidades de cultivo das potencialidades humanas em um ambiente determinado pela lógica do mercado é imprescindível.

Tais discussões podem até parecer disparatadas quando se pensa no trabalhador de supermercado, nas suas dificuldades para fazer avançar a luta básica pela sobrevivência, todavia essa discussão não deve ser encarada dessa maneira, o que não faz sentido é o trabalho de segunda a segunda, com o atual padrão tecnológico alcançado. Nesse sentido, não é despropositado incluir no debate sobre a intensificação e precarização do trabalho, em um contexto de aumento do desemprego, o questionamento e a reflexão sobre a repartição injusta do tempo de trabalho e das conquistas do aumento da capacidade produtiva, gerada pelo acúmulo de trabalho humano.

Assim, afirmar as potencialidades da luta coletiva do movimento dos trabalhadores, em meio aos diversos desafios que já foram apresentados é recolocar a importância da identidade de classe do trabalhador, que só se forma e existe em momentos de luta. Esse embate desenvolvido em um ambiente de crescimento da precarização implica em questionar as irracionalidades do sistema que ao passo que elimina trabalho, afirma que devemos trabalhar cada vez mais e melhor por menos.

REFERÊNCIAS

AGLIETA, Michael. **Regulación y crisis del capitalismo. La experiencia de los Estados Unidos**. Madrid: Siglo Veintiuno de España Editores S.A, 1991.

AGLIETA, Michael. World capitalism in the eighties. **New Left Review**, London, n. 36, dez. 1982.

ALMEIDA, João F; EID, Willian. **O supermercado nosso de cada dia**. APAS – Associação Paulista de Supermercados. São Paulo: Neovha Alemida, 2009.

ALVES, G. **O novo e precário mundo do trabalho**. 2ª ed. São Paulo. Boitempo, 2005.

AMÉRICO, Pedro. O que fazem as lojas aos domingos: no mundo e no Brasil. **Revista Superhiper**. São Paulo, n. 289, set. 1999.

ANDRADE, Manuel de Correia. **Geografia ciência da sociedade**. Recife. Ed. Universitária UFPE, 2008.

ANTAS JR., Ricardo Mendes. **Território e regulação: espaço geográfico, fonte material e não-formal do direito**. São Paulo: Humanitas, 2010.

ANTUNES, Ricardo. **Os Sentidos do trabalho. Ensaio sobre afirmação e negação do trabalho**. 4º ed. São Paulo: Boitempo, 2001.

_____. **Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e centralidade do mundo do trabalho**. 8ª ed. São Paulo: Cortez, 2002.

_____. Trabalho, reestruturação produtiva e algumas repercussões no sindicalismo brasileiro. In. **Neoliberalismo, Trabalho e Sindicatos**. São Paulo: Boitempo, 2002.

_____. A nova morfologia do trabalho. In **Além da Fábrica: trabalhadores sindicatos e a nova questão social**. (Org.) Marco Aurélio Santana e José Ricardo Ramalho. São Paulo: Boitempo, 2003.

_____. Trabalho e valor: anotações críticas sobre a obra de André Gorz. In. **André Gorz e seus críticos**. (org.) Josué Pereira da Silva e Iram Jácome Rodrigues São Paulo: Annablume, 2006.

ARAUJO, Rosa Maria Barbosa de. **O batismo do trabalho. A experiência de Lindolfo Collor**. Rio de Janeiro: Civilização brasileira, 1981

ARENDT, Hannah. **A condição humana**. 11ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 2010.

_____. **Entre o passado e o futuro**. 7º ed. São Paulo: Perspectiva, 2014.

_____. Trabalho, obra e ação. **Cadernos de Ética e Filosofia Política**. Trad. Adriano Correia. Em: Cadernos de Ética e Filosofia Política n. 7. fev. 2005. p. 175-201.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS (ABRAS). **Cinquenta anos de supermercados no Brasil**. São Paulo: Informe Comunicação, 2002.

AZEVEDO, Jô; BENEDICTO, Nair; DIAS, Luciana Santos. **Santo Dias: quando o passado se transforma em história**. São Paulo: Cortez, 2004.

BENKO, Georges. **Economia espaço e globalização, na aurora do século XXI**. São Paulo: Hucitec, 1999.

BERMAN, Marshall. **Tudo que é sólido desmancha no ar: a aventura da modernidade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

BERRY, Brian. J. L. Um paradigma para geografia moderna. **Revista Brasileira de Geografia**, Rio de Janeiro, n. 3, set. 1972.

BEYNON, Huw. O sindicalismo tem futuro no século XXI? In **Além da Fábrica: trabalhadores sindicatos e a nova questão social**. (Org.) Marco Aurélio Santana e José Ricardo Ramalho. São Paulo: Boitempo, 2003.

BEZERRA, Juscelino Eudâmidas. **A fruticultura no Nordeste semiarido: internacionalização, conflitos territoriais e a precarização do trabalho**. 2012. Tese (Doutorado em Geografia) – Universidade Estadual Paulista, Presidente Prudente, 2012.

BOITO JR., Armando. A crise do sindicalismo (capítulo 12). In. **Além da Fábrica: trabalhadores, sindicatos e a nova questão social**. São Paulo: Boitempo, 2003.

BORNHEIN, Gerd. **Sartre** 3º ed. São Paulo: Perspectiva, 2003.

BOYER, Robert. **Teoria da regulação. Os fundamentos**. São Paulo: Estação Liberdade, 2009.

BRASIL. Câmara dos deputados federais. Pareceres das comissões de: Economia, Indústria e Comércio; Trabalho de Administração e Serviço Público referente aos Projetos Lei (PL) que tratam da proibição do autocaixa. **Coordenação de Comissões Permanentes – DECOM – P. 4130** Brasília, DF. Disponível em: <www.camara.gov.br> Acesso em 30 ago. 2017.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm#art30i> Acesso em: 27 abr. 2014.

BRASIL. Decreto n. 9.127 de ago. 2017. Inclui o comércio supermercadista e hipermercadista no rol das atividades essenciais. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 17 ago. 2017. Seção 1. Disponível em:

<<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2017/decreto-9127-16-agosto-2017-785335-publicacaooriginal-153574-pe.html>> Acesso em: 25 abr. 2018.

BRASIL. Decreto nº 2.490 de fev. de 1998. Regulamenta a Lei nº 9.601, de 21 de janeiro de 1998, que dispõe sobre o contrato de trabalho por prazo determinado e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 05 fev. 1998. Seção. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1998/decreto-2490-4-fevereiro-1998-397976-norma-pe.html>>. Acesso em: 02 maio 2014.

BRASIL. Decreto Lei. Nº 5.452, de 1 de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. **Diário Oficial da União**, 08 ago. 1943. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm>. Acesso em: 27 abr. 2014.

BRASIL. Decreto nº 27.048 de ago. de 1949. Aprova o regulamento da Lei nº 605, de 5 de janeiro de 1949, que dispõe sobre o repouso semanal remunerado e o pagamento de salário nos dias feriados civis e religiosos. **Diário Oficial da União**, 16 ago. 1949. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1930-1949/D27048.htm> Acesso em: 27 abr. 2014.

BRASIL. Lei nº 10.101, de 19 de dez. de 2000. Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 20 dez. 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l10101.htm>. Acesso em: 27 abr. 2014.

BRASIL. Lei nº 11.603, de dez. de 2007. Altera e acresce dispositivos à Lei nº 10.101, de 19 de dez. de 2000. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 06 dez. 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Lei/L11603.htm>. Acesso em: 27 abr. 2014.

BRASIL. Lei nº 9.601 de jan. 1998. Dispõe sobre o contrato de trabalho por prazo determinado e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 22 jan. 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9601.htm>. Acesso em: 04 maio 2014.

BRASIL. Lei nº 13.467 de jul. de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto Lei nº 5.442, de 1º de maio de 1943, e as leis n. 6.019, de 3 de jan. de 1974 e nº 8.212, de 24 jul. de 1991. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 14 jul. 2017. Disponível em: <<http://legis.senado.leg.br/legislacao/DetalhaSigen.action?id=17728053>> Acesso em 14-02-2018.

BRASIL. Medida Provisória (MP) nº 1.539-34. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 17 ago. 2017. Seção 1. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/medpro/1997/medidaprovisoria-1539-34-7-agosto-1997-359655-publicacaooriginal-1-pe.html>> Acesso em 18 maio 2018.

BRASIL. Ministério do Trabalho. Portaria nº 30 de 30 mar. 2007. Aprova anexo 1 da NR-17 – Trabalho dos operadores de checkout. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 02 abr. 2007. Disponível em: <<http://trabalho.gov.br/images/Documentos/SST/NR/NR17-ANEXO1.pdf>> Acesso em: 14-02-2018.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. São Paulo: LTC, 1978.

BRAZ, Rejane. Sindicato teme demissões se supermercados eliminarem caixas. **Folha Online**. 12 fev. 2003. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u63325.shtml>>. Acesso em 10. set. 2015.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Tendências e Paradoxos do Varejo no Brasil**. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro. nº 13. págs. 136-139. jul./set. 1973.

_____. Globalização e Competição. Por que alguns países emergentes têm sucesso e outros não. Rio de Janeiro: Campus, 2017.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Bolsa Família. **Caixa Econômica Federal**. Disponível em: <http://www.caixa.gov.br/programas-sociais/bolsa-familia/Paginas/default.aspx> Acesso em: 06 jul. 2018

CAMPOS, Juliana Cruz. **Os impactos da conjuntura macroeconômica sobre o comércio no Brasil. Uma análise empírica das grandes varejistas**. 2009. Dissertação (Mestrado em Economia). FGV, São Paulo, 2009.

CAMUS, Albert. **O mito de Sísifo**. São Paulo: Record, 2014

CARLOMAGNO, Beto. “Muffato inaugura sua loja em Rio Preto hoje”. **Diário da Região** 07 dez. 2015. Disponível em: <<http://www.diariodaregiao.com.br/economia/muffato-inaugura-sua-loja-em-rio-preto-hoje-1.371052>>. Acesso em: 26 maio 2016.

CARREFOUR BRASIL. “Brasil A Blue-Chip Brazilian Retailer”. Relatório nov. 2017. **Carrefour Brasil**. Disponível em: <<https://www.grupocarrefourbrasil.com.br/>> Acesso em: 27 jan. 2018.

CARREFOUR. Annual Activity and Responsible Commitment Report. Exercício de 2016. **Carrefour**. Disponível em: <<https://www.grupocarrefourbrasil.com.br/>> Acesso em: 25-11-2017.

CASINO. Relatório Anual de Atividades. Exercício de 2016. **Casino**. Disponível em: <<https://www.groupe-casino.fr/fr/>> Acesso em: 07 dez. 2017.

CAVALCANTI, Herodes. **Automação comercial e intensificação do trabalho nos supermercados CompreBem e Pão de Açúcar na cidade de São Paulo**. 2011. Dissertação (Mestrado em Geografia). FFLCH/USP, São Paulo, 2011.

CENTRAL DOS TRABALHADORES DO BRASIL - CTB. "Comerciários dos supermercados Mundial decretam estado de greve". **CTB**. 13 nov. 2017. Disponível em: <https://portalctb.org.br/site/estaduais/sudeste/rio-de-janeiro/comerciarior-dos-supermercados-mundial-decretam-estado-de-greve> Acesso em 14 maio 2018.

CENTRO DOS PROFESSORES DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL - CPERS. Educadores decidem suspender a greve e fortalecer a luta pelos direitos da categoria. **CPERS**. 08 dez. 2017. Disponível em: <http://cpers.com.br/educadores-decidem-suspender-a-greve-e-fortalecer-a-luta-pelos-direitos-da-categoria/> Acesso em: 14 maio 2018.

CHESNAIS, François. **Uma nova fase do capitalismo?** São Paulo: Xamã, 2003.

CHICAGO TRIBUNE: Workers strike at Carrefour markets over job cuts. **Chicago Tribune**. 03 abr. 2018. Disponível em: <http://www.chicagotribune.com/sns-bc-eu--france-carrefour-strike-20180331-story.html> Acesso em: 27-03-2018.

CLAVAL, PAUL. A diversidade das geografias econômicas. **Revista GEOgraphia**. Rio de Janeiro, v. 14, n. 27, 2012.

_____. **Epistemologia da Geografia**. Florianópolis: Ed. UFSC, 2011.

_____. Geografia Econômica e Economia. **Revista GeoTextos**, Bahia, v. 1, n 1. 2005.

CLEPS, Geisa Daise Gumiero. **Estratégias de reprodução do capital e as novas espacialidades urbanas: o comércio de auto-serviço em Uberlândia-MG**. 2005. Tese (Doutorado em Geografia). Instituto de Geociências e Ciências Exatas. UNESP, Rio Claro, 2005.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES DO COMÉRCIO E SERVIÇOS - CONTRACS. Trabalhadores do Supermercado Imperatriz em Florianópolis estão em greve. **CONTRACS**. 25 set. 2012. Disponível em: <http://www.contracs.org.br/noticias/9249/trabalhadores-do-supermercado-imperatriz-em-florianopolis-estao-em-greve> Acesso em: 14 maio 2018.

CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização**. Rio de Janeiro: UFRJ Revan, 1994.

CORREA, Cristiane. **Abilio. Determinado, ambicioso e polêmico**. Rio de Janeiro: Primeira Pessoa, 2015.

COSTA, Armando João Dalla. A internacionalização do varejo a partir dos casos Wal-Mart e Carrefour. **Revista Análise Econômica**, Porto Alegre, n 44, p. 189-214, set. 2005.

COSTA, Pedro Henrique Ferreira. **As novas configurações do capitalismo contemporâneo. O Caso da rede varejista norte-americana Wal-Mart.** Dissertação (Mestrado em Geografia). UNESP. Rio Claro, 2007.

COUTINHO, Carlos Nelson. **De Rousseau a Gramsci: ensaios de teoria política.** São Paulo: Boitempo, 2011.

CYRILLO, Denise Cavallini. **O papel dos supermercados no varejo de alimentos.** São Paulo: Instituto de Pesquisas Econômicas e Administração da Universidade de São Paulo (IPE-USP), 1987.

DAL ROSSO, Sadi. **Mais Trabalho! A intensificação do labor na sociedade contemporânea.** São Paulo: Boitempo, 2008.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social.** 7 ed. São Paulo: FGV, 2017.

_____. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho.** 6º ed. São Paulo: Cortez, 2015.

DELOITTE. **Global Power of Retailing 2017.** Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing.html>> Acesso em: 11-10-2017.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS (DIEESE). Grandes redes internacionais dominam o setor supermercadista e reduzem os empregos. **Boletim DIEESE**, São Paulo, jul. e ago. 1999.

_____. A reestruturação produtiva no comércio. **Boletim DIEESE** nº 217. São Paulo: jan. e fev. 2000.

_____. O Ranking dos Supermercados: internacionalização e concentração. **Boletim DIEESE**, São Paulo, set. 2003.

_____. **Perfil dos comerciários do município de São Paulo**, DIEESE, 2007

_____. Balanço do segmento e perfil dos trabalhadores em supermercados. **Boletim DIEESE**, São Paulo, jul. 2010.

_____. Supermercados em 2012. Uma análise dos principais indicadores. **Boletim DIEESE**, São Paulo, jun. 2013.

_____. Terceirização e precarização das condições de trabalho. **Nota Técnica DIEESE**, nº 172. São Paulo, mar. 2017

_____. A reforma trabalhista e os impactos para as relações de trabalho no Brasil. **Nota Técnica DIEESE**. nº 178. São Paulo, maio. 2017.

_____. Comércio em 2016: um balanço dos principais indicadores. **Boletim DIEESE**, nº 9. São Paulo, maio 2017.

_____. Desindustrialização: conceito e a situação do Brasil. **Nota Técnica DIEESE**, nº 100. São Paulo, jun. 2017.

DINIZ, Valentin dos Santos. **Meu Pão com Açúcar**. São Paulo: Graph Box Caran, 1998.

EDELMAN, Bernard. **A legalização da classe operária**. São Paulo: Boitempo, 2016.

El País. Nova vitória dos garis do Rio de Janeiro mantém viva “a revolução laranja”. **El país**. 21 mar. 2015. Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2015/03/21/politica/1426969477_916839.html Acesso em: 09 maio 2018.

El país. “Greve de caminhoneiros à véspera da safra já eleva o preço da soja”. **El país**. 25 fev. 2015. Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2015/02/25/politica/1424875912_754460.html Acesso em: 14 maio 2015.

FAUSTO, Ruy. Dialética marxista, humanismo, anti-humanismo. In: **Marx: lógica e política**. Tomo 1. São Paulo: Brasiliense, 1983.

FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO DO ESTADO DE SÃO PAULO (FECOMÉRCIOSP) “Caixas de autoatendimento ganham espaço no Brasil”. **FECOMÉRCIOSP**. São Paulo, ago. 2014. Disponível em: <http://www.fecomercio.com.br/noticia/caixas-de-autoatendimento-ganham-espaco-no-brasil> Acesso em 20 maio 2016.

FILHO, Roberto Nunes. Em busca da retomada. **Superhiper**. Ranking Abras 2017. São Paulo, n. 489, abr. 2017.

_____. A distribuição da força do setor pelo Brasil. **Superhiper**. Ranking Abras 2017. São Paulo, n. 489, abr. 2017.

FOLHA DA TARDE. Comerciar aprova a jornada de domingo se houver mais vagas. **Folha da tarde**. São Paulo, p. A4, 12 ago. 1997.

FORD, Henry. **Os Princípios da prosperidade**. Rio de Janeiro: Ed. Freitas Bastos, 1967.

FRANÇA JÚNIOR. Luzimar Barreto de. **Trabalho e reestruturação na rede Carrefour: uma análise crítica**. Dissertação (Mestrado em Ciências sociais). UNESP. Marília, 2010.

FRANCESCONI, Léa. Trabalho e indústria em São Paulo. In: Ana Fani Alessandri Carlos e Ariovaldo Umbelino de Oliveira. (orgs.). **Geografia de São Paulo: Representação e crise da metrópole**. São Paulo: Contexto, 2004.

FREDERICO, Celso. **O jovem Marx (1843-1844): as origens da ontologia do ser social**. São Paulo: Cortez, 1995.

FUAT, Man; CEMAL Iyem. The labour in temples of capitalism: superstores employees and a case from Turkey. **International Journal of business and social science**. United States, v. 3, n 5, mar. 2012.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (FGV). **Análise setorial supermercados, 2011**. Centro de Excelência em Varejo (GVcev). FGV-EAESP. Disponível em: http://cev.fgv.br/sites/cev.fgv.br/files/Analise%20Setorial_Supermercados_2011.pdf Acesso em: 28 abr. 2017.

GAZETA DO POVO. Supermercado de Londrina recebe primeiro autocaixa do Brasil. **Gazeta do povo**. nov. 2012. Disponível em: <http://www.gazetadopovo.com.br/economia/supermercado-de-londrina-recebe-primeiro-autocaixa-do-brasil-2n2z1eyikgjr8f202ptfw4su> Acesso em: 21 maio 2017.

GEORGE, Pierre. **Sociologia e Geografia**. Rio de Janeiro: Forense, 1969.

_____. **Geografia Econômica**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1973.

GEORGE, Pierre; GUGLIEMO, Raymond; LACOSTE, Yves e KAYSER, Bernard. **A Geografia Ativa**. 5 ed. São Paulo: Difel, 1980.

GIRONES “Fim do Casamento entre Carrefour e Dia%”. **Girones**. 03 mar. 2011. Disponível em: <http://www.girones.com/supermercado/fim-do-casamento-entre-carrefour-e-dia-9589/> Acesso em: 07 jul. 2018.

GOLDENSTEIN, Léa; Manoel, SEABRA. Divisão territorial do trabalho e nova regionalização. **Revista do Departamento de Geografia - USP**. Separata do nº 1, São Paulo: 1982

GOMES, Sueli de Castro. **O território de trabalho dos carregadores piauienses do terminal da CEAGESP: modernização, mobilização e a migração de nordestinos para São Paulo**. 2007. Tese (Doutorado em Geografia). FFLCH/USP, São Paulo, 2007.

GONÇALVES, Ida Lenir Maria Pena. **“A gente tem uma vida lá fora...” Relações entre gestão de recursos humanos e sociabilidade das pessoas empregadas nos supermercados da região metropolitana de Belém**. 2009. Tese (Doutorado em Sociologia). UFPB, Belém, 2009.

GORZ, André. **Metamorfoses do trabalho: crítica da razão econômica**. 2º ed. São Paulo: Annablume, 2007.

_____. **O Imaterial: conhecimento, valor e capital**. São Paulo: Annablume. 2005.

_____. **Adeus ao proletariado. Para além do socialismo**. Rio de Janeiro: Forense, 1982.

_____. **Misérias do presente, riqueza do possível.** São Paulo: Annablume, 2004.

GPA Brasil. Relatório Anual e de Sustentabilidade. Exercício de 2016. **GPA.** Disponível em: <http://www.gpabr.com/wp-content/uploads/2017/06/RA_GPA_2016-2.pdf> Acesso em: 07 dez. 2017.

GREGORY, Derek. Teoria Social e Geografia Humana. In: GREGORY, Derek, Ron MARTTIN e Graham SMITH (orgs.). **Geografia humana. Sociedade, espaço e ciência social.** Rio de Janeiro: Zahar 1996.

HARVEY, David. **Os limites do Capital.** São Paulo: Boitempo, 2013.

_____. **A Justiça social e a cidade.** São Paulo: Hucitec, 1980.

_____. **Condição pós-moderna.** 18ª ed. São Paulo: Loyola, 2009.

_____. O espaço como palavra-chave. **Revista GEOgraphia**, Rio de Janeiro, v. 14. n. 28. 2012.

_____. **O neoliberalismo: história e implicações.** São Paulo: Loyola, 2008.

HAYEK, Frédéric Von. **Os fundamentos da liberdade.** São Paulo: Visão, 1983.

_____. **O caminho da servidão.** 6 ed. São Paulo: Mises Brasil, 2010.

HEGEL, Georg Wilhenlm Friedrich. **A razão na história. Uma introdução geral à filosofia da história.** 4 ed. São Paulo: Centauro, 2012.

HEIDEMANN, Heinz Dieter; TOLEDO, Carlos de Almeida, BOECHAT, Cassio Arruda. Trabalho no Brasil: traçado interpretativo de sua história de formação e de sua crítica. **Estudos Avançados.** nº 28. São Paulo: 2014

_____. Vinte Anos de grupo de estudo do LABUR – crise e crítica do sistema fetichista produtor de mercadorias e da modernização retardatária brasileira. **Revista do Departamento de Geografia – USP.** V. Especial 30 anos. São Paulo: 2012

HEROD, Andrew. Geographical scholarship on workers: reflections on the field in the United States and Brazil. **Revista Pegada**, Presidente Prudente, v. 5, n. especial. maio. 2014.

_____. Workers, Space, and Labor Geography. **International labor working class history.** New York, n. 64. p. 112-138, fall, 2003.

_____. Andrew. **Labor geographies. Workers and landscapes of capitalism.** New York: Guilford Press, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. “Desemprego recua em dezembro, mas a taxa média do ano é a maior desde

2012". **Agência IBGE notícias**. 31 jan. 2018. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/19759-desemprego-recua-em-dezembro-mas-taxa-media-do-ano-e-a-maior-desde-2012.html> Acesso em: 14 maio 2018.

JAMESON, Fredric. Pós Modernidade e sociedade de consumo. **Novos Estudos CEBRAP**, São Paulo, n. 12, jun. 1985.

KASPERKEVIC, Jana. "Walmart workers increasingly rely on food banks, report says". **The Guardian**, New York 21 nov. 2014, Disponível em: <https://www.theguardian.com/money/us-money-blog/2014/nov/21/walmart-workers-rely-on-food-banks-report> Acesso em: 05-12-2017.

_____. 'Poverty pay' leads Walmart employees to skip lunch – or steal it from coworkers. **The Guardian**. New York, 12 nov. 2015. Disponível em: <https://www.theguardian.com/business/2015/nov/12/walmart-workers-protest-wages-fast-for-15-stolen-lunches> Acesso em: 05 dez 2017.

_____. Struggling workers take wage protest to upscale doorstep of Walmart heiress Alice Walton. **The Guardian**. New York 17 out. 2014. Disponível em : <https://www.theguardian.com/money/us-money-blog/2014/oct/17/walmart-workers-protest-arrests-alice-walton-home> Acesso em: 16 jan. 2018.

_____. Walmart employees call for better pay in Black Friday protests. **The Guardian**. New York 28 nov 2014. Disponível em: <https://www.theguardian.com/us-news/2014/nov/28/walmart-black-friday-protests> Acesso em: 21 abr. 2018.

KEYNES, John Maynard. **Keynes**. Coleção grandes cientistas sociais. Org. Tomás Szmrecsányi. São Paulo: Ática, 1984.

KOSÍK, Karel. **Dialética do concreto**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1969.

KREIN, José Dari. **As relações de trabalho na era do neoliberalismo**. Campinas: LTr, 2013.

KURZ, Robert. **Lógica e ethos da sociedade do trabalho**. In. O colapso da modernização (da derrocada do socialismo de caserna a crise da economia mundial). São Paulo: Paz e Terra, 1992.

_____. A honra perdida do trabalho. O socialismo dos produtores como impossibilidade lógica. **Krisis** Erlangen, n. 10 jan. 1991. Disponível em: <http://obeco.planetaclix.pt/rkurz109.htm>. Acesso em: 05-02-2016.

_____. A teoria de Marx, a crise e a abolição do capitalismo. **Exit**. maio 2010. Disponível em: <http://obeco.planetaclix.pt/rkurz109.htm> Acesso em: 05-02-2016.

LEFEBVRE, Henri. **Lógica formal e lógica dialética**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1975.

_____. **De lo rural a lo urbano**. 4^o ed. Barcelona: Ed. Península, 1978.

LICHTENSTEIN, Nelson. Supply-chains, workers chains and the new world of retail supremacy. **Labor: studies in working-class history of the Americas**, Chicago, v. 4, n. 1, spring, 2007, 17–63.

_____. **The retail revolution: How Walmart created a brave new world of business**. Metropolitan books. Nova York: 2009.

_____. **Walmart: the face of twenty-first century capitalism**. New York: New Press, 2006.

LIMA, Marli. No Muffato, cliente pesa, registra e paga. Londrina. **Valor Econômico**. Londrina. nov. 2012. Disponível em: <http://www.valor.com.br/empresas/2910548/no-muffato-cliente-pesa-registra-e-paga> Acesso em: 12 maio 2017.

LIPIETZ, Alain. Trama, urdidura e regulação: um instrumento para as ciências sociais. **Revista Sociedade e Estado**. Brasília, v. 4, n. 2, 1989.

_____. As relações capital e trabalho no limiar do século XXI. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, n. 12, p. 101-130, 1991.

_____. O mundo do pós-fordismo. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 24, n. 4, p. 80-130, 1997.

LUKÁCS, G. As bases ontológicas do pensamento e da atividade do homem. **Revista Temas de Ciências Humanas**, São Paulo, n. 4, 1978.

LULA, Waltimar Batista Rodrigues. As flexibilidades do trabalho no universo supermercadista. **Revista de Pós-Graduação em Sociologia**, UFBP, Paraíba, n. 2, 2005.

LUHBY, Tami “The real story of food stamps” **CNN**. 13 fev. 2018. Disponível em: <<http://money.cnn.com/2018/02/13/news/economy/food-stamps-what-to-know/index.html>> Acesso em: 05 jun. 2018.

MAIER, Jorg. et al. De la antropogeografía a la geografía social. In. **Geografía Social**. Madrid: Ediciones Rialp, 1987.

MARAUSKA, Luiz Carlos “Cliente passa as compras e paga sozinho, sem ajuda de funcionário, supermercado testa caixa sem caixa”. **Folha de São Paulo**. São Paulo. 12. fev. 2003. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi1202200332.htm>> Acesso em 16 jul. 2015.

MARCUSE, Herbert. **Razão e revolução**. São Paulo: Paz e Terra, 2004.

MARTINS, HELOISA H. T. de Souza. **O Estado e a burocratização do sindicato no Brasil**. São Paulo: Hucitec, 1979.

MARX, Karl. **Manuscritos econômicos filosóficos**. São Paulo: Boitempo, 2006.

_____. **O capital, livro I capítulo VI (inédito)** São Paulo: Ciências Humanas, 1978.

_____. **O capital. Crítica da economia política**. (volume 1, tomo I, capítulos I a XII) São Paulo: Nova Cultural, 1988.

_____. **O capital. Crítica da economia política**. (volume 1, tomo II, capítulos XIII a XXV. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

_____. **Crítica da filosofia do direito de Hegel**. 3 ed. São Paulo: Boitempo, 2013.

_____. Introdução (à crítica da economia política). I – Produção, consumo, distribuição, troca (circulação). In. **Marx - Os Pensadores**. São Paulo: Nova Cultural, 1991.

MARX, Karl; ENGELS, Fredrik. **A ideologia Alemã**. 3 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

MASSEY, Doreen. **Spatial divisions of labor: social structures and the geography of production**. New York: Routledge, 1995.

MATTOS, Adriana. Abilio Diniz fecha a cordo com Casino e deixa o Grupo Pão de Açúcar. 06 set. 2013 **Valor Econômico**. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/3262046/abilio-diniz-fecha-acordo-com-casino-e-deixa-o-grupo-pao-de-acucar>> Acesso em: 27 maio 2017.

MC DOWELL Linda e CHRISTOPHERSON, Susan. Transforming work: new forms of employment and their regulations. Cambridge **Journal of Regions, Economy and Society**. set. 2009. Disponível em: <<https://academic.oup.com/cjres/article-abstract/2/3/335/1747145>> Acesso em: 22 maio 2017.

MC DOWELL, Linda. Reconfigurations of gender and class relations: class differences, class condescension and the changing place of class relations. **Antipode**, ago. 2006.

MOODY, Kim. Acordo encerra greve em Flint: mas problemas continuam insolúveis. **Revista Lutas Sociais**, São Paulo, n. 5, 1998.

MORAES. Antônio Carlos Robert. **Geografia Pequena História Crítica**. 21 ed. Annablume, São Paulo, 2007.

MOREIRA, Ruy. Marxismo e Geografia. A geograficidade e o diálogo das ontologias. **Revista GEOgraphia**. Niterói, nº. 11, dez. 2004.

_____. **Para onde vai o pensamento geográfico? Por uma epistemologia crítica.** São Paulo: Contexto, 2006.

_____. **Espaço, Corpo do Tempo – A construção Geográfica das Sociedades.** Tese (doutorado em geografia). FFLCH/USP. São Paulo, 1994.

_____. **O movimento operário e a questão cidade-campo no Brasil: estudo sobre sociedade e espaço.** Rio de Janeiro: Vozes, 1985.

MORITA, Alessandra. Queda do turnover melhora salário no varejo alimentar. 09 mar. 2017, **Revista Supermercado Moderno**. Disponível em: <<https://www.sm.com.br/detalhe/negocios/queda-do-turnover-melhora-salarios-no-varejo-alimentar>> Acesso em: 04 fev. 2018.

Ministério Público do Trabalho (MPT). “Grupo Pão de Açúcar paga multa por jornada excessiva”. Procuradoria Geral. Notícias **MPT** Campinas. 15 mar. 2016. Disponível em: <http://portal.mpt.mp.br/wps/portal/portal_mpt/mpt/ompt> Acesso em: 14 mar. 2018.

_____. Supermercado do grupo Walmart terá que ajustar jornada de trabalho e conceder descanso aos empregados. Notícia **MPT**. Procuradoria Regional do Trabalho da 21ª Região MPT – RN, 23 jan. 2014. Disponível em: <<http://servicos.prt21.mpt.gov.br/imprensa-noticias.php?pagina=40¬icia=455>> Acesso em: 14 mar. 2018.

NASCIMENTO. Elimar Pinheiro do. Notas a respeito da Escola Francesa da Regulação. **Revista de Economia Política**. São Paulo, v. 13, nº 2. abr.-jun. 1993.

OHNO, Taiichi. **O sistema Toyota de produção. Além da produção em larga escala.** Porto Alegre: Bookman, 2013.

OLIVEIRA, Ariovaldo Umbelino de. **A geografia das lutas do campo.** 6ª ed. São Paulo, Contexto, 1996.

ONLY WALMART. Annual Report 2016. **Only Walmart**. Exercício 2016. Disponível em: <http://stock.walmart.com/investors/financial-information/annual-reports-and-proxies/default.aspx> Acesso em: 11 dez. 2017.

PARENTE, Juracy & BARKI, Edgard. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia.** Versão atualizada e ampliada. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

_____, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia.** São Paulo: Atlas, 2000.

PAULA, Amir El Hakim de. **A relação entre o Estado e os sindicatos sob uma perspectiva territorial.** Tese (Doutorado em Geografia). FFLCH/USP, São Paulo, 2011.

PINTAUDI, Silvana M. O consumo do espaço de consumo. In: Aureanice de Mello Corrêa, Márcio Piñon de Oliveira e Maria Célia Nunes Coelho (Org.) **O**

Brasil, a América Latina e o mundo: espacialidades contemporâneas. Rio de Janeiro: Lamparina, 2008.

_____. **A cidade e as formas de comércio.** In: Ana Fani Alessandri Carlos (org.). **Novos Caminhos da Geografia.** São Paulo: Contexto, 1996.

_____. São Paulo, do centro aos centros comerciais: uma leitura. In: Ana Fani Alessandri Carlos e Ariovaldo Umbelino de Oliveira. (Org.). **Representação e crise da metrópole.** São Paulo: Contexto, 2004.

_____. **Os supermercados na grande São Paulo – contribuição ao estudo da transformação do comércio varejista nas grandes metrópoles.** Dissertação (Mestrado em Geografia). FFLCH/USP. São Paulo, 1981.

QUEIROZ, Maria Isaura Pereira de. **Variações sobre a técnica de gravador no registro da informação viva.** São Paulo: T.A. Queiroz, 1991.

RAMALHO, José Ricardo e RODRIGUES Iram Jácome. **Trabalhadores, Indústria Automotiva e Região: por que comparar o ABC Paulista com o Sul Fluminense** (Capítulo 1). In: Trabalho e Sindicato em Antigos e Novos Territórios produtivos. Comparações entre o ABC Paulista e o Sul Fluminense. (Org.) Iran Jácome Rodrigues e José Ricardo Ramalho. São Paulo: Annablume, 2007.

RATTO, Luiz; LANDI Ana Claudia. **O trabalho no supermercado: setores, funções e carreira profissional.** Rio de Janeiro: Senac, 2003.

REBOUÇAS, Antonio José de Arruda et. al. (Ed.) **Morte Lenta no Trabalho: a insalubridade no Brasil.** Organização do Departamento Intersindical de Estudos e Pesquisas de Saúde e dos Ambientes de Trabalho (DIESAT). São Paulo: Aboré, 1989.

REIS. Manoel de Andrade e Silva. O ECR na relação fornecedor X Atacadista. **GV Pesquisa.** Relatório 7/2008. São Paulo: FGV, 2009.

REUTERS BRASIL. Walmart faz parceria com operadora de base de dados para ampliar contato com fornecedores” 08 jul. 2015, **Reuters Brasil.** Disponível em: <<http://br.reuters.com/articlePrint?articleId=BRKCN0PI2C120150708>>. Acesso em: 08 set. 2015.

REVISTA DA UGT. Sindicato dos comerciários de São Paulo comemora 73 anos de luta. **Revista da UGT** São Paulo, set. 2014.

ROBINSON, Joan. **Filosofia Econômica.** Rio de Janeiro. Zahar, 1964

RODRIGUES, Élvio. Geografia e Ontologia: o fundamento geográfico do ser. **Revista Geosp.** São Paulo, n. 21, 2007.

RODRIGUES, Iran Jacomé. **Sindicalismo e política: a trajetória da CUT.** 2 ed. São Paulo: LTr, 2011.

RODRIGUES, Leôncio Martins. **Destino do sindicalismo.** São Paulo: Edusp,

1999.

_____. **Partidos e sindicatos. Escritos de sociologia política**: São Paulo: Ática, 1989.

RODRIGUES, Leôncio Martins; CARDOSO, Adlberto Moreira. **Força sindical uma análise sócio-política**. São Paulo: Paz e Terra, 1993.

ROMANO, Regiane Relva. **Varejo e Tecnologia: o futuro do seu negócio passa por aqui**. 3 ed. São Paulo: Posigraf, 2012.

ROSSINI, Rosa Ester. **Geografia e Gênero: a Mulher na Lavoura Canavieira Paulista (Tese de livre docência)**. FFLCH/USP. São Paulo, 1988.

SAFFIOTI, Heleieth I. B. **A mulher na sociedade de classes**. 3º ed. São Paulo: Expressão Popular, 2013.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de economia do século XXI**. Rio de Janeiro: Record, 2014

SANTOS, José Márcio dos. **Os efeitos da reestruturação operacional sobre a qualidade do trabalho no setor supermercadista brasileiro (1994-2005)**. Dissertação (Mestrado em Economia). UFP. João Pessoa, 2008.

SANTOS, Milton. **A natureza do espaço. Técnica e tempo. Razão e emoção**. São Paulo: Edusp, 2002.

_____. **O espaço dividido. Os dois circuitos da economia urbana dos países subdesenvolvidos**. 2 ed. São Paulo: Edusp, 2004.

_____. **A urbanização brasileira**. 5 ed. São Paulo: Edusp, 2001.

_____. **Metamorfoses do espaço habitado. Fundamentos teóricos e metodológicos da geografia**. 3 ed. São Paulo: Edusp, 1991.

_____. **Por uma geografia nova. Da crítica da geografia a uma geografia crítica**. 2. ed. São Paulo: Hucitec, 1980.

_____. CARVALHO, ANNA. **A geografia aplicada**. Bahia: Publicações da Universidade da Bahia, 1960.

SÃO PAULO (Município). **Projeto Lei Nº 50/2003**. De autoria do vereador Toninho Campanha, o projeto proíbe a instalação de autocaixa no comércio. Disponível em: <http://splegisconsulta.camara.sp.gov.br/Home/TransmitirDocumento?pld=22491&digital=1> Acesso em: 30. set. 2017.

SARTRE. Jean Paul. **Questão de método**. São Paulo: Difusão Europeia do livro, 1966.

SASSEN, Saskia. **The global city: New York, London, Tokyo. New Jersey.** Princeton University Press, 1991.

SEBRAE. **Contrato por prazo determinado e banco de horas.** Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/ideais/default.asp?vcdtexto=516&%5E%5E>>. Acesso em: 27 abr. 2014.

SENNETT, Richard. **A cultura do novo capitalismo.** São Paulo: Record, 2006.

SESSO FILHO, Umberto Antônio. **O setor supermercadista No Brasil nos anos 1990.** Tese (Doutorado em Economia). USP-ESALQ de Piracicaba, São Paulo, 2003.

SILVA, Carlos Henrique Costa. As grandes superfícies comerciais: Os hipermercados Carrefour no Brasil. **Revista Geousp.** São Paulo, nº 14, 2003.

SILVA, Josué Pereira da. **André Gorz: trabalho e política.** 1 ed. São Paulo: Annablume, 2002.

_____. Da bolsa família à renda básica: limites e possibilidades de uma transição. **Ideias.** Campinas, nº 3, 2011.

SILVA, Maria Aparecida de Moraes. **Errantes do Fim Século.** São Paulo: UNESP, 1999.

SILVEIRA, Maria Laura. O espaço geográfico: da perspectiva geométrica à perspectiva existencial. **Revista Geousp.** São Paulo, n. 19, 2006.

_____. Concretude territorial, regulação e densidade normativa. **Experimental,** n. 2. São Paulo: 1997

SILVEIRA, Paulo. (1989). Da alienação ao fetichismo – Formas de subjetivação e de objetivação. In. P. Silveira & B. Doray (org.). **Elementos para uma teoria marxista da subjetividade.** (p. 41-76). São Paulo: Vértice.

SINCOVAGA - SINDICATO DO COMÉRCIO VAREJISTA DE GÊNEROS ALIMENTÍCIOS, DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Supermercado e hipermercados e o trabalho em feriados.** Disponível em: <<http://www.sincovaga.com.br/ct/comunicados/Especial/TrabDom/Default.aspx>> Acesso em: 27 abr. 2014.

SINDICATO DOS COMERCIÁRIOS DE SÃO PAULO (SECSP). **Relatório Anual de 2014.** Coordenadoria de saúde e segurança do trabalho. Sindicato dos Comerciários de São Paulo (SECSP). São Paulo, 01. abr. 2015.

_____. **Convenção Coletiva de Trabalho. Comerciários da capital/Sincovaga 2016-2017.** Disponível em: <http://www.comerciarios.org.br/> Acesso em: 21 dez. 2017.

_____. **Programa de prevenção: comércio - boas práticas**. Organização: Sindicato dos Comerciários de São Paulo (SECSP), Delegacia Regional do Trabalho no Estado de São Paulo e Sindicato dos Técnicos de Segurança do Trabalho no Estado de São Paulo, 21 maio 2007.

_____. **Programa de Sindicalização do Sindicato dos Comerciários de São Paulo**, 2016. Sindicato dos Comerciários de São Paulo (SECSP). Disponível em: <http://www.comerciarior.org.br/> Acesso em: 21 mar. 2018.

_____. **Somos o maior sindicato do Brasil e quem ganha com isso é você**. Cartilha do Sindicato dos Comerciários de São Paulo (SECSP). São Paulo, jul. 2012.

_____. **"Trabalho decente"**. Cartilha do Sindicato dos Comerciários de São Paulo (SECSP). São Paulo, jul. 2011.

SINDICATO DOS COMERCÍARIOS DO RIO DE JANEIRO. SECRJ. "Trabalhadores do Carrefour em estado de greve" **SECRJ**. dez. 2017. Disponível em: <https://secrj.org.br/noticias/trabalhadores-do-carrefour-em-estado-de-greve/> Acesso em: 27 fev. 2018.

SMITH, Adam; RICARDO, David. **Pensadores**. 1 ed. São Paulo: Abril Cultural, 1974.

SMITH, Neil. **Desenvolvimento desigual: natureza, capital e a produção do espaço**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1988.

_____. Neo-critical geography or, the flat pluralist world of business class. **Antipode**, nov. 2005.

SRINIVASAN, Srinivasan. Employment or Exploitation: are supplier to retailers like walmart, Carrefour sweatshops? **The Economic Times**, oct 11, 2012.

SORRE, Maximilien, **Geografia**. Januário Francisco Megale (Org.). São Paulo: Ática, 1984.

SUPERHIPER. O futuro dos supermercados, **Superhiper** São Paulo, n. 253, set. 1996.

_____. Faturamento é o maior da história do setor. **Superhiper**. São Paulo, n. 260, abr. 1997,

_____. O que fazem as lojas aos domingos: no mundo e no Brasil, **SUPERHIPER** São Paulo, n. 289, set. 1999.

SUPERHIPER. Ranking Abras 1988. **Superhiper**, São Paulo, n.? maio. 1988.

_____. Ranking Abras 1996. **Superhiper**, São Paulo, n. 248 abr. 1996.

- _____. Ranking Abras 1997. **Superhiper**, São Paulo, n. 260, abr. 1997.
- _____. Ranking Abras 1998. **Superhiper**, São Paulo, n. 272, abr. 1998.
- _____. Ranking Abras 1999. **Superhiper**, São Paulo, n. 285, maio 1999.
- _____. Ranking Abras 2000. **Superhiper**, São Paulo, n. 297, maio 2000.
- _____. Ranking Abras 2001. **Superhiper**, São Paulo, n. 309, maio 2001.
- _____. Ranking Abras 2002. **Superhiper**, São Paulo, n. 320, maio 2002.
- _____. Ranking Abras 2003. **Superhiper**, São Paulo, n. 331, maio 2003.
- _____. Ranking Abras 2004. **Superhiper**, São Paulo, n. 342, maio 2004.
- _____. Ranking Abras 2005. **Superhiper**, São Paulo, n. 353, maio 2005.
- _____. Ranking Abras 2006. **Superhiper**, São Paulo, n. 364, maio 2006.
- _____. Ranking Abras 2007. **Superhiper**, São Paulo, n. 375, maio 2007.
- _____. Ranking Abras 2008. **Superhiper**, São Paulo, n. 385, abr. 2008.
- _____. Ranking Abras 2009. **Superhiper**, São Paulo, n. 396, abr. 2009.
- _____. Ranking Abras 2010. **Superhiper**, São Paulo, n. 407, abr. 2010.
- _____. Ranking Abras 2011. **Superhiper**, São Paulo, n. 418, abr. 2011.
- _____. Ranking Abras 2012. **Superhiper**, São Paulo, n. 430, abr. 2012.
- _____. Ranking Abras 2013. **Superhiper**, São Paulo, n. 442, abr. 2013.
- _____. Ranking Abras 2014. **Superhiper**, São Paulo, n. 454, abr. 2014.
- _____. Ranking Abras 2015. **Superhiper**, São Paulo, n. 466, abr. 2015.
- _____. Ranking Abras 2016. **Superhiper**, São Paulo, n. 478 abr. 2016.
- _____. Ranking Abras 2017. **Superhiper**, São Paulo, n. 489, abr. 2017.

SUPERMERCADO MODERNO. Ranking 2015. **Supermercado Moderno**. São Paulo, n. 551, abr. 2015.

_____. Clube dos produtores do Walmart chega a São Paulo. São Paulo, 26 jan. 2010. **Supermercado Moderno**. São Paulo. Disponível em: <<http://www.supermercadomoderno.com.br/detalhe/clube-dos-produtores-do-walmart-chega-a-sao-paulo>>. Acesso em: 08 set. 2015.

_____. Walmart inicia integração dos sistemas de suas lojas, São Paulo, 11 dez. 2012. **Supermercado Moderno**. Disponível em: <http://www.sm.com.br/detalhe/walmart-inicia-integracao-dos-sistemas-de-suas-lojas>. Acesso em: 08 set. 2015.

_____. Abilio Diniz eleva de 10% para 12% participação no Carrefour Brasil. **Supermercado Moderno** 16 jun. 2016. Disponível em: <https://www.sm.com.br/detalhe/ultimas-noticias/abilio-diniz-eleva-de-10-para-12-participacao-no-carrefour-brasil> Acesso em: 07 jul. 2018.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1995.

THOMAS, Lauren. "As Wal-Mart blitzes Internet retail, debate rages over company's impact on US wages". **CNBC** 22 abr. 2017. Disponível em: <https://www.cnbc.com/2017/04/20/wal-mart-still-front-and-center-of-debate-over-minimum-wages.html> Acesso em 20 abr. 2018.

THOMAZ JÚNIOR, Antonio. Por uma geografia do trabalho. **Revista Pegada**. Presidente Prudente, v. 3, n. especial, ago. 2002.

_____. Intemperismo do trabalho e as disputas territoriais contemporâneas. **Revista da ANPEGE**, v.1, n. 7, out. 2011.

_____. **Por trás dos canaviais, os (nós) da cana (uma contribuição ao entendimento da relação capital X trabalho e do movimento sindical dos trabalhadores na agroindústria canavieira paulista)**. Tese de doutoramento. FFLCH/USP. São Paulo, 1996.

Tribunal Regional do Trabalho (TRT). Walmart é condenado a indenizar gerente obrigado a rebolar na frente dos clientes. Notícias **TRT 2 SP**. 03 out. 2017. Disponível em: <http://www.trtsp.jus.br/indice-de-noticias-noticias-juridicas/21310-walmart-e-condenado-a-indenizar-gerente-obrigado-a-rebolar-na-frente-dos-clientes> Acesso em: 15 abr. 2018.

_____. Walmart é condenado a indenizar gerente obrigado a rebolar na frente dos clientes. Notícias **TRT 2 SP**. 03 out. 2017. Disponível em: <http://www.trtsp.jus.br/indice-de-noticias-noticias-juridicas/21310-walmart-e-condenado-a-indenizar-gerente-obrigado-a-rebolar-na-frente-dos-clientes> Acesso em: 15 abr. 2018.

Tribunal Superior do Trabalho (TST). TST condena Carrefour por dano moral coletivo por fraude em registro de jornada. **TST Notícias**. 30 mar. 2012. Disponível em: <http://www.tst.jus.br/> Acesso: em 14 mar. 2018

VOZ COMERCIÁRIA. O trabalho aos domingos. **Voz Comerciária**. São Paulo, ago. 1998.

_____. Balanço da década, comerciários conquistam reajustes de 12% acima da inflação nos últimos anos. **Voz Comerciária**. São Paulo. Jan./fev. 2011

_____. Especial Supermercados. **Voz Comerciária**. São Paulo. Mar. 2010.

_____. “A incansável luta contra o trabalho aos domingos”. **Voz Comerciária**. São Paulo. ago. 1998.

_____. Sindicato na defesa dos direitos dos comerciários”. São Paulo: **Voz Comerciária**. dez. 2009, p. 10.

_____. Sindicato atua e Walmart paga multa a 2.209 trabalhadores”. **Voz Comerciária**. Edição Especial Supermercados. São Paulo: mar. 2010, p. 1.

_____. Greve no Pão de Açúcar, dia 8 de março. Companheiros param contra jornada excessiva” **Voz Comerciária**. São Paulo: mar. 2010, p. 2.

WALMART BRASIL, Relatório de Sustentabilidade 2016. Exercício 2015. **Walmart Brasil**. Disponível em: <https://www.walmartbrasil.com.br/publicacoes/> Acesso em: 07-11-2017.

WERLEN. Benno. Regionalismo e sociedade política. UFF. **Revista GEOgraphia**, Niterói, v. 2, n. 4, 2000.

WILLS. Jane. Mapping class and its political possibilities. **Antipode**, jan. 2008.

_____. Subcontracted Employment and its challenge to labor. **Labour Studies Journal**. dez. 2009.

_____. The geography of union organising in low-paid service industries in the UK: lessons from the T&G’s campaign to unionise the dorchester hotel, London. **Antipode**, jan. 2005.

União Geral dos Trabalhadores (UGT). **Brasil é hora das reformas**. 3º Congresso Nacional. São Paulo jul. 2015

ZANCHETA, Juliana Giolo. **Os supermercados virtuais e a produção do espaço urbano da metrópole de São Paulo**. 20016. Dissertação (Mestrado em Ciências sociais). UNESP, Rio Claro, 2016.

ENTREGA DO EXEMPLAR CORRIGIDO DA DISSERTAÇÃO/TESE**Termo de Ciência e Concordância do (a) orientador (a)**Nome do (a) aluno (a): Herodes Beserra CavalcantiData da defesa: 19 / 10 / 2018Nome do Prof. (a) orientador (a): LEA FRANCESCONI

Nos termos da legislação vigente, declaro **ESTAR CIENTE** do conteúdo deste **EXEMPLAR CORRIGIDO** elaborado em atenção às sugestões dos membros da comissão Julgadora na sessão de defesa do trabalho, manifestando-me **plenamente favorável** ao seu encaminhamento e publicação no **Portal Digital de Teses da USP**.

São Paulo, 28 / 3 / 2019
(Assinatura do (a) orientador (a))