

Corpos juvenis disciplina e antidisdisciplina: experiências de trabalho nos *fast-foods* (florianópolis 2000-2008)*

Bodies juvenile discipline and antdiscipline: experiences of work in fast-foods (florianópolis 2000-2008)

Antero Maximiliano Dias dos Reis¹

Resumo: Este artigo discute a partir das experiências juvenis de trabalhadores e trabalhadoras dos *fast-foods*, em especial do McDonald's em Florianópolis, as relações de treinamento que visam disciplinar os corpos destes atendentes para o seguimento do mercado de alimentação rápida. Buscamos entender, ainda como tais corpos se antidisdisciplina diante deste ideário racionalizador das atividades voltadas para o atendimento e consumo em larga escala. Os *fast-foods* serve-nos como exemplo heurístico da leitura de parte da sociedade contemporânea, tornando-se de fundamental importância o entendimento de como se engendram as relações trabalho no tempo presente.

Palavras-chave: Corpos Juvenis; Disciplina; Antidisdisciplina.

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

Para Portelli contar uma história é resistir ao tempo, ou, no limite procurar controlá-lo, no sentido de compô-lo. Porque as histórias mudam, se

Abstract: This article discusses the experiences from the juvenile workers of fast-foods, especially McDonald's, relations training designed to discipline the bodies of these attendants to follow up the fast food market. We try to understand, even if such bodies as antdiscipline before this ideology rationalizing the activities related to the response and large scale consumption. The fast-food shows the heuristics example to reading of part of contemporary society, making it of fundamental importance in understanding how relationships are established in the work at the present time.

Keywords: Bodies Juvenile; Discipline; Antdiscipline

decompõem, morrem não só no espaço, mas também no tempo.² Neste artigo procuraremos refletir a respeito de narrativas de alguns homens e mulheres que, assim como os contadores de história de Portelli, representam passados, reelaboram histórias e constroem memórias sobre si, sobre suas expectativas e experiências acerca da inserção no mundo do trabalho na cidade de Florianópolis entre os anos de 2000 e 2008. As histórias nunca são as mesmas, embora possamos estabelecer pontos recorrentes entre uma e outra quando se entrecruzam na luta contra as ameaças do tempo. O conjunto dos depoimentos orais subsidia a compreensão do cotidiano destes jovens, onde o mundo do trabalho adquire um aspecto centralidade. Esta fonte produzida por meio de

* Este artigo resulta de parte de um capítulo da dissertação de mestrado em História – área de concentração História do Tempo Presente – McDonald's: a dura face do trabalho flexível no mundo juvenil (Florianópolis, 2000-2008), defendida em 2009 na Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), sob a orientação da Profa. Dra. Silvia Maria Fávero Arend. Para a elaboração desta pesquisa foram realizadas 16 entrevistas com ex-funcionários da cadeia de restaurantes do McDonald's da cidade de Florianópolis, dentre os quais, 8 mulheres e 8 homens, todos com idade acima dos 18 anos. Todos os nomes dos trabalhadores e das trabalhadoras juvenis utilizados neste estudo são fictícios, preservando a identidade dos informantes.

¹Mestre em História pela Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) – Área de concentração História do Tempo Presente – atualmente professor colaborador nesta mesma instituição. Email: antero.reis@bol.com.br

²PORTELLI, Alessandro. O momento da minha vida: funções do tempo na história oral. In: FENELON, Déa Ribeiro ACRESCENTAR TODOS OS AUTORES. *Muitas memórias e outras histórias*. São Paulo: Editora Olho d'água, 2004, p. 296-313.

entrevistas é fundamental para o desenvolvimento deste trabalho. Tais entrevistas foram elaboradas a partir de um questionário semi-estruturado, que antes de tudo visava possibilitar ao entrevistador/pesquisador sair do roteiro pré-determinado.

De acordo com Michel Foucault, a descoberta do corpo como objeto de poder decorre da época clássica, na qual encontraríamos facilmente sinais dessa grande atenção dedicada a matéria corporal, que se modela, se treina, que obedece, responde, se torna hábil e pode ser representada por forças multiplicáveis.³ O sentido, no entanto de “produzir” um corpo produtivo, de “gestar” o corpo através de uma “bio-política” deu-se somente a partir do século XVIII, quando a população tornou-se “objeto” de conhecimento. Diversos campos de saber começaram a organizar seus discursos em torno do ideário republicano e dos valores burgueses. Dentre eles o jurídico e o médico, que buscaram regular o trabalho infante-juvenil. Resulta daí a percepção das divisões cronológicas do corpo, com as quais delimita-se a necessidade de assegurar certos direitos que conduzam tal corpo a fase de maturidade.⁴ Esta é uma questão relativa, principalmente, as camadas sociais populares, que deveriam tornar-se aptas, dentre outros, a compor a mão-de-obra do nascente setor industrial, estabelecido na crença pelo progresso e no valor social do trabalho.

A condição juvenil como buscamos compreendê-la no tempo presente pode ser considerada como um fenômeno de estudos bastante recente. O conceito de juventude enquanto algo estritamente determinado por uma faixa-etária esta sendo amplamente debatido. As definições lançadas por limites restritos de idade, de fato, não dão conta de explicitar com clareza tal categoria. O termo juventude traz em si um aspecto de imprecisão, na medida em que não há como estabelecer uma concretude de classificação do jovem em um único grupo etário. Torna-se, assim, mais apropriado utilizar o termo no plural: juventudes. Sob esta perspectiva concerne-se à ideia das juventudes uma representação histórico-social

e uma situação cultural. Sendo importante discerni-las como criação simbólica fabricada por grupos sociais ou indivíduos que são reconhecidos nos discursos e práticas, ou ainda se reconhecem como jovens, para significar uma série de experiências vivificadas, transversalizando as relações de gênero, etnia e classe.

De acordo com Helena Wendel Abramo, os conteúdos de duração, de significação social dos atributos das fases da vida são culturais e históricos, em que pese o período juvenil nem sempre apareceu como uma etapa singularmente demarcada. Neste sentido, com sociedade moderna ocidental “nasce” uma determinada noção da juventude, desenvolvendo-se enquanto conceito somente no decorrer do século XX. O critério etário delimita que a juventude está presente como base prévia de uma definição, na qual o mito da juventude como classe social é recriado, sendo esta uma experiência restrita aos filhos das classes médias e altas (inicialmente apenas os rapazes, depois, paulatinamente, também as moças), que podiam manter seus filhos em tal situação.⁵

No início do século XX, de acordo com Maria Rita Kehl, os modelos dominantes eram aqueles que vinculavam-se a adultez, principalmente nas classes mais abastadas economicamente, sendo esta o estágio de fase da vida mais prestigiado. Assim, “um homem de 25 anos já portava bigode, roupa escura e guarda-chuva, necessários para identificá-los entre os homens de 50, e não entre os rapazes de 18 anos”, o que demonstrava um desprestígio em relação aos mais jovens.⁶

A partir de meados do século XX nota-se que o aumento progressivo do período de formação escolar, a alta competitividade do mercado de trabalho nos países capitalista e a escassez de empregos, obrigaram o jovem adulto a viver cada vez mais tempo na condição de dependente do grupo familiar. Na segunda metade deste século, como afirma Kehl (op.cit, pp.91-92), houve uma significativa mudança em que os jovens se tornaram alvos do *marketing* (propagandas e anúncios publicitários) e ser jovem virou *slogan*, uma nova fatia no mercado passou a ser

³ FOUCAULT, Michel. *Microfísica do Poder*. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

⁴ AREND, S. M. Fávero. Por uma história da infância no Brasil: desafios e perspectivas. In.: Miranda Humberto & VASCONCELOS, Maria E. (Orgs.). *História da Infância em Pernambuco*. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2007, v. 1, pp. 19-28.

⁵ ABRAMO, Helena W. Condição juvenil no Brasil contemporâneo. In.: ABRAMO, Helena W. & BRANCO, Pedro Paulo M. (Orgs.). *Retratos da juventude brasileira: Análises de uma pesquisa nacional*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2005, pp. 37-72.

⁶ KEHL, Maria Rita. A juventude como sintoma da cultura. In.: NOVAES, Regina & VANNUCHI, Paulo (Orgs.). *Juventude e Sociedade*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2004, p. 89-114.

explorada, estes passaram a um papel de destaque social porque viraram consumidores em potencial. E com este espaço novo, para este “cidadão novo”, foram se apresentando novas identidades, diante de um verdadeiro:

exército de consumidores livres dos freios morais e religiosos que regulavam a relação do corpo com os prazeres e desligados de qualquer discurso tradicional que pudesse fornecer critérios quanto ao valor e à consciência, digamos, existencial de uma enxurrada de mercadorias tornadas, da noite para o dia, essenciais para a nossa felicidade. (KEHL, op.cit, p.92).

Os jovens das últimas décadas do século XX deixaram de ser crianças grandes, desajeitadas e inibidas, de peles ruins e hábitos anti-sociais, para transformarem-se no modelo de beleza, liberdade e sensualidade para todas as outras faixas etárias, um sinônimo de vitalidade e saúde. Para o sistema de produção dos restaurantes *fast-food* o corpo jovem é determinante, pois apreende com destreza e rapidez uma série de informações e técnicas e, ainda pode suportar uma carga extenuante de trabalho. Ser jovem na atualidade virou sinônimo de um estilo de vida. É neste sentido, que empresas como o McDonald's constituem a imagem de sua marca com uma linguagem de juvenalização, que visa atingir tanto seu público consumidor interno, os trabalhadores e trabalhadoras juvenis, quanto seu público consumidor externo, os clientes.

Em 2008 cerca de 34 mil funcionários trabalhavam na rede de *fast-food* McDonald's.⁷ Atualmente a empresa anuncia em seu sítio eletrônico ser uma das cinco maiores formadoras de mão-de-obra no país, realizando todos os anos o que chama de “sonho do primeiro emprego” de milhares de jovens brasileiros. Os jovens podem

candidatar-se a uma vaga nos restaurantes McDonald's preenchendo um formulário diretamente em uma loja ou, na Internet, através do sítio eletrônico, que disponibiliza um espaço para inscrição eletrônica. Para ingressar como atendente do McDonald's, os jovens devem ter concluído ou estar matriculados no ensino médio e ter idade entre 16 e 24 anos. Também podem entrar como menores aprendizes jovens entre 14 e 16 anos de idade.⁸

De acordo com o sítio eletrônico do McDonald's é necessário que os candidatos sejam dinâmicos, pró-ativos, tenham muita energia, vontade de aprender e saibam trabalhar em equipe (ou tenham disposição para aprender a atuar em grupo). Os dados fornecidos pela rede mostram que cerca de 70% de seus atendentes tiveram sua primeira oportunidade profissional na própria empresa, que ao realizar o recrutamento não exige qualquer experiência laboral anterior. No ano de 2006, do quadro de funcionários 87% tinha menos de 21 anos de idade e 55% era sexo feminino.⁹ A partir deste percentual, a rede McDonald's emite um discurso que visa edificar sua imagem de grande geradora de postos de trabalho para homens e mulheres jovens do país.

A convocação que a rede McDonald's tem feito, ao longo dos últimos anos, aos jovens brasileiros tem refletido a empregabilidade no segmento de alimentação. A maior parcela de empregados, neste setor, no ano de 2003 com carteira assinada (71%), se concentrou na faixa etária de 22 a 45 anos. Os jovens entre 16 e 21 anos representaram apenas cerca de 16%. O empregado do McDonald's, naquele período, era 6 anos mais jovem que os demais trabalhadores do segmento de alimentação no país. A reduzida faixa etária média dos funcionários do McDonald's é um aspecto que indica que a sua oferta de trabalho está relacionada ao primeiro emprego do jovem brasileiro.¹⁰ O gráfico abaixo traduz os números percentuais dos empregados do McDonald's por faixas etárias:

⁷ Disponível em: <<http://www.mcdonalds.com.br>>. Acesso em 31 jul. de 2008.

⁸ Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) – Brasil. Lei 8.069/1990; Emenda Constitucional nº 20, que passa a enquadrar os jovens de 14 a 16 anos na situação de aprendizes; e Lei nº. 10.097 - de 19 de dezembro de 2000 - que altera os dispositivos da Consolidação das Leis de Trabalho (CLT) de 1943.

⁹ REVISTA ÉPOCA. *As 100 melhores empresas para trabalhar*. – tudo o que você precisa saber para escolher o seu próximo emprego. São Paulo: Globo, 2006/2007. p. 151.

¹⁰ MCONOMICS 2005. Uma incrível viagem pela cadeia produtiva do Big Mac. p. 25. Relatório sobre o impacto econômico do McDonald's no Brasil. Elaborado pelo segundo ano consecutivo pela GVconsult, braço de consultoria da Fundação Getúlio Vargas - São Paulo.

¹¹ REVISTA ÉPOCA, op. Cit., p. 151. Um ranking elaborado pelas Revistas Exame e Você S/A, em parceria com a Fundação Instituto de Administração, ligada à Universidade de São Paulo, não listou o McDonald's entre as 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil em 2006.



Fonte: Revista Época¹¹

Fábio, um jovem trabalhador da rede de restaurantes McDonald's em Florianópolis, relatou que a procura de um emprego lhe era imposta pela necessidade econômica e também ocupacional. Logo após o término do ensino médio, este contou com a ajuda de sua avó na busca por uma ocupação. Tal questão demonstra o caráter valorativo do trabalho em determinados contextos sócio-econômicos no Brasil. Em sua narrativa, Fábio descreve que quase não possuía experiência no mercado de trabalho e ainda infere sobre o porquê do McDonald's recrutar para o labor pessoas mais jovens:

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

de trabalho, é mais complicado de lidar, são pessoas que têm muito mais experiência do que as mais jovens, que por não terem tanta experiência acabam acatando o que o McDonald's diz, achando que é o certo, quando a maioria das vezes pode não ser.¹²

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

Segundo os dados apresentados pela empresa, no Brasil, em 2005, foram recebidos 37.000 currículos, sendo admitidos 22.368 funcionários, demitidos 5.509 e promovidos 3.839.¹³ Estas promoções encontravam-se distribuídas entre os cargos de: instrutores, coordenadores, técnicos de manutenção, gerentes de plantão¹⁴, gerentes operadores e gerentes de restaurante. A grande rotatividade de funcionários nos restaurantes da rede permite que surjam constantemente vagas para promoção, que em geral, restringe-se aos cargos de instrutores. Segundo a companhia, a promoção é conquistada pelo funcionário através de um esforço particular resultante de seus estudos em relação às normas e procedimentos, que conseqüentemente lhe proporcionaria o aprimoramento profissional. A

¹² Fábio, 23 anos de idade, natural de Água Doce-SC. Entrevista concedida a Antero M. D. dos Reis. Florianópolis, 20 de mar. de 2006.

¹³ REVISTA ÉPOCA, op. cit., p. 151.

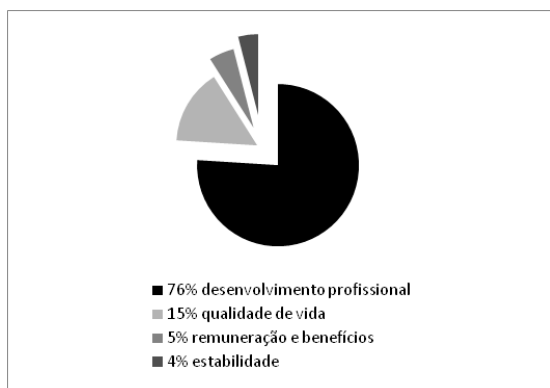
¹⁴ Os gerentes de plantão podem entrar para empresa como *trainees*, programa que visa que 50% dos gerentes de plantão sejam provindos do "chão" do restaurante (Atendentes que galgam os cargos até chegarem a gerentes de plantão) e que os outros 50% venham de fora do McDonald's, exige-se em geral, que estes estejam cursando ou tenham terminado o Ensino Superior.

¹⁵ Disponível em: <<http://www.mcdonalds.com.br>> Acesso em: 11 jun. de 2008.

¹⁶ REVISTA ÉPOCA, op. cit., p. 151.

empresa afirma que mais da metade dos gerentes de loja, começaram como atendentes, que é “primeiro degrau” da hierarquia profissional do McDonald’s.¹⁵

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



Fonte: Revista Época¹⁶

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

Como coordenadora eu praticamente continuei treinando, nunca tinham instrutores, o pessoal não agüentava e ia embora. Ficavam enrolando tanto a pessoa dizendo que ela ia “subir”, que ia ser promovida e aí distribuía dez PDIs (Planos de Desenvolvimento de Instrutores) entre os funcionários, sendo

que tinham poucas vagas. Obrigavam os caras a treinarem os novatos e aí no final, chegavam lá e promoviam só três, os outros iam saindo desiludidos, a maioria saía por causa disso.¹⁷

Como já havíamos mencionado as trabalhadoras são em maior número dentro da rede McDonald’s, cerca de 55,4%, restando para o sexo masculino 44,6% das vagas. Contudo, quando se trata dos cargos de chefia este número se inverte. Em 2005, em todo o Brasil, os cargos de chefia eram num total de 1.327, sendo 62% ocupados por homens, enquanto que os 38% restantes eram postos ocupados por mulheres.¹⁸ A jovem Carolina relata a experiência de quem disputou uma vaga esperando ser promovida (o que não se concretizou). Ela ressalta que as redes sociais estabelecidas no interior da empresa podiam facilitar o percurso de uma ascensão de cargo. Contudo, a companhia se utiliza estrategicamente da disputa, e ao incentivá-la obtém dos concorrentes maior produtividade. De acordo com o seu depoimento, pode-se verificar significativas mudanças nos trabalhadores que eram promovidos, pois estes absorveriam com maior facilidade o “espírito de competição” que procurava-se introyetar.

Eu acho que a gente espera demais uma promoção que muitas vezes não vem. Acho que a gente tem que ser bem mais “amigo” dos gerentes, do que um bom funcionário que realize suas tarefas. A gente sente, querendo ou não, fica pensando: a gente trabalhou! É decepcionante. É uma coisa que tu te sente extremamente desvalorizada, porque muitas vezes tu trabalhou mais que o teu colega e tu tem consciência assim como ele também tem, tu deu mais o “teu sangue” por aquilo e tu não foi compensada. Vários colegas ficavam diferentes depois de promovidos, ficavam pessoas com mais expectativas de prosseguir no caminho, de conseguir mais promoções. Acabavam se

¹⁷ Cláudia, 22 anos de idade natural de Colorado/RS. Entrevista concedida a Antero M. D. Dos Reis. Florianópolis, 10 de nov. de 2007.

¹⁸ REVISTA ÉPOCA, op. cit. p.151.

¹⁹ Carolina, 19 anos de idade, natural de Porto Alegre/RS. Entrevista concedida a Antero M. D. dos Reis. Florianópolis, 27 de mar. de 2006.

tornando pessoas frias, muitas vezes, passando por cima de ti pra chegar ao objetivo.¹⁹

A possível mobilidade dentro da rede McDonald's é muito valorizada entre os atendentes e extremamente propagandeada pelos meios de comunicação internos da empresa.²⁰ Traduzindo-se na capacidade de disputar as restritas vagas aos cargos superiores, esta mobilidade vincula-se ao ideário de eficiência. Os trabalhadores devem "incorporar" a visão que a empresa procura transmitir para o seu público consumidor. Para o sistema de *fast-food* do McDonald's, o corpo jovem é determinante, pois, mais "suscetível" a disciplina pode ser treinado para satisfazer as exigências do mercado de comidas rápidas.

Uma das primeiras universidades corporativas no Brasil foi a do McDonald's, também conhecida como Universidade do Hambúrguer (UH).²¹ A Universidade do Hambúrguer (UH) abriu suas portas em 17 de outubro de 1997, em Alphaville São Paulo, para atender funcionários e parceiros de toda a América Latina. Desde então passaram pelas cadeiras da UH mais de três mil alunos. Os cursos são dirigidos a funcionários que ocupam cargos de gerência, tanto da corporação como dos restaurantes franqueados. Também podem freqüentar as aulas, parceiros e fornecedores do sistema McDonald's. A UH oferece cursos Técnicos de Administração Básica e Comportamentais. Disponível em: <<http://www.universidadedohamburguer.com.br>>. Acesso em: 13 ago. de 2008.

A instituição é similar a matriz americana. O principal objetivo da mesma é fornecer à cadeia de lojas, um programa eficaz de preparação da mão-de-obra, cujo foco está no treinamento e na formação do atendente, desde a elaboração do hambúrguer até a montagem dos pedidos, com agilidade e qualidade de atendimento. Outro objetivo considerado importante

é a capacitação de lideranças para ocupar as posições de coordenação, supervisão e gerência de equipes.

Treinamento e competitividade passaram a ser aspectos imbricados no terreno das organizações. Nas grandes corporações a competitividade delimita na atual ordem econômica mundial, maior rigor na escolha e aplicação de um treinamento. Os treinamentos estão sempre atrelados aos resultados desejados pela empresa, ou seja, o ramo de negócio é que direciona o treinamento, numa busca incessante de resultados. Sem treinamento não se tem competitividade para que se estabeleça o "melhor" no mercado. O exemplo da rede de comidas rápidas McDonald's mostra que:

A questão não é fabricar hambúrguer. A manufatura é algo que se pode aperfeiçoar, mas o diferencial é como vender, como apresentar o produto, que valores associar a ele. Estamos na era do conhecimento. E se é preciso descobrir novas potencialidades nas pessoas, alguém tem de aumentar a sensibilidade para isso. E esse alguém é o RH. Hoje, esse é o segredo, e por trás está o treinamento.²²

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

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

²⁰ O maior exemplo é a Revista McNews, mas existem diversos materiais impressos e eletrônicos de circulação interna na empresa. A revista McNews surgiu na segunda metade da década de 1990. Sua periodicidade mensal nunca foi alterada, contando atualmente com uma tiragem de 30.000 exemplares. Sua distribuição é feita nos restaurantes McDonald's em todo o Brasil, visando atingir em especial os jovens atendentes. A responsabilidade da redação e da arte deste periódico fica por conta de uma empresa especializada em assessoria de comunicação, a Publicom. A revista pode ser entendida como uma estratégia de comunicação empresarial, um canal, com o intuito de repassar de forma clara e precisa os objetivos da diretoria da empresa. Neste processo, o departamento de Recursos Humanos e de Comunicação Corporativa dividem a editoração da revista.

²¹ A Universidade do Hambúrguer (UH) abriu suas portas em 17 de outubro de 1997, em Alphaville São Paulo, para atender funcionários e parceiros de toda a América Latina. Desde então passaram pelas cadeiras da UH mais de três mil alunos. Os cursos são dirigidos a funcionários que ocupam cargos de gerência, tanto da corporação como dos restaurantes franqueados. Também podem freqüentar as aulas, parceiros e fornecedores do sistema McDonald's. A UH oferece cursos Técnicos de Administração Básica e Comportamentais. Disponível em: <<http://www.universidadedohamburguer.com.br>>. Acesso em: 13 ago. de 2008.

²² Idem, ibidem.

²³ Idem, ibidem.

mescla e o treinamento passou a ser técnico-gerencial. Depois, com a competência, o enfoque tornou-se contextualizado.²³

O ideário veiculado no McDonald's, é parte integrante de uma "cultura empresarial"²⁴ que acredita "potencializar" o empregado para desenvolver seus "pontos fortes", relativos ao negócio. Com esse objetivo o Departamento de Recursos Humanos da rede no Brasil elaborou, em 2005, um Sistema de Gestão de Desempenho, que tem como pretensão contribuir no crescimento pessoal e profissional dos trabalhadores juvenis. Dessa forma, o Sistema de Gestão de Desempenho deve garantir aos funcionários dos restaurantes a habilitação necessária para alcançar resultados efetivos que irão melhorar o seu desempenho e causar impacto no crescimento da empresa. Tal sistema tem como foco garantir o alinhamento de estratégias e valores da empresa às expectativas existentes em relação ao desempenho das pessoas. Além disso, deve formalizar, acompanhar e controlar os resultados individuais que refletem os objetivos da equipe, bem como possibilitar a formalização de níveis de demonstração de competências de cada um dos funcionários dos restaurantes.²⁵

Interessa-nos dar maior ênfase às competências atribuídas ao cargo de atendente, tendo em vista, que esta é a função em que há o maior número de trabalhadores juvenis agrupados nos restaurantes McDonald's. Dessa forma, quando a equipe de RH do McDonald's refere-se ao atendente, este deve ter: a) Autoconfiança: demonstrar confiança ao executar uma tarefa, trabalhar sem precisar de orientação constante e direta; b) Eliminar barreiras: deve demonstrar senso de urgência ao executar as tarefas; c) Entender outras pessoas: perceber precisamente o humor de outras pessoas e seus sentimentos pela expressão facial, tom de voz, etc; d) Fazer melhor: deve medir e comparar seu desempenho, focando-se no

trabalho por objetivos; e) Foco na venda: deve persistir na venda, influenciando o cliente mesmo diante de uma objeção à sugestiva²⁶ (ao notar a indecisão do cliente para finalizar o seu pedido deve falar das características dos produtos para influenciar a venda de maneira criativa e convincente, considerando o perfil do mesmo). f) Foco no cliente: deve garantir a satisfação total do cliente personalizando seu atendimento; g) Garantir o padrão McDonald's: deve "bater" a qualidade do próprio trabalho frente aos padrões estabelecidos, corrigindo os desvios. h) Ter ritmo McDonald's ("ter *ketchup* nas veias"): deve trabalhar sob a pressão do tempo com várias pessoas falando, inclusive na fila de atendimento. Deve desenvolvendo a capacidade de trocar de área de trabalho com facilidade, mantendo a qualidade do atendimento e dos produtos, está é uma parte essencial das tarefas deste trabalhador multifuncional. Deve se inquietar com a falta de atividade e sempre que chamado ser solícito; i) Trabalhar em equipe: deve cooperar, fazendo a sua parte do trabalho para alcançar as metas do restaurante. Não fazem parte de suas atribuições de atendentes: desenvolver pessoas e liderar equipes.²⁷

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

²⁴ A cultura organizacional pode ser entendida como: um conjunto de compreensões, interpretações ou perspectivas que devem ser compartilhadas pelos indivíduos na esfera de uma empresa específica, representando uma complexa rede de princípios. Essa rede define o modo pelo qual um determinado grupo de indivíduos aprende a lidar com problemas e serve para alertar os novos membros de uma organização, podendo ser considerada um mecanismo de controle que busca agir sobre a psicologia dos indivíduos nas relações de trabalho, destacando um quadro de valores, crenças e pressupostos orientadores de um comportamento coletivo conveniente aos objetivos organizacionais. GARAY, Ángela. cultura Organizacional. In.: CATTANI, Antonio David (Org.). *Dicionário Crítico Sobre Trabalho e Tecnologia*. 4ª ed. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2002. .p. 63-64.

²⁵ GUIA DO FUNCIONÁRIO: Sistema de Gestão Desempenho. *RH McDonald's do Brasil*. Outubro de 2005. p.5.

²⁶ Venda sugestiva é aquela que o atendente faz logo após o cliente terminar seu pedido, exemplo: se o cliente pediu um combo do Big Mac, com batatas e refrigerante, o atendente deve sugerir uma sobremesa para acompanhar. Nos referimos a tal questão anteriormente no segundo capítulo.

²⁷ GUIA DO FUNCIONÁRIO: Sistema de Gestão Desempenho. *RH McDonald's do Brasil*. Outubro de 2005. p.13-24.

Para os jovens do McDonald's a motivação era anunciada a todo o momento como parte do treinamento. Contudo transformá-la em algo concreto era uma tarefa muito difícil para os gerentes, devido à aprendizagem destes partirem de um programa padrão que buscava desde o primeiro dia "uniformizar" de maneira "mecânica" suas atividades no ambiente de trabalho. De acordo com alguns relatos, frente a esta racionalização, o equilíbrio emocional dos trabalhadores estava sempre sendo colocado em "teste". Havia muitos desentendimentos em função das promoções que por ventura pudessem ocorrer com os trabalhadores mais antigos. Estes, em geral, teriam em torno de um ano de experiência na empresa e, depois de passarem por um período com salários muito baixos, esperavam a promoção como forma de melhorar sua remuneração. Diante desta situação, alguns funcionários mais antigos viam-se "obrigados" a passar seus ensinamentos mesmo sem serem promovidos. O depoimento seguinte descreve a experiência que Cristina teve em relação aos conflitos e promoções entre os atendentes do McDonald's.

Chorar, nossa! Não só eu, mas como a maioria das pessoas que trabalham no Mc já choraram. Alguém vem e fala alguma coisa para ti que tu não gosta, te trata mal. Eu nunca tive medo ou briguei, mas já aconteceram várias brigas inclusive dentro do vestiário e nada foi feito de punição para quem estava brigando. (...) Motivação onde eu tava trabalhando não tinha. Às vezes a motivação é pouca coisa, às vezes quem vende mais casquinha, ganha uma de brinde (...) quem se destacar em tal área ganha um *break* maior. O funcionário gosta e se sente valorizado. Eu tinha muitas expectativas, de trabalhar bem para ser promovida, ai tu vê que não é bem assim, te enrolam muito, demora um monte, (...) tu fica esperando uma promoção que não chega, só a ilusão fica no funcionário, o próximo é você, sempre o próximo, mas o próximo nunca chega.²⁸

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

Tinha um funcionário que tinha acabado de ser promovido, antes ele era meu amigo, mas quando foi promovido quis me dar ordens, eu não aceitei, acabei brigando com ele. (...) Tiveram muitos que entraram depois de nós e que a gente ensinou. As pessoas mudam totalmente. Em vez de ajudar a gente eles pisavam em cima, queriam mostrar que podiam mandar na gente.²⁹

O poder de decidir provavelmente cria um sentimento de pertencimento e de realização que dificilmente deixa brechas para comportamentos de contestação no conjunto destes funcionários promovidos - entendido enquanto resistências - o que não quer dizer que estes também não faziam uso de táticas antidisciplinares. O fato é que o ritmo acelerado da produção e às redobradas responsabilidades quanto ao fluxo e à qualidade, juntando-se ainda a sobrecarga de tornar-se vigilante do comportamento do companheiro de trabalho - no sentido do "controle" interno - o deixa também enquanto controlador (gerente) "preso". Ou seja, trabalhadores promovidos, ao vigiar, tornam-se alvo de vigília. Estes devem dar o exemplo aos demais atendentes que os vêem "com ressalvas". Assim a companhia consegue resguardar-se de tais conflitos ao estimular a competição entre os funcionários, obtendo significativos resultados no que diz respeito à disciplinarização.

O uniformizar, entendido por deixá-los iguais, através do uso de uniformes, é um fator disciplinador que cria uma identificação nova para os funcionários, aumentando a força do corpo em termos econômicos de utilidade e diminuindo as forças em termos políticos. O uniforme além de ser uma fôrma para a identificação do trabalhador, delimita os níveis

²⁸ Cristina, 21 anos de idade, natural de Lages/SC. Entrevista concedida a Antero M. D. dos Reis. Florianópolis, 13 e 14 de mar. de 2006.

²⁹ Marcos, 19 anos de idade, natural de Alfredo Wagner/SC. Entrevista concedida a Antero M. D. dos Reis. Florianópolis, 27 mar. de 2006.

hierárquicos. O significado da expressão hierárquica estava expresso no modelo da roupa utilizada. Uma trabalhadora do McDonald's afirmou o seguinte sobre o uso do uniforme:

No primeiro dia de trabalho peguei o uniforme que era horrível. As meninas ficavam feias com aquela roupa, aquelas calças, elas vinham acima da cintura. No começo eu não entendia porque não tinha bolso, depois é que eu vi que a intenção é para que o funcionário não levasse nada para casa. O padrão visual estava relacionado com a higiene, não podia usar brincos, nem *piercings* e tinham os pins, que eram uma espécie de agrado para o funcionário. Eram dados para quem se destacasse como melhor em uma área. Quem trabalha no Mc gosta de colecionar.³⁰

O uniforme padrão dos atendentes de ambos os sexos era composto por tênis preto³¹, uma calça azul marinho sem bolsos, meias brancas, uma camisa xadrez azul com branco e uma camisa vermelha também sem bolsos e um boné azul marinho. Todos deveriam estar de cabelos presos por redes. As meninas ou meninos, que tinham cabelos compridos deveriam prendê-los também com um rabricó. Era proibido para ambos os sexos o uso de brincos, piercings, maquiagens e unhas compridas, em virtude da higiene. Conforme afirma Cristina, podia-se usar somente um "bóton", que também era chamado de "pin", este era fornecido pela própria empresa para aqueles que se destacassem durante o trabalho. Do lado esquerdo do peito todos deviam trazer o crachá de identificação. Os funcionários da cozinha deviam ainda utilizar aventais plásticos.

Os instrutores, um cargo acima dos atendentes, diferenciavam-se apenas por uma tarja vermelha na manga direita da camisa. Já os auxiliares administrativos, os coordenadores de qualidade de serviço, os coordenadores administrativos, os gerentes de plantão, os gerentes operacionais e os gerentes de restaurante, usavam calça social preta, meias pretas, sapatos pretos, camisa branca com

listras cinzas, ou camisas verde claro, além de gravatas ou lenços. Tal diversificação nos uniformes demarcava as hierarquias. O consultor regional que está no topo da pirâmide da estrutura organizacional no Estado, não precisa usar uniforme (é o funcionário mais "fluído", o mais "leve" do sistema). Este fato facilita muito em suas visitas surpresas às lojas, não sendo reconhecido pelos funcionários "novatos".

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

No ano de 2006, os uniformes foram revistos pela companhia. O estilista Alexandre Herchcovitch foi contratado para criar as peças da linha de uniformes do McDonald's no Brasil. Os de atendentes, atualmente, são compostos por cinco itens: o boné de cor bege com o "M" do McDonald's em amarelo, a calça jeans masculina – "com arcos dourados", bordados nos bolsos de trás - a calça jeans feminina (antes não havia diferenciação entre os uniformes masculinos e femininos), a camiseta cinza com listras vermelhas e o tênis preto de cano alto com biqueira. De acordo com a rede este é um projeto que visa formar parcerias com estilistas de diversos países que traduzam o perfil não só dos seus funcionários, mas também dos consumidores da empresa. Flávia Vigio, vice-presidente de Comunicações do McDonald's para América Latina, afirma que: "Herchcovitch é um estilista de renome internacional e de forte aceitação entre o público jovem". Segundo esta, "os trabalhos do estilista têm tudo a ver com o que o McDonald's está buscando em todo o mundo: modernidade e jovialidade".³² Os uniformes vem sendo usados pelos 34 mil funcionários brasileiros da rede desde setembro de 2006. O novo uniforme criado por Herchcovitch tem um apelo em relação a questão estética, pois o objetivo maior é tornar o funcionário mais "fashion"

³⁰ Cristina, op. cit.

³¹ O tênis preto não era antiderrapante e constantemente seu material ficava encharcado, o que ocasionava alguns acidentes.

³² Disponível em: <<http://www.mcdonalds.com.br>>. Acesso em 28 de ago. de 2008.

frente ao público consumidor. Entre os trabalhadores e trabalhadoras ter um uniforme desenhado por um estilista de renome é também motivo de satisfação. Contudo o uniforme em termos de segurança no trabalho pouco se difere do anterior.

Os uniformes de certa forma delimitavam a alimentação que os trabalhadores do McDonald's realizavam na empresa. Em geral, os cargos superiores tinham maior liberdade de escolha entre os produtos alimentícios à venda. Os atendentes deviam submeter-se a um cardápio, muitas vezes, restrito, pois a alimentação além de ser de acordo com o cargo, dependia também das horas trabalhadas. No McDonald's há uma política de intervalo ("break"), que regula o que os funcionários podem ou não comer. De 0 a 4 horas, na qual não há obrigatoriedade legal para descanso, o intervalo é de 15 minutos e o "break" é um sanduíche e um refrigerante pequenos; 4 a 6 horas com intervalo de 30 minutos, o funcionário poderia comer um sanduíche, uma batata frita e um refrigerante, pequenos. Acima de 6 horas, o intervalo deve ser de uma hora e o "break" é médio, podendo o trabalhador do McDonald's comer um sanduíche, uma batata frita e um refrigerante médios. Para quem trabalha 8 horas, há também a possibilidade de além do "break" médio, comer uma sobremesa, geralmente um *sundae*.³³

Muitos dos jovens que trabalham na cadeia de restaurantes McDonald's, criam o hábito de substituir sua principal alimentação do dia pelo lanche fornecido no trabalho. Comer apenas no McDonald's em função de fatores, tais como, dupla atividade (trabalhando e estudando, passando muito tempo longe de casa depois de começar a trabalhar fora), ou, ainda, por morar sozinho, pode ser, muitas vezes, uma questão de economia, tornando-se uma prática comum no dia-a-dia de alguns destes jovens. Há casos de trabalhadores que reclamavam da alimentação que era fornecida no McDonald's por não receberem vale-alimentação tendo que consumir sempre o mesmo cardápio oferecido pela empresa, que se reduzia a sanduíches, batatas fritas e refrigerantes. Consumir hambúrgueres do McDonald's era, porém, mais um dos motivos que ligavam estes jovens a um ícone desta sociedade voltada para o consumo de marcas globais. A

companhia, por sua vez, através de seus nutricionistas, afirma que a quantidade e qualidade dos lanches são apropriadas ao número de horas trabalhadas e não provoca qualquer prejuízo aos seus trabalhadores. Eis os depoimentos de Roberto um ex-funcionários do McDonald's:

Na hora parecia que você ficava satisfeito, mas a gente não ficava bem alimentado. Sabe como é que é, parece que tem umas químicas, era estranho passava um tempinho tu já tava ali morrendo de fome de novo. Com isso, às vezes a gente olhava para os lanches, às vezes ia lá e comia escondido, não minto, porque eu não conseguia trabalhar com fome. É um lanche que não faz nada bem pra saúde das pessoas, ainda mais uma pessoa que tem que se alimentar todos os dias com aquilo dali. É um negócio que vicia. Hoje eu já saí do McDonald's, graças a Deus eu não como lá direto. Além de que tu tinha que trabalhar o dia inteiro no Mc pra poder comprar uma Mc oferta, que era R\$10,15, pois a hora era 1,36.³⁴

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

Nossa! Eu uma vez queimei o braço fazendo batata-frita e ela (a gerente) não quis me mandar embora, aí quem me

³³ Marcos, op.cit.

³⁴ Roberto, 19 anos de idade, natural de Alegrete/RS. Entrevista concedida a Antero M. D. dos Reis. Florianópolis, 20 de mar. 2006.

³⁵ Gabriel, 18 anos de idade, natural de Curitiba/PR. Entrevista concedida a Antero M. D. dos Reis. Florianópolis, 02 de out. de 2007.

mandou embora foi o gerente dela, o consultor que é o chefe, ele que me mandou embora porque eu tinha queimado o braço de gordura. Já aconteceram várias coisas porque ela manda correr. Não é que ela manda correr, ela deixa a gente numa pilha que a gente acaba correndo. A cozinha tem muito pouco espaço, mas a gente acaba correndo na cozinha, o chão está sempre com gordura, muita gente acaba caindo. Eu uma vez dei sete pontos no dedo de um colega. Sete pontos, porque eu fui guardar uma espátula na correria e ele foi apontar pra lá e tomou um talho no dedo com a espátula. Eu sou cheio de cicatrizinha pequenininha. Todo mundo se machuca. Pode entrar no McDonald's a hora que tu quiser e pedir pra olhar a mão de quem tu quiser. Se não tiver uma cicatrizinha assim, e a pessoa falar: - Isso aqui é do McDonald's! Todo mundo tem, todo mundo sai com um machucadinho da chapa, bolha nos dedos, assim de queimar na gordura, corte de ponta, às vezes na "torre" (entre o balcão e cozinha onde se produz os refrigerantes) tem muita ponta, tem muito alumínio com ponta.³⁵

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

- Manter os equipamentos travados para evitar deslocamentos;
- Nas cubas, atenção ao ativar os cestos, manter o corpo afastado para evitar respingos de óleo e utilizar sempre o avental;
- Nas chapas, posicionar as pernas, uma na frente e outra atrás, para que o funcionário não escorregue e se queime na chapa;

- Nas tostadeiras, utilizar a espátula para retirar o pão que cai na bandeja, para evitar contato direto com as áreas quentes do equipamento;
- Durante a filtragem das cubas e fechamento das chapas, utilizar a luva de alta temperatura para evitar contato com as áreas quentes e respingos de gordura.³⁶

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

- Queimaduras: lave imediatamente o local com água limpa e abundante;
- Ferimentos por perfurações ou cortes: utilize luvas descartáveis, não passe nenhum produto no ferimento;
- Desmaios: não dê álcool ou qualquer produto para a vítima inalar, não faça movimentos bruscos com a vítima, não dê líquidos;
- Quedas: verifique se a vítima está consciente, evite mover a vítima.³⁷

Estes pontos não são selecionados aleatoriamente pelos publicitários da empresa. Tais acidentes são recorrentes nos restaurantes. A legislação prevê que empresas com mais de vinte funcionários obrigatoriamente instalem a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA). Os restaurantes do McDonald's, em geral, possuem mais de vinte funcionários, contudo nem todas as lojas de Florianópolis contavam com a CIPA e em alguns

³⁶ REVISTA MCNEWS, São Paulo: Publicon Assessoria de Comunicação. Julho de 2007, ed. 102, p.16.

³⁷ REVISTA MCNEWS, São Paulo: Publicon Assessoria de Comunicação. Agosto de 2007, ed. 105. p.16.

casos onde a comissão era formalizada apenas por uma obrigatoriedade legal, não havia participação de seus trabalhadores, sequer havia reuniões da comissão. Dessa forma, muitas vezes, tornava-se difícil adotar um comportamento preventivo durante o turno trabalho.

Os corpos destes trabalhadores e trabalhadoras juvenis são considerados produtivos e, muitos, superam as contradições recorrentes às hierarquias, representando para esta rede de *fast-food*, baixos custos. De acordo com o depoimento seguinte a competição dentro do McDonald's, muitas vezes era encarada como uma "brincadeira". Cada atendente buscava ser melhor que o outro, geralmente especializando-se em uma determinada área. O relato desta trabalhadora traz à luz a representação que muitos destes jovens faziam de si, demonstrando que as intenções da empresa eram mais facilmente absorvidas nas práticas cotidianas dos atendentes através dessa forma "descontraída" de compreender as atividades exigidas.

O jovem tem mais disposição. Quando começa a fazer as coisas vai no "pique", vai na "onda". É que nem quando eu passo por um cara que é da chapa: - Aí muito bem, pô tu é um cara "bala". Tu vai gostar de ouvir aquilo e vai dizer assim: - Ah não, eu sou o bom, eu sou o melhor e vou continuar assim pra ser elogiado de novo. E quando entram em área dizem assim: - Tá entrando em área o melhor "Quarterão". Aí os outros falam: - Tu é o melhor na chapa, mas eu sou o melhor na tostadeira, ninguém ganha de mim aqui, aqui eu consigo fazer tudo!³⁸

O corpo juvenil auxilia esta Companhia na construção de uma imagem positivada frente ao seu público consumidor. Esta é uma das questões que

talvez impossibilite o McDonald's de substituir o trabalho realizado pelos jovens, pelo trabalho realizado pelas máquinas. O corpo jovem envolve uma série de valores que esta rede de *fast-food* procura transmitir aos seus clientes. De acordo com a Empresa:

Satisfazer os consumidores, no caso, consiste em cumprir a promessa da marca McDonald's. Em outras palavras, isso significa proporcionar a "experiência única" de ser cliente de um restaurante rápido e fácil de usar, acessível, limpo, seguro, confortável, convidativo, dedicado às crianças, muito conveniente, comprometido com a comunidade e que, além de oferecer escolha e variedade, seja a melhor opção em sua categoria. Todos os anos, pesquisa anual realizada em 18 regiões do País, detecta o grau de percepção desse conjunto de atributos por parte do cliente.³⁹

A juventude, de certa forma, é um "instrumento" fundamental da corporação. A empresa apresenta-se como uma "marca em sintonia com a imagem de juventude".⁴⁰ Em geral, suas peças publicitárias têm como público alvo os mais jovens e, principalmente, as crianças.⁴¹ Neste sentido, as representações associadas à imagem destes trabalhadores e trabalhadoras, por parte da empresa, são sempre vinculadas a uma idéia de satisfação, conforto, beleza e segurança, que deve ser traduzida em um comportamento de bem-estar frente aos clientes.

Tais aspectos demarcam nos corpos juvenis modos de fazer e agir, que são fundamentais nesta formação. A empresa diz fornecer também, uma "experiência única" de desenvolvimento profissional e pessoal a estes trabalhadores.⁴² Mas, na dimensão

³⁸ Cláudia, op.cit.

³⁹ MCONOMICS, op.cit. 2005.

⁴⁰ Balanço Social 2004. *Gestão de pessoas*. Disponível em: <<http://www.mcdonalds.com.br>>. Acesso em: 11 ago. de 2008.⁴¹ A propaganda do McDonald's já surge no interior de um novo modelo de anúncio televisivo que, embora usado em outros setores era inédito no meio dos *fast-food*: ao invés de anunciar diretamente o produto e procurar convencer o consumidor dos seus atributos e benefícios, apela-se para uma história, uma narrativa, um filme onde se procura retratar situações nas quais a marca pode ser associada positivamente há um certo modo de vida. É neste sentido, que os trabalhadores juvenis do McDonald's são "parte" deste pacote publicitário. É o que seria uma personificação da marca e por conseqüência, do produto, através de associações do tipo: se essa marca fosse uma pessoa, ela seria alegre, divertida, carinhosa e amigável. (...) É a imagem do usuário que mais contribui para a construção da "personalidade" de uma marca. FONTENELLE, Isleide. Ilusões de modernidade: o fetiche da marca McDonald's no Brasil. In.: *Psicologia e Sociedade*. v.18 nº 2. Porto Alegre maio/ago, 2006, pp. 41-46.

⁴² Amo muito começar legal: conquiste o seu primeiro emprego no McDonald's. Ficha de recrutamento 2006.

dos cargos, de suas atribuições e distribuições, as relações de trabalho tornam-se conflitantes, na medida em que a cobrança de desempenho passa a ser um mecanismo para atingir os objetivos e resultados estipulados pela companhia.

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

De acordo com Michel Foucault, o momento histórico das disciplinas é o momento em que nasce uma arte do corpo humano que visa não unicamente o aumento de suas habilidades, nem tão pouco aprofundar sua sujeição, mas a formação de uma relação que no mesmo mecanismo que o torna tanto mais obediente, quanto mais útil, é inversamente proporcional. Forma-se então uma política das coerções que são trabalhadas sobre o corpo, uma manipulação calculada de seus elementos, de seus gestos e de seus comportamentos. O corpo humano entra em uma maquinaria de poder que o esquadriha, que o desarticula e o recompõe. Uma "anatomia política", que é também igualmente uma "mecânica do poder" que define como se pode ter domínio sobre o corpo do outro, não simplesmente para que façam o que se quer, mas para que operem como se quer, com as técnicas, segundo a rapidez e a eficácia que se determina. A disciplina fabrica assim, corpos submissos e exercitados, "dóceis", aumentando as forças do corpo (em termos econômicos de utilidade) e diminuindo essas mesmas forças em termos políticos de obediência.⁴³ Neste sentido entendemos que dois pontos devem ser ressaltados; primeiro: a "imagem" da marca

McDonald's também passa pela apresentação que recebem os corpos de seus trabalhadores e trabalhadoras na frente de serviço; segundo: a competição interna, por intermédio de um treinamento, produz bases que contribuem para que a rede seja líder no segmento de serviço rápido de alimentação (buscando destacar-se pelo "sentido de urgência" nos serviços vinculados ao atendimento e produção).

Freqüentar lugares como o McDonald's, que "vende" além da comida industrializada um espaço de sociabilidades, com uma cultura de consumo identificada por uma interligação de marcas globalizadas, tais como a Coca-Cola e a Disney, é também para os trabalhadores juvenis brasileiros um dos fatores determinantes, que levam uma diversidade de pessoas a procurar uma vaga de emprego nesta rede de *fast-food*. Tais jovens vêm-se em um processo considerado como "maior", por acreditarem estar conectados ao que se tornou um dos símbolos da modernidade ocidental, podendo "consumi-lo" mesmo que seja na situação de funcionários. O depoimento seguinte demonstra que o ambiente do McDonald's para estes trabalhadores, além de um lugar de labor era um ponto de encontros.

Entre os funcionários era legal. Todo mundo da mesma idade. Não era um negócio tão robótico. Quando não tinha muito movimento, dava para conversar e se distrair. Não ficar só pensando em trabalho. E durante a folga a gente ficava conversando com os amigos e com os seguranças da loja. Às vezes pegávamos umas bebidas e tomávamos ali mesmo, ou então íamos para a praia fazer um lual.⁴⁴

O resultado do trabalho de "incorporação" reside em alcançar um comportamento em consonância com os valores ancorados nos ideais pretensamente positivados pela empresa, que muitas vezes assemelha-se a uma disciplina militar. Há, todavia, uma espécie de afrouxamento nestas relações de trabalho, que se expressa através da aceitação das

⁴³ FOUCAULT, Michel. *Vigiar e Punir*: nascimento da prisão. Petrópolis: Vozes, 1987. p.119.

⁴⁴ Fábio, op. cit.

⁴⁵ Paulo, 18 anos de idade, natural de Carazinho/RS. Entrevista concedida a Antero M. D. dos Reis. Florianópolis, 20 de mar. 2006.

práticas circunscritas a um modo de ser muito particular dos jovens. Tal referência não impede que o McDonald's aplique suas normas regularizadoras reforçando assim as "amarras". Ou seja, permite um "ambiente juvenil" durante o turno de trabalho, mas cobra obstinadamente padrões que buscam restringi-lo. Desta forma, são recorrentes as punições expressadas por intermédio de suspensões e advertências. Um trabalhador ao ser questionado se já havia recebido alguma advertência, relata o seguinte: "Já. Uma vez eu coloquei um queijo a mais num tostado e eu tomei uma. Outras foram por falta".⁴⁵

Os jovens têm uma relação com seus corpos que é de descoberta e tornam-se inquietos em vários sentidos, muitas vezes brincando e agindo de forma irregular diante dos procedimentos da empresa, como na "bricolagem" acima. Assim a companhia investe atenção aos detalhes mais simples das atitudes, que vão desde os modos corporais aos verbais. Tal finalidade prevê "marcar" os corpos, que passam a ser tratados como "objeto" de memória. Tangem-lhes, sob uma forma abreviada, prática e memotécnica, os princípios fundamentais da arbitrariedade. O ato pedagógico que predomina sobre os jovens é pleno de detalhes que são essenciais para a eficácia da conformação memorial de pequenas particularidades no "campo de batalha" da integração das subjetividades às regularidades. Contudo, os mesmos por possuírem uma infinidade de vivências, que vão muito além dos restaurantes, diversas vezes agem por meio de uma conduta entendida pela empresa como "desviante". Estes jovens também são pedagogizados em outros espaços, tais como a rua. Muitas de suas experiências são provenientes dos contatos relacionais e da cartografia percorrida entre a casa e o ambiente de trabalho. Dentre estas encontram-se as amizades, os enlances amorosos, as brigas, o uso de entorpecentes, as festas, as experiências sexuais e etc.

Os trabalhadores juvenis do McDonald's, como podemos observar, submetiam-se a uma disciplina rigorosa, contudo, é importante ressaltar que estes mesmos corpos como matéria última destes jovens, praticavam o que Michel de Certeau chama de antidisciplinas, recorrentes nos dispositivos das bricolagens e táticas cotidianas. Desenvolvidas no dia-a-dia são práticas pelas quais, os trabalhadores

se reapropriam dos espaços das estruturas e alteram seu funcionamento, muitas vezes apenas por um átimo de tempo. A teatralidade e o simulacro, no caso dos trabalhadores juvenis do McDonald's podem ser utilizadas como recursos que servem para desarticular a sistemática hierárquica, onde a disjunção parte de detalhes do cotidiano, contrários por não precisar mais como a violência da ordem se transforma em tecnologia disciplinar, exumando as formas sub-reptícias que são assumidas pela criatividade dispersa dos grupos ou indivíduos presos em redes de vigilância. É nesta contrariedade à estrutura da rede, neste "campo", que é permeável, que se estabelece à relação de forças desiguais, que tanto legitimam e submetem aos sistemas instituídos, quanto acionam prática que sugerem simulações, astúcias, manobras e reciprocidades em busca de uma possível "autonomia"⁴⁶.

Os trabalhadores juvenis do McDonald's recorrem muitas vezes ao que chamam de "quebra de procedimentos". São "espaços e temporalidades" que devem passar despercebidos, locais e fragmentos de tempo que não devem ser anunciados. Traduzindo-se na contra-ordem. Atitudes restritas que não são levadas ao conhecimento da maioria, por ficarem restrita em grupos "espreitando" a inventividade. Para burlar, é necessário muitas vezes a cumplicidade. A ciência do ato de subverter é sempre restrita e suas atitudes são recortadas pelo segredo, ou pelo sentimento de identificação de um grupo. São questões aparentemente ingênuas, que ao longo de uma convivência podem, com efeito, tornarem-se experiências políticas. "Fabricar" a subversão com o que o momento disponibiliza, sem grandes aparatos teóricos, sem explicações classistas, "simplesmente" quebrar as regras disciplinares. É comum que os atendentes "quebrem" os padrões: comendo escondido, "passando lanche" para os colegas que estão de folga, sobrepujando desmandos (caçoando), desempenhando tarefas sem intensidade e interesse, subtraindo o caixa (caixa 2), atestando doenças para justificar ausências a fim de participar de uma festa e etc. O convívio juvenil destes trabalhadores, suas sociabilidades, são aspectos de referência para tais atitudes que se desenvolvem muito no âmbito particular. Diante da possibilidade de uma promoção, algumas destas

⁴⁶ CERTEAU, Michel De. *A invenção do Cotidiano: artes de fazer*. Petrópolis: Vozes, 2005. p. 41-42.

⁴⁷ VICENT-BUFFANT, Anne. *Da amizade: uma história do exercício da amizade nos séculos XVIII a XIX*. Rio de Janeiro: Zahar, 1996. p19.

“táticas” frente ao poder instituído, são delatadas, contudo não esvaziam-se pela possibilidade da denúncia, aquietam-se por uma brevidade e, logo, ganham novamente seu “lugar”, como uma incessante necessidade de subverter.

Para a historiadora Anne Vincent-Buffant, a exigência de intimidade cresce à medida que a vida social se diferencia e se torna tão complexa que o indivíduo não é mais definido por um lugar delimitável em uma sociedade hierarquizada. A experiência da amizade para a autora se compõe da diferenciação dos sentimentos que vão além dos afetos e das paixões. O “comércio das idéias e das opiniões” predomina na troca, onde as relações íntimas e intensas permitem um ponto de ancoragem, tanto mais que cada um se sente compreendido e valorizado partilhando com o outro, afeições e gostos.⁴⁷ Gabriel ao ser perguntado se já havia se alimentado escondido durante seu turno de trabalho afirmou o seguinte:

Eu já, não por estar com fome, mas por comer mesmo, lá dentro do frizer eu tomava milk-shake, comia cenourinha, queijo, sorvete. Isso é normal, quem não faz dentro do Mc, eu não sei agora o povo que tai, na real não vejo mais direito, mas quem eu conheci, que trabalhou, amigo meu, todo mundo fazia. Depende da cabeça da pessoa, eu nunca comi assim pensando que se dane eles tem um monte, não assim, porque eles não querem dar mais, eu comia sei lá, entrava no *chicago* e no *walk-in*, lá eu via os negócios, pô deve ser gostoso ai eu ia lá e comia. *Shake* mesmo então, *shake* para fazer sorvete, *shake* pra fazer *milk-shake* mesmo tomava de monte, direto, direto, entrava no *walk-in* quando ia fazer estocagem e tomava é gostoso (risos).⁴⁸

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

O pessoal comia um queijinho ou um *nuggets*. Quando estava passando por ali

por perto da estufa, pegava rápido e metia na boca. Havia aquelas situações mais complicadas, que era pegar um lanche botar dentro da camisa e ir para o banheiro. O pessoal comia rápido dentro do banheiro. Ou então aquela em que o amigo estava de folga e ia pro Mc, porque todo mundo que está de folga tem que ir para o Mc, ai o camarada dava um jeito de passar um lanche pelo balcão, agilizava para o outro.⁴⁹

Aos jovens do McDonald's era proibido que saíssem de área sem pedir licença para algum gerente, no entanto segundo o depoimento de Marcos algumas vezes este procedimento era quebrado: “No começo era difícil pra sair de área, tinha que pedir sempre, o gerente às vezes não deixava, mas depois de um tempo eu saia mesmo assim”.⁵⁰

Na questão referente ao desenvolvimento das tarefas o depoimento seguinte demonstra que às vezes havia pouca motivação e alguns trabalhadores não executavam as atividades laborais com a intensidade que a empresa exigia: “Às vezes o tempo era pouco para realizar as tarefas, mas tinham muitos funcionários que faziam ‘corpo mole’, que não faziam as coisas direito por que não queriam”.⁵¹ Paulo, ao relatar sobre as relações de trabalho em um restaurante do McDonald's, em Florianópolis, afirma o seguinte:

Depende se tem um funcionário que se esforça, o gerente sabe que vai chegar pra ele e o que pedir ele vai fazer. Também tem aqueles “marrentos”, que o instrutor pede e não querem fazer. Mas também tem aqueles instrutores que não pedem, eles querem mandar. Se pedir numa boa, mostrar pro funcionário que ele tem que fazer isso, daí dá uma relação boa. E as relações com os gerentes dependem do gerente também, tinham alguns que eram bons. Que chegavam e pediam, todos os funcionários sabiam que ele era gente boa, ai faziam só pra agradar o gerente, mas tem aqueles “marrentos” assim, gerente que chegam e mandam, daí tem atendente que não gosta de ser mandado e não faz.⁵²

Quando indagado sobre os incentivos aos trabalhadores um jovem respondeu que o programa “destaque do mês” algumas vezes era burlado. De acordo com este atendente, o “destaque” era para

⁴⁸ Gabriel, op. cit. ⁴⁹ Cristina, op. cit.

⁵¹ Idem. ⁵² Paulo, op. cit. ⁵³ Marcos, op. cit.