

**Universidade de São Paulo
Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas**



**A Noção de Poder
na Hierarquia
do McDonalds e
suas Implicações
no Indivíduo**

Docente Orientador: Profa. Dra. Lilia Schwarcs
Por: Andréa Elaine Sechini #3136081,
Felipe dos Santos Gomes #3119630,
Gustavo Gomes da Costa # 3108610 e
Higor Leandro Queiroz.

Índice

A PRÁTICA NO TRABALHO DE CAMPO	4
INTRODUÇÃO	5
O OBJETO.....	5
O “PRÉ”: UM RITO DE INICIAÇÃO	6
“UMA ANÁLISE EM TERMOS DE LIMINARIDADE”	6
MITO RAY KROC	8
“UMA PEQUENA ANÁLISE SOBRE A MOTIVAÇÃO”	8
FAMÍLIA MCDONALD’S	9
VISÃO DE UMA EX-FUNCIONÁRIA, HOJE UNIVERSITÁRIA	9
AMÉRICA PARA OS (NORTE) AMERICANOS	10
COMPETIÇÕES SADIAS	12
“A ESPÉCIE DE BRIGA DE GALOS DOS GERENTES”	12
A MÁGICA DE COMANDAR	13
“A EFICÁCIA SIMBÓLICA DO CHEFE”	13
TRAJES	14
“CRISTALIZAÇÃO SIMBÓLICA DA HIERARQUIA”	14
BONITA CAMISA FERNANDINHO	15
“MATA-SE O REI SEM MANTO”	15
CABELOS QUE SE MODIFICAM	17
“O CARGO JÁ NÃO É O MESMO E OS CABELOS QUANTA DIFERENÇA”	17
RELAÇÕES CORDIAIS	18
“NOSSO JEITINHO BRASILEIRO NO SISTEMA MCDONALDIANO”	18
A TRIBO	19
ALL STAR (VIDE GLOSSÁRIO)	19
TABU DE CAIXA	20
NAS FESTAS	21
“A DANÇA OFICIAL DO PODER”	21
A RESPEITO DOS RELATOS	22
RELATOS	23
SILVANA DA SILVA CRUZ.....	23
SHEILA CRISTINA MOREIRA SILVA	23
RAFAEL SANCHEZ SANTOS.....	24
JOICE REBECCHI DIAS	25
CLAUDINEI LAGARES ABREU (19 ANOS DE IDADE)	26
JAQUELINE APARECIDA LIMA DE SANTANA.....	27
RODRIGO SILVEIRA BUGARELLI.....	27
THAÍS FERREIRA RIZZATO.....	28
GLOSSÁRIO	28
ILUSTRAÇÕES	30

*"Uma das tragédias da vida é o
assassinato de uma boa teoria
por uma brutal gangue de fatos"*
La Rochefoucauld

A Prática no Trabalho de Campo

Confessamos que o campo de trabalho antropológico não é o que esperávamos e provavelmente nunca foi ou será. Todos já ouvimos que na prática a teoria é diferente, talvez isso já estivesse introjetado em nós numa forma de senso comum, de forma que buscamos da maneira mais autêntica possível ajustar a teoria (as muitas teorias) a realidade e nunca, pelo menos de modo propositado, o contrário.

Introdução

Hoje, no fim do século XX, de fato temos dois grandes representantes do sucesso do capitalismo hegemônico norte-americano. Um deles é a coca-cola, que conseguiu fazer o nativo do mais longínquo país desfrutar de seu delicioso refrigerante. O outro é com certeza a cadeia de restaurante McDonald's que com seu conceito de fast-food (comida rápida) e seu lema QSL (qualidade, serviço, limpeza) conseguiu levar o seu famoso símbolo (os dois arcos dourados em forma da consoante "M") aos mais distantes locais do planeta. De fato, tamanho sucesso nos interessou a pesquisar como funciona tal empresa; como os funcionários se relacionam entre si; como se organiza a estrutura de poder, a hierarquia e tantas outras questões que nos veio à tona com a pesquisa de campo. Assim, usando dos conhecimentos que adquirimos ao longo do curso, tentaremos elucidar através das teorias ministradas, questões que nos foram apresentadas, pelos nossos objetos de pesquisa e assim chegarmos a conclusão desta pesquisa, adquirindo maior conhecimento sobre o contexto que os nossos objetos de pesquisa vivem e deles próprios e também assim poderemos conhecer e entender mais o nosso próprio contexto e a nós mesmos.

O Objeto

Da mesma forma nossa relação com os objetos, que mostraram sua natureza rebelada e questionadora desde o primeiro momento de contato foi sempre respeitosa e delicada, cheia de cuidados. Pois não tratávamos de elétrons, prótons, quarks, ou seja, lá o que for que as ciências exatas examinam, se bem que até nas experiências realizadas em física quântica, já se leva em conta a influência que o cientista tem sobre o experimento. Estávamos lá, meros aprendizes de feiticeiros do 3º semestre de

Antropologia, questionando objetos, que nunca deixaram de ser sujeitos, que também nos questionavam, nos buscando no "outro". Este outro que é uma panacéia da Antropologia, que evocado no momento certo, valida o trabalho; o torna científico e crivado no linguajar dos mestres. Não nos pareceu tão fácil lidar com o outro, que após o término de nossa pesquisa continuou se relacionando conosco. Quando o objeto atravessa a ponte até o sujeito. Quando o outro cruza essa ponte até nós. Quando conseguimos ver o outro dentro de nós, nos ver dentro do outro. Vasculhar o ser humano. Sua natureza, estruturas, seu meio, seus fatores limitantes, o fato cultural, a língua. Vasculhar o ser humano, sendo ser humano. Estudar a aldeia, na aldeia, sem às vezes, saber quais são as fronteiras dessa aldeia.

Incentivados pelo que ouvimos nas aulas: "Não existe teoria perfeita, existe a melhor teoria para o melhor objeto". Nessa espécie de adequação constante da teoria ao objeto, transitamos por Geertz, Levi-Strauss, Darton, Balandier, Leach etc. Como se estivéssemos abrindo várias janelas para observar e conversar com nossos "objetos". Objetos tão complexos, que mesmos que os colocássemos dentro de um panteão controlado, que tivesse sua abóbada feita de toda de janelas, e em cada janela, um antropólogo, observando os acontecimentos através da lente de sua teoria, mesmo assim não faríamos um trabalho completo.

O "Pré": um rito de iniciação

"Uma análise em termos de liminaridade"

Conceito: Rito de iniciação e passagem, executado toda vez que um funcionário novo, entra pela primeira vez no vestiário para colocar o uniforme.

Consiste em dar pancadas, chutes, pular sobre o novo atendente, que nunca tem condições de se defender, pois geralmente é um contra um número que varia de quatro a doze. A vítima não deve reagir, do contrário apanhará mais. Também é considerada uma desonra reagir, chorar, ou comunicar o fato a gerência. Podendo ficar com a fama respectivamente de: Desmancha prazeres e ignorante, maricas ou delator, o famoso "dedo duro". O bom iniciante é aquele que agüenta quieto (como num trote

universitário), já que no futuro poderá aplicar pré nos novatos ou nos indivíduos considerados "folgados". Indivíduos considerados folgados são aqueles que não se ajustam nas normas estabelecidas pelos atendentes, estes aplicam prés terapêuticos sempre que os "folgados" passam da conta, ou apenas para quebrar o tédio do cotidiano no restaurante.

O pré ocorre apenas entre os meninos e em geral acontecia a todos. Porém essa tradição vem se perdendo, principalmente nos restaurantes vendidos pela *McDonald's Corporation* em virtude do remanejamento e saída dos funcionários mais antigos.

De acordo com a descrição acima, o ritual imprime seu caráter coercitivo ao iniciante que passivamente deve acatar suas "normas". Aquele que as desrespeita está sujeito a atitudes e comportamentos estereotipados. As normas do rito são impostas a ele, portanto.

Poderíamos encarar este tipo de rito de iniciação não somente como uma tradição e um evento confraternizador mas também como um período marginal que antecede a entrada do indivíduo em uma nova estrutura e em um novo contexto que, no caso, é seu trabalho.

A mudança para uma nova estrutura implica por sua vez, naturalmente o abandono da estrutura anterior. O iniciante, neste caso, trocará de grupo, de estado ou de categoria social, sendo que o ritual é o período intermediário ou elemento mediador da troca. Neste sentido, "a cerimônia deverá sancionar o abandono anterior e a harmonia de agregação ao novo" (Gennep).

Outra consequência objetiva que percebemos é que o "Pré" se posiciona como um momento intermediário entre o igualitarismo e a indistinção de um indivíduo, que no momento da procura por esse trabalho, se encontra desfamiliarizado e indistinto perante os membros da empresa, mas que por meio da confraternização que o ritual permite entre os participantes, pode-se conferir a "vítima" um estado de familiarização perante os membros da empresa e sua distinção como pessoa e não mais como indivíduo.

Assim, através da amizade que pode surgir após este momento marginal é garantido à "vítima" um status de personalidade que

anteriormente não possuía. O desconhecido torna-se conhecido. O uniforme e os pins que o membro recebe são exemplos que ilustram isso e que garantem seu status.

Mito Ray Kroc

“Uma pequena análise sobre a motivação”

Ex-caixeiro viajante Ray A. Kroc, representante de vendas de batedeiras de Milk Shake, com 52, anos ficou impressionado com o restaurante dos irmãos Richard e Mauricie McDonald's e propôs sociedade com os dois. Assim surgia o McDonald's, no ano de 1955. A partir daí, a cadeia de restaurantes não parou de crescer e tornou-se o que é hoje; a maior cadeia de restaurantes do planeta. Achamos importante trabalhar um pouco com a figura deste caixeiro viajante, que junto com tantos outros (Rockefeller, por exemplo), pode exemplificar bem a figura do "Self-made Man", tão importante no contexto do capitalismo e mais ainda dentro da própria empresa. Ele é colocado como a referência para todos os funcionários, como "um exemplo a ser seguido", a fonte de motivação para a melhoria contínua dos mesmos. Sempre que necessário, o mito "Ray Kroc" é evocado, normalmente por um indivíduo numa escala maior na hierarquia. Assim a função do mito "Ray Kroc" é a maior motivação contínua dos funcionários, o estímulo constante através de toda uma construção simbólica da imagem do empresário de sucesso, que batalhou e venceu todas as dificuldades e alcançou o almejado sucesso. Isto é bem exemplificado no depoimento de Jaqueline de A. Lima de Santana:

"O cara que vem do chão, que sobe na raça, 'é mais reputado pelos funcionários, pois saiu de onde eles estão, mostra que isso é possível (torna-se modelo, reforça o mito). O cara que vem de fora, saca mais da parte administrativa, porém tem uma dificuldade enorme de assumir uma área se for necessário. Quem vem do chão, fica numa chapa ou na fritura sem suar, 'tá acostumado, sempre fez isso".

Juntamente com o mito várias outras chaves de significação, tais como as frase "a empresa proporciona muitos incentivos aos funcionários" contribuem para reforçar outro mito, o da empresa

que respeita e recompensa seus funcionários pelo esforço dado. Com isso, cria-se um clima de coesão, estabilidade e há também a legitimação da estrutura hierárquica piramidal, como o McDonald's se organiza. Afinal, o indivíduo está num patamar mais alto devido ao esforço dado à empresa no cumprimento de suas tarefas. Assim, podemos observar o mito "Ray Kroc" através da perspectiva da teoria funcional de B. Malinowski, na qual tal mito teria a função de motivação, que por outro lado, é o suprimento da necessidade da empresa de maximizar o seu lucro, através do melhor aproveitamento do funcionário em suas funções, gerando assim um aumento de produtividade.

Família McDonald's

Visão de uma ex-funcionária, hoje universitária.

"A primeira vez que pus os pés no restaurante para trabalhar, em uma noite de quinta-feira de abril de 1994, fui recebida pela treinadora Valquíria que passou a contar tudo que sabia sobre a empresa e como seria minha vida lá dentro daquele momento em diante. Sentamos na sala de Break (local onde os funcionários comem e têm suas reuniões com o gerente de plantão). Logo reparei na placa em acrílico sobre o grande espelho da sala, escrito em letras garrafais 'FAMÍLIA MC DONALD'S'.

Então pensei, que tipo de família seria aquela, aqueles sujeitos competitivos e gerentes bravos, não pareciam muito com o pessoal lá de casa. Mal tive tempo de pensar nisso e Valquíria já foi explicando que, em todos os momentos minhas atitudes profissionais deveriam estar sustentadas nos três C's (comunicação, coordenação e cooperação) e me remeteu a minha vida familiar, dizendo: 'bem, você tem que se comunicar com sua mãe, não tem? Aí você deve fazer bem suas funções básicas, não é? E só se você estiver bem e em ordem, poderá ajuda-la, certo?'. Eu disse: 'certo!'. Ela disse: "errado! Daqui para frente, quando receber qualquer ordem ou concordar com o que foi dito responderá 'ok, obrigado!' ok obrigado? - 'Ok, obrigado!'.

Fiquei sabendo da história do construtor daquilo que o McDonald's é hoje: Ray Kroc. A pessoa na qual devíamos nos

espelhar. Ouvíamos constantemente: 'Se você se esforçar, obterá resultados'. Com o tempo; percebi que de uma forma ou de outra, tentava-se criar uma estrutura familiar. A maioria de nós era adolescente, não possuíamos referenciais e freqüentemente acreditávamos nos mais velhos, ou pelo menos, tínhamos de respeitá-los por força das punições.

No momento das contratações, o gerente dizia às mães que costumavam acompanhar seus filhos 'Não se preocupe. Aqui eles aprenderão responsabilidade, disciplina e terão um bom plano de carreira'. E as mães sorridentemente empurravam seus filhos para essa espécie de 'Exército dos Hambúrgueres'".

América para os (norte) americanos

A forma como o McDonalds chegou se instalou e cresce no Brasil e foi amplamente facilitada pelo Imperialismo econômico americano e pelos enlatados que preenchem nossos programas televisivos e por toda a enxurrada cultural do *american way of life* que já está tão incutido na grande maioria, quanto o hábito de comer bananas, ir à praia ou tomar sua "saborosa coca-cola".

No famoso filme de Steven Spielberg "Contatos Imediatos do 3º Grau", no momento em que naves extraterrestres passam sobre a cidade e provocam uma pane em todo o sistema eletromagnético, o famoso blackout ou o apagão dos cariocas. Nesse momento Spielberg utilizou o Roding Sign do MacDonal'd's (aquele enorme M que sinaliza para toda a redondeza onde está o restaurante, vide ilustração nº1) apagando, como símbolo da América apagando.

O garoto Riquinho (Maccauley Cauley) no filme homônimo tem um MacDonal'd's dentro de sua própria casa, como símbolo do máximo que o dinheiro pode comprar.

No filme Flinstones, aquela famosa turma composta por Fred Flintstone, Barney Rubble, Wilma, Betty O'Shale, Pedrita, Bambam, e não poderíamos esquecer do dinossauro Dino. O cenário é uma suposta época das cavernas. Até aí o cinema colocou um restaurante McDonalds. Porque? Talvez porque essa marca já esteja tão presente no imaginário americano e por conseqüência na consciência de todos os países que estão sob sua influência

econômica e cultura, que já se torna impossível imaginar a vida em sociedade sem eles.

Porém no livro *Cabeça de Turco*, a visão que os alemães têm do McDonald's nos parece um tanto diferente. É notório que há uma resistência cultural enorme nos países cuja dominação econômica dos EUA é mais branda. Assim, a resistência cultural é menor no Brasil do que na França, por exemplo.

Conversando com brasileiros que trabalharam no McDonald's da Inglaterra e Austrália, averiguamos que nestes países o encantamento por essa marca e instituição não parece ser das melhores e em geral apenas os imigrantes em péssima situação aceitam trabalhar neles.

"Apenas a escória trabalha lá: turcos, chineses, pessoas velhas... horrível, nada a ver com o Brasil. McDonalds'na Alemanha é padaria; não vi nada de padrão.¹"

Nos países da antiga União Soviética, hoje escancarados ao capitalismo, o McDonald's provoca tanto excitação e prazer quanto a Disneylandia. Bem próximo ao mausoléu de Lenin come-se Bigmac's quentinho. Só não dizemos que ele (Lenin) rola no túmulo porque está embalsamado.

O McDonald's é algo tão inteligente que se molda às sociedades em que penetra para poder se instalar e crescer. Em Israel, em respeito à Torah, os restaurantes servem a carne longe do queijo e produtos derivados do leite como milk-shakes e sorvetes. Na Índia, nas regiões hindus tem se pensado em hambúrgueres brancos ou vegetarianos. Esse subproduto da cultura americana se maquia e usa trajes da cultura local, onde pretende se instalar. O que nos faz lembrar Sahlins quando analisa o que o encontro entre duas culturas acarreta a despeito do domínio de uma sobre a outra: a alteração de ambas. Não existe cultura passiva. Elas reagem de acordo com sua cosmologia cabendo saber se são performáticas ou prescritivas. Talvez essa dinâmica cultural seja a maior responsável por fazer desta cadeia de restaurantes a maior do mundo, abrindo um novo restaurante a cada quatro horas em algum ponto do globo.

¹ Marcelo Coutinho, 24 anos

"Em cada lugar ou tempo há algo no McDonald's que permanece, algo que se modifica e algo que se supera". [Diretor de marketing do McDonald's, 1996]

Numa convenção Ronaldo Marques disse a dezenas de assistentes de marketing reunidas no Top Center da Paulista. "Se houvesse uma guerra nuclear, e não sobrasse nada além de destroços, e de muitos sobreviventes vivendo nos abrigos subterrâneos; nesse cenário aterrador o Roding Sign de nossa empresa estivesse caído, exibindo a nossa marca, nossa marca sem restaurantes, mesmo assim nossas ações seriam negociadas a preços exorbitantes pois somos a nossa marca, que é sinônimo de Qualidade, Serviço, Limpeza, Simpatia e Eficiência."

O diretor aposta alto no caráter sincrônico da marca McDonald's, que hoje é um mito do mundo dos negócios que será reproduzido e transformado pela história.

Competições Sadias

"A espécie de briga de galos dos gerentes"

Nenhum restaurante McDonald's quer ter a fama de ser o pior em algum item classificador da empresa, que vai desde o número alcançado em vendas até as características particulares do material humano.

A tensão que se cria pela competição constante entre os vários níveis intra- e inter- restaurantes é trabalhada de uma maneira sadia (uma forma catarse) nas competições oficiais da empresa.

Quando toda a equipe gerencial se reúne em torno de atendentes, que "suam o uniforme" mostrando quem é o mais "bala" (rápido, eficiente e cortês) em cada função. Os ganhadores elevam o moral de suas unidades. Nas palavras de um dos participantes *"Por mais que a gente se esforce e mesmo que não ganhe, é legal participar, há confraternizações, a gente aprende muita coisa"*.

Os competidores bem uniformizados, com aparência perfeita, esbanjando energia, entram nos restaurantes escolhidos para o evento e por alguns minutos fazem o reconhecimento de sua área

(território) olham os adversários com hostilidade e ficam prontos para mostrar o que fazem de melhor.

Fazendo um paralelo com Geertz:

"A briga de galos capta temas como morte, masculinidade, raiva, orgulho, perda, beneficência, oportunidade e os ordena numa estrutura globalizante, e depois os apresenta de maneira tal que alivia uma visão particular de sua natureza essencial. A briga de galos, como imagem, ficção, modelo, metáfora é um meio de expressão, cuja função não é aliviar as paixões sociais, tampouco exacerbá-las, mas exibi-las em meio a penas, sangue, às multidões e ao dinheiro".

"As competições McDonalidianas captam temas como demissão, sucesso, raiva, orgulho, perda, beneficência, oportunidade, e os ordena numa estrutura globalizante, (traduzindo-os para uma linguagem que faça sentido a todos) e depois os apresenta de maneira tal que alivia uma visão particular de sua natureza essencial. As competições como imagem, ficção, modelo ou metáfora é um meio de expressão cuja função não é aliviar as paixões sociais, (busca pelo sucesso, pelo poder), tampouco exacerbá-las mas exibi-las em meio a suores, gritos de equipes rivais, a prêmios, medalhas e ao dinheiro (Vide o resultado do All Star na ilustração no.3 a e 3b).

Como diria Geertz "Uma boa interpretação de qualquer coisa leva-nos ao cerne do quanto nos propomos a interpretar". Quanto mais visitamos o campo, mais questões aparecem, mais interligações vemos com as teorias estudadas no curso de forma que a única coisa que passamos a desejar é a oportunidades de nos aprofundarmos nesse trabalho tão instigante e convidativo." É surpreendente como as teorias antropológicas beijam, tocam, abraçam, afastam-se para aproximar-se novamente do mundo prático, a aldeia global.

A Mágica de Comandar

"A eficácia simbólica do chefe"

Tal qual o feiticeiro de Levi-Strauss um gerente não pode ter o seu poder de administrar pessoas questionado, do contrário não terá mais poder.

O McDonald's tem duas origens para as pessoas que compõem o quadro gerencial dos Restaurantes:

- a) podem ser pessoas que começam a carreira como atendentes e galgaram novas posições com o suor do rosto.
- b) O que se chama de Training que nada mais são que pessoas que já concluíram o curso superior e buscam se colocar no mercado.

De modo geral as pessoas da categoria "a" são bem mais respeitadas porque como dizem os atendentes "o cara subiu na raça, apanhou muito, enquanto as pessoas da categoria "b" são vistos com uma relativa desconfiança, os atendentes julgam que não serão bem compreendidos por esse tipo de superior, que evidentemente não compartilha o mesmo universo que o deles.

Também há casos em que mesmo as pessoas da categoria "a" tem sua promoção considerada não merecida ou não executam bem sua função de comando. Bem isso já é o suficiente para não terem o cargo legitimado pelos subalternos. E quando isso ocorre "chove advertências". O poder que não é validado pela força simbólica, o poder que questionado por quem está abaixo dele só se mantém pela força, ou seja, medidas coercitivas; único remédio indicado por Maquiavel e pela história para este tipo de Líder.

De qualquer forma um bom gerente na Empresa, tem que ser assim como o xamã de Levi-Strauss, obra do consenso. Se tiver que justificar cada ordem dada não será mais um chefe, será qualquer outra coisa menos isso.

Também devemos observar que funcionários recém-admitidos obedecem qualquer gerente.

Trajes

"Cristalização simbólica da hierarquia"

A dimensão simbólica dos pins, tarjas de treinador, tarjas de elite de serviço, selinhos no crachá, uniforme da equipe gerencial, símbolos do poder que crescerá até o topo da pirâmide local, que dependendo de onde se olha talvez nem o enxergue, pois pode estar personificado na figura do franqueado, indivíduo que de tão poderoso não precisa mais se submeter a uniformes padronizados. Figura ambígua, que recebe o poder, porque o compra, o legitima através do econômico.

O ápice da pirâmide também pode ser a sociedade anônima Restco Comércio de Alimentos S.A., situação na qual o poder não tem um rosto definido, são números financeiros que devem ser respeitados e perante os quais o indivíduo quanto mais perto da

base piramidal hierárquico, mais número, o indivíduo se torna. E a grande luta é individualizar-se, personificar-se depois da massificação.

Por isso, todos os objetos e trajes que contém a função simbólica do Poder e da diferenciação positiva são tão perseguidos e disputados. Distribuídos como prêmios, funcionam como elementos motivadores do bom trabalho; da mesma forma que se treinam macacos com amendoim, treinam-se trabalhadores com seus objetos de função simbólica, logo ele não achará tão bom assim. Economize os amendoins. Assim a empresa tem uma política de distribuição de objetos de fetiche parcimoniosa, para não serem desvalorizados. Seu mecanismo de controle nada mais é do que uma verba fixa.

Quanto às promoções, em períodos de abertura de muitos restaurantes, quando na voz dos funcionários "qualquer um pode subir", "agora, promove-se aos rodos", nesses períodos as promoções não são tão valorizadas, nem por quem as recebe. É comum haver demissões voluntárias, enquanto os atendentes dizem "fulano não agüentou o tranco, pensou que era só andar engomadinho".

Bonita Camisa Fernandinho

"Mata-se o rei sem manto"

Depoimento do ex-funcionário Anderson Lima da Silva (29 anos) que trabalhou no McDonald's de 1991 a 1996.

"Lembro-me que assim que entrei na empresa, dei de cara com um sujeito engravatadinho e de cara já não gostei dele... Esse cara era empoadado, parecia ter engolido um guarda chuva aberto. Vivia pegando no meu pé, era quase sempre o gerente da área em que eu trabalhava. Sabe como é né? Nossa, tu tem que respeitar o uniforme, tinha dia que naquela correria a gente vivia se esbarrando, naquela época a loja vivia cheia, todo mundo correndo, eu mais que todos e o desgraçado nunca tava feliz... tinha uma vontade danada de sair no pau com ele, mas tem a hierarquia, a gente tava dentro da empresa e eu pra variar precisava daquela merda de salário... Aí teve um dia que o Mc

organizou uma pelada de confraternização, daí a situação era diferente, tava todo mundo de calção e camisa de jogador, mas o Fernando continuava folgando. Pra que meu filho, aí foi o dia da caça, dei-lhe um carrinho por trás, assim na boa, pra parecer acidente o cara chorou de dor, ficou um mês mancando. O engraçado é que lá caído, sem gravata ele parecia diferente, quando eu o ajudei levantar ele parecia até mais baixo. Hoje eu não faria isso, por mais que ele merecesse fiquei arrependido... É uma ignorância, chefe tem que mandar mesmo tem que pegar no pé se não o funcionário fica só voando (fugindo do trabalho)".

Enquanto o Anderson me contava-me esta História, me lembrei do filme "O Casa Nova e a Revolução". Será mesmo que o uniforme de gerente do Fernandinho emanava através da sua função simbólica tanto poder que impedia que Anderson mesmo enraivecido e sobre estresse nunca o agredisse no Restaurante, deixando para faze-lo quando Fernando estivesse despido de seu traje superior. Quando ele nos disse, que no futebol o Fernando, não parecia a mesma pessoa, pensamos nas esferas sociais de Durkheim e os diversos papéis que o indivíduo assume na sociedade. Evidentemente devemos levar em conta o caráter coercitivo das organizações empresariais e que agredir a alguém dentro do trabalho tem conotação e punição totalmente diferente de uma desavença ou acidente durante um jogo no campo do bairro, ali o indivíduo pode deixar vir à tona a sua agressividade vivenciando-a de forma positiva nesse famoso esporte de contato.

Será que as organizações empresariais já criam nessas recreações para que todo tipo de mau entendido seja resolvido numa espécie de "espaço não oficial" da organização evitando que isso ocorra dentro da estrutura hierárquica, comprometendo-a: É apenas uma conjectura, mas depois de conhecer o Fernandinho por fotos, que ele era metido com sua gravata, ele era.

Note a fala de Anderson quando viu Fernando sem o uniforme gerencial, caído no chão de terra no campo de futebol: *"Engraçado que lá caído no chão ele parecia diferente, sem gravata, quando eu o ajudei a levantar-se ele parecia até mais baixo, mais fraco. Sei lá deu dó"*. Esse relato fez-nos lembrar

da análise que Lilia Moritz Schwarcz fez no livro "As Barbas do Imperador" em especial do trecho transcrito abaixo em que Kantorquiz destaca a famosa tragédia de Ricardo II de William Shakespeare:

"Ricardo II é um rei culpado e como tal reduzido à singularidade de homem. O rei que jamais morre é substituído aqui pelo que morre todos os dias, que sofre dores mortais... Quando o rei é visto nu, ele deixa de ser rei, para se transformar exclusivamente em um de seus pólos mais fracos a sua passageira humanidade".

Parafraseando o trecho acima;

"Fernando é um gerente culpado e como tal reduzido à singularidade de homem. O gerente que jamais é demitido é aqui substituído pelo que se desgasta e se demite todos os dias. Quando o gerente é visto nu ele deixa de ser gerente para se transformar exclusivamente em um de seus pólos mais fracos, mais um indivíduo passando pelo teatro do sistema e alimentando-o.

Cabelos que se modificam

"O cargo já não é o mesmo e os cabelos quanta diferença"

Em geral, após serem promovidos, as pessoas buscam alguma mudança em sua aparência, além do uniforme, algo que denuncie ainda mais a subida na hierarquia. É comum as garotas alterarem a cor dos cabelos, via de regra torna-los mais claros ("Fiz luzes, já havia feito reflexo antes... acho que fiquei melhor assim, mais bonita... me deu um ar mais sofisticado, agora eu posso"). A garota deu-nos este depoimento quatro semanas depois de ser promovida e ter trocado de uniforme.

Talvez o caso mais engraçado foi o do Claudinei (vide fotos anexas) que se tornou um mulato de cabelo louro, após a promoção. Quando perguntei a ele o porque do novo visual, disse-me que "era pra ficar diferente, destacar a promoção". Bem, talvez provido de mais recursos financeiros, possam agora ter acesso aos melhores tratamentos capilares, ou seja, alisar e tingir os cabelos. Poderia se dizer que ocupar um ponto mais alto na hierarquia empresarial embranqueceria as pessoas. Por mais que se possa negar, quanto mais subimos até o topo da

pirâmide empresarial mais brancas são as pessoas; se não tão tanto a cor, talvez mais nos modos, nas roupas, nos cabelos. A idéia da classe branca dirigente vem maquiada de ideologias de democracia racial, que de tão legitimada aparentemente nem entra entram em pauta, porém está tão presente hoje, quanto na época do Império.

Relações Cordiais

“Nosso jeitinho brasileiro no sistema mcdonaldiano”

Nos diálogos, quando perguntávamos, quem concede a promoção, quem os promovia, freqüentemente recebíamos respostas confusas. Que nada mais são do que um misto entre a garantia que é dada a todo o funcionário de que trabalhando direito, terá reconhecimento, assim como Ray Kroc e muitos outros tiveram, e a certeza que conhecer a pessoa certa e ter uma boa imagem e relação com ela possibilitará facilidades na vida profissional.

A frase “não o que você conhece, mas quem você conhece”, que vigora na vida acadêmica, política e sem dúvida empresarial cabe na hierarquia Mcdonaldiana também. Todos desejam cair nas graças do superior, quanto mais superior maior a graça alcançada e maiores as chances de se dar bem.

Na gíria dos funcionários se diz, que “tal atendente é peixe do aquário de tal tubarão” e “é melhor não mexer com ele, pois é protegido, tem as costas quentes”.

Roberto da Mata veria um bom campo de pesquisa nos restaurantes McDonald’s para estudar as relações cordiais, como na gíria dos funcionários, “um dom pode favorecer a vida de alguém se lhe der na veneta”.

Ray Kroc é apresentado aos funcionários como uma espécie de patriarca da família McDonald’s, que protegerá os bem intencionados e trabalhadores. No entanto, os brasileiros têm suas própria maneira de proteger os seus queridos. De forma que mesmo o atendente de duas semanas percebe a oposição entre essas duas vertentes de critérios para promoção. Por isso, tanta balbúcia, silêncios, discursos confusos, olhares, respostas politicamente corretas e desabafos para a questão da promoção.

A Tribo

A Empresa tem uma maneira eficiente de fazer os funcionários decorarem todos os seus procedimentos e cumpri-los através da motivação que ocorre no processo de competição. Há vários tipos de competições:

All Star (vide glossário)

Apenas os atendentes competem de forma direta. Em cada área: que estão inclusas no DRIVE (sistema de atendimento para os clientes em automóveis), BALCÃO (sistema de atendimento ao cliente), LOBBY (local onde os clientes comem e se divertem) e COZINHA (que inclui desde a parte onde se fritam batatas, até a chapa, torradeira de pães, etc).

A identidade empresarial do indivíduo começa a ser formada enquanto ele executa suas primeiras funções. Há tanta rivalidade entre a cozinha e a área de serviço (balcão, drive) quanto às tribos totêmicas de Levi-Strauss. Em ocasiões em que o balcão permanece abarrotado de clientes enquanto a cozinha mantém a estufa cheia de lanches. Ficando claro que os funcionários do balcão não estão executando sua função com eficácia. Então ergue-se a voz do líder tribal da cozinha: o coordenador de equipe, que começa a cantar, sendo logo acompanhado pelos atendentes "não é mole não, quem tem essa cozinha não precisa de balcão". Assim se enfurecem os atendentes do balcão, que passam a correr como malucos e quando falta lanche, cantam sua musiquinha contra a cozinha, numa vingança simbólica. Assim, pela constante competição rumo ao ápice, todos trabalham enquanto que a empresa cresce.

Curiosamente, a área de salões é uma categoria mediadora discriminada por uns, devido ao contato direto com os clientes, que "pode ser um conhecido seu, vendo você carregar lixo", e supervalorizada por outros, como o local onde tem a chance de estabelecer contato direto com o cliente: enquanto executa sua tarefa, o indivíduo constrói sua identidade dentro da empresa: o caixa, o chapeiro etc. Quando já disputaram entre si o suficiente, ficando definido o "rei da cocada preta" de cada função, segue-se outra etapa do processo de disputa. Juntam-se

os melhores de cada função de área de todos os restaurantes. Primeiro os restaurantes de cada setor, depois o ganhador do setor se reúnem em áreas, os ganhadores de área se reúnem com os de todo o mercado.

Por exemplo:

Setor-cidade de São Paulo

Área-região oeste de São Paulo

Região-Estado de São Paulo

Mercado-Brasil

Primeiro se forma a identidade em relação ao restaurante, do qual se faz parte, em oposição a função do outro e em identificação a sua. Depois com relação a outros restaurantes do McDonald's, por fim, se convencem de que "somos melhores que qualquer Habib's, Bob's, Pizza Hut ou KFC".

Nas competições entre restaurantes, em que tivemos a possibilidade de presenciar ou ouvir relatos, os funcionários gritavam palavras de ordem, cantavam hinos que glorificavam sua unidade, ou colocavam uma outra unidade em detrimento. Riam como loucos quando um adversário dava-se mal, o imitavam, contavam a história alegremente. Assim como os compositores e impressores de Darton. Ouvimos a mesma história em muitas versões.

Tabu de Caixa

Num dado momento do nosso diálogo com Rafael, ele passou a contar detalhes de sua rotina dentro do restaurante. Perguntei-lhe qual a melhor área para se trabalhar lá dentro. Recebi a resposta contrária. Ele não gosta de fazer recebimento (retirar as mercadorias do caminhão de entrega e armazená-las). Mas o local que lhe provoca medo é o balcão onde é responsável por um dos sete caixas.

"Eu não gosto de ficar no caixa... E se ele fechar negativo? Ai meu Deus... Aí a loja tem de pagar uma multa para o imposto... o governo... a central do McDonald's... eu não sei direito. Mas é algo muito ruim. E como várias pessoas mexem em meu caixa (gerentes executam um procedimento chamado de

sangria). E se some algum dinheiro, não quero nem saber dessas complicações pro meu lado”.

Quando perguntei ao coordenador de equipe sobre que tipo de informação passava-se para os atendentes sobre a quebra de caixa obtive uma resposta um tanto confusa. Parece que propositalmente eles criam um mistério diante do assunto, intimidando mais ainda os garotos dando uma gravidade maior ao ocorrido, para que ele seja evitado a todo o custo.

Nas Festas

“A dança oficial do poder”

Tal qual as competições, os jogos esportivos, as gincanas, temos as festas.

De acordo com Geoges Balandier em O Poder em Cena, “O poder é concedido como dramático que permanece ao longo dos tempos e ocorre em todas as sociedades”.

As competições (All Star, Olimpíadas de Básicos) são explicitamente um jogo dramático, com direito a premiações e lamentações. Cada nível da hierarquia trajando um tipo de uniforme, cada um chegando ao local com um tipo de condução, desde o ônibus do subúrbio ao Mitsubish de Alphaville.

Em passagem de Shakespeare citada por Balandier, “o mundo inteiro é uma cena” e nesse teatro de poder o espetáculo visual é suficiente, não precisa ser explicado. É compreendido tacitamente por todos que dele participam e até por “penetras” (nós) que o observam.

Algo interessante que temos a dizer a respeito dos trajes desse espetáculo, é que quanto mais acima se está na pirâmide, menos a roupa deixa o indivíduo massificado e permite-lhe a criação de um estilo próprio.

Posição	Trajes
Consultores, diretores e franqueado	Podem usar camisas pólo com o símbolo da empresa impresso de forma discreta ou optar por qualquer roupa social que queiram usar.
Gerentes, coordenadores,	Uniforme discreto que não chama a

1º e 2º assistentes, assistente administrativo e de marketing.	atenção. Usam calça cinza, blusa clara, sapato social e gravata (homens) ou lenço (mulheres).
Atendentes	Uniforme carnavalesco, listrado em cores berrantes. Deixa todos parecidos com um pierrot, dando às crianças, seus principais clientes, uma impressão descontraída e circense. <i>"De fato ninguém fica muito feliz de usar esse uniforme, principalmente quando nossos amigos de colégio vêm aqui". (Márcia S.)</i>

Existem alguns momentos em que essa hierarquia de vestimentas é quebrada. Durante os jogos esportivos e durante as festas de todos os funcionários, quando ninguém usa uniforme. É a verdadeira democracia das roupas. Claro que cada um dentro das possibilidades de seu guarda-roupas.

A Respeito dos Relatos

Convivemos muitas semanas na aldeia (restaurantes) e às vezes até saíamos "fora da aldeia" para conversarmos e nos divertirmos com os nativos, deixando-os mais à vontade para falarem do que quisessem e como desejassem.

Como viajamos por muitas teorias, havia momentos em que apenas re-elaborava os diálogos, no belo estilo de Malinowski. Já em algumas situações ficava difícil portar bloco de anotações ou nosso aparelho de gravar. Porém, quando isso nos foi permitido, optamos pela descrição densa de Geertz, quando nossas vozes de aprendizes de feiticeiro se perdiam em meio a tantas outras vozes. Assim, como verificamos depois em trecho do texto de Teresa Pires do Rio Caldeira a respeito dos pós-modernos: "É por isso que se requer que o etnógrafo reproduza o mais possível em seus textos a sua experiência tal qual vivido no campo, e não tal qual foi re-elaborada depois dele". No entanto os antropólogos pós-modernos não acreditam na possibilidade de reconstruir uma totalidade que dê sentido a todas as posições

diversas. Sendo a diversidade irreduzível de experiências, o dado que o antropólogo pós-moderno tem que trabalhar e achar os meios de representar. Quanto a isso nem sempre fomos tão pós-modernos assim, nos arriscando a explicar a explicação dos outros e correndo o risco anunciado de fazer mais confusão ainda. Mas essa é a missão do "cavaleiro quase sem cabeça". Arriscar-se tanto na tribo dos cadiueus, quanto na tribo urbana.

Relatos

Silvana da Silva Cruz

Nascida em 10/02/1980. Quatro anos e meio de empresa. Atualmente é assistente de Marketing.

- Pesquisador: Por que você começou a trabalhar aqui? (McDonald's)
- Informante: Foi o primeiro emprego, pelo qual me interessei e consegui... Gostei do ambiente cheio de pessoas da mesma idade.
- Pes: E quando teve que colocar o uniforme de atendente pela primeira vez, você é capaz de lembrar-se o que sentiu ou pensou?
- Inf: Que chato (expressão de desagrado) vou ter que trabalhar com esse boné?!
- Pes: O que você pensava ou sentia quando ganhava um pin?
- Inf: Ficava feliz, pensava: "que legal, estou sendo notada na empresa"! Tenho mais de 20
- Pes: Você chegou a usar a tarja de treinadores?
- Inf: Sim usei, tive graduação na "Faculdade do Hambúrguer" em Alphaville e tudo. A tarja de treinador nos diferenciava dos outros funcionários. Quando você cobra algo de um funcionário sendo apenas atendente ele diz: - Fica na sua, você não é ninguém aqui! Ter a tarja te dá autoridade.
- Pes: E quando você colocou o uniforme de Assistente de Marketing como se sentiu?
- Inf: Quase não teve muita graça. Vi tanta gente trocar de uniforme na minha frente, tanta promoção injusta, que quando troquei o meu nem teve graça. **Perca ou desvalorização da função simbólica do uniforme de carga superior.**

Sheila Cristina Moreira Silva

Mais de 5 anos de empresa, indicada recentemente para treinadora.

- Pes: Por que escolheu trabalhar no McDonald's?
- Inf: Vim para cá por acaso junto com minha prima e acabei ficando.
- Pes: Você é treinadora?
- Inf: Não fui graduada ainda, tenho que fazer um teste coordenado pelo consultor.
- Pes: Que você acha desses pins que os funcionários ganham?
- Inf:
- Pes: Você tem 5 anos de empresa por que só agora foi indicada para treinadora ? De quem depende sua promoção?

Inf: Depende mais de mim! Acho que não tinha me esforçado tanto. Acabei me acomodando, fui ficando, emprego tá muito difícil hoje em dia.

Pes: Nesses anos todos usando o uniforme de atendente, você teve vontade de usar o uniforme de gerente, de ser promovida? Você desejava isso muito ou pouco? Fique a vontade para responder.

Inf: Bem eu observava a vida que os coordenadores levavam e levam. Não é algo, assim, tão bom... As cobranças feitas pelos 2º Assistentes. Via o Alex (gerente da loja) gritando com eles, fazendo ameaças, o quanto trabalham, o quanto dão o sangue. Vi gerente chorando por causa da pressão da loja. Acho que vestir um uniforme desses tem suas vantagens e desvantagens, por isso não batalhei tanto por ele nos anos que estive aqui. Sabia do seu preço. Agora as coisas melhoraram um pouco.

(Desvalorização da função simbólica do traje do poder.)

Pes: O que são esses selinhos no crachá?

Inf: Legal não é? Quando você aprende tudo de uma área ganha um selinho da área. Serve para o controle do treinamento.

Rafael Sanchez Santos

Tem 17 anos e aproximadamente 5 meses de loja. É atendente.

Pes: Por que veio trabalhar no McDonald's?

Inf: Vim trabalhar aqui porque acho que não tem futuro ficar na rua, ou em empregos "meia boca" como o da lojinha em que eu trabalhava... Não havia registro, nem horário certo, nada. Em época de exército é difícil arranjar emprego. McDonald's me abriu as portas. Pensei: tudo tem que ter um começo por que não aqui?

Pes: Você acha difícil se destacar? Ser destaque do mês, por exemplo?

Inf: Teve um menino que foi destaque do mês no primeiro mês de trabalho. É muito difícil. Tem destaque do dia também. Espero ser promovido... Tem muita competição... Muita disputa... As pessoas são legais, menos a Alessandra (gerente com quem ele mais convive). Tudo o que você fala, tem que ser terminado com OK, obrigado. Todos são obrigados a falar... Faz parte de nosso sistema de comunicação... Isso é legal... Demonstra igualdade de direitos... O cara fala e você ouve, mas ele também tem de te ouvir... De qualquer forma sou cobrado o tempo todo. Raphael faça isso! Raphael aquilo! Isso não Raphael! Raphael é OK Obrigado e acabou! É assim o dia inteiro. O cliente tem sempre razão, não importa o quanto ele esteja errado. Os gerentes nos cobram o tempo todo! O Lombardi (dono desse restaurante específico) é diferente, nos trata de uma forma mais humana, tenta se aproximar da gente. **A pressão enorme, que vem se desdobrando do topo da hierarquia é sentida, por Raphael, como algo que se propaga do superior imediato. Assim vê a figura do franqueado como protetora e patriarcal, não percebe a origem das ordens dadas.**

Pes: Você acha que mudaria se fosse promovido a coordenador?

Inf: Não. Eu acho que mudaria para ser treinador, mas não para ser coordenador.

Pes: Raphael o que você achou de ter de usar uniforme?

Inf: Pra começo de conversa, me deram um uniforme super apertado... Tive que ir na central para pegar outro... Esse uniforme serve para todos ficarem iguais! A coisa mais chata é ter de comer de boné, ainda tô tentando me acostumar com essa idéia.

Pés: Quando você se encontra fora do restaurante com um gerente como o vê, como o trata?

Inf: Encontrando uma coordenadora eu a trato igual... Eu consigo separar a amizade do trabalho. Quando as pessoas estão aqui

- dentro assumem um papel, tem que ser assim. Mas lá fora é diferente. Deve haver uma separação entre trabalho e pessoa, mas nem sempre há.
- Pes: Se você fosse promovido acha que as meninas que trabalham aqui se interessariam mais por você?
- Inf: Claro! Uma menina se encanta pelo seu superior acha que é mais fácil subir na empresa se tiver algo com ele... é normal.
- Pés: Você tem algum pin? Acha legal?
- Inf: É muito legal. Uma coisinha para diferenciar seu uniforme. Pra você ficar diferente. Tentei ficar diferente colocando meu crachá na gravata, os caras brigaram, tomei o maior esporro. Meu boné acabava caindo de lado porque era grande, eu nem queria que ele ficasse assim, brigaram comigo. Recebi uma advertência verbal porque minha meia branca tinha uma lista azul. Pô essa lista nem aparecia, tá certo que o padrão da meia é inteiro branco, mas eu não tinha outra, eles não quiseram nem saber. Você tem que estar exatamente no padrão... Nada pode ser diferente, senão... Você já sabe!
- Pes: Você gostaria de ser treinador, usar a tarja de treinador?
- Inf: Seria um orgulho, nossa! -O cara é treinador do McDonald's! meus amigos diriam. As pessoas me veriam de forma diferente, com respeito. Eu falaria como treinador. Haveria uma aproximação maior do corpo gerencial. A tarja acabaria afetando meu comportamento, os atendentes se afastariam de mim. Odeio quando as pessoas cobram de forma errada. Por exemplo, estou no lobby (área onde os clientes sentam-se para comer) e há uma mesa suja, ou porque eu não vi, ou porque não deu tempo de limpar. Não importa: levo o maior esporro. Ninguém vê o meu lado. -Tá louco! Você perde seu Sábado e Domingo trabalhando. Só tenho uma folga por semana. Quando tem recebimento, chego tão cansado que só penso em dormir. Meus estudos... nem dá coragem de pegar no livro.
- Pes: Se você fosse promovida a coordenados como reagiria e como acha que as pessoas que te conhecem reagiriam?
- Inf: Se fosse promovido a coordenador minha família ficaria muito feliz. Acho que não afetaria minha personalidade.

Rafael vê a promoção para coordenador de equipe como uma fuga da cobrança atual que sente como atendente; não vislumbrando as cobranças vindouras com a almejada função.

Joice Rebecchi Dias

18 anos de idade. Trabalha na empresa há 3 anos e 5 meses. Também faz faculdade de Administração e Marketing. Desempenha a função de Assistente de Marketing no Restaurante.

Pes: Como veio trabalhar aqui?

Inf: Fui convidada, minha irmã já trabalhava aqui, em casa eu provava o uniforme dela. Sempre achei o McDonald's maravilhoso, para mim é uma das coisas mais importantes hoje. Eu era muito tímida, aprendi a ser mais extrovertida, sempre achei tudo isso deslumbrante.

Pes: O que você pensa sobre os pins agora que faz parte da equipe gerencial?

Inf: Chama muito a atenção do funcionário como se estivesse ganhando um prêmio, um título, sei lá. Eles adoram ser notados, eu adorava quando era atendente!

Pes: Conte-nos sobre a sua promoção, quando mudou o uniforme, como se sentiu?

Inf: Já estava trabalhando na empresa a dois anos e meio. Não surgia nenhuma vaga ou oportunidade. Então, um dia o Alex (antigo gerente do restaurante) disse-me que esta unidade seria franqueada e que se eu me esforçasse minha sorte poderia mudar, quem sabe uma promoção. Quando o franqueado comprou o restaurante, eu passei a executar a função de marketing, porém sem o uniforme de gerente, é claro que quase ninguém me respeitava. Até os funcionários novos diziam, que eu estava sem uniforme de gerente para mandar em alguém... Sofri porque tinha as obrigações de um gerente e os direitos de um funcionário, é uma situação bem chata. **Nossa amiga intuitivamente percebeu que neste momento havia se tornado para todo e inclusive para si mesma uma "Categoria Intemediária"**

Obs: Num dado momento do nosso diálogo Joice disse-me que seu trabalho era extremamente importante para ela e que se fosse demitida se sentiria inútil e perdida. Quando retornei ao restaurante uma semana depois para continuar a pesquisa avisaram-me de sua demissão, tentei contatá-la para novo depoimento, ou simplesmente para dar algum tipo de suporte psicológico para esse "objeto", porém não obtive sucesso. Mas não percam a continuação em futuro trabalho mais profundo: *Que fim levou Joice.*

Claudinei Lagares Abreu (19 anos de idade)

Trabalha no Restaurante há 3 anos e 5 meses

Pes: Como foi seu primeiro dia no restaurante?

Inf: Fiquei assustado, era tudo tão complicado, sentia-me perdido. Levei o Pré depois de 2 dias, eu era muito folgado, apanhei de 5 ou 6 caras... Pasei pelo pré umas 4 vezes.

Pes: Você poderia falar mais sobre o pré?

Inf: É terrível levar pré, os caras batem de verdade, mas dar o pré é uma das coisas mais divertidas que tem. É uma pena que essa tradição tão antiga está sendo perdida.

Pes: Como você foi promovido? Foi legal?

Inf: Estou a cinco meses como coordenador. Este uniforme dá muita responsabilidade pra gente. Minha promoção foi uma surpresa até para mim. Alguns gostaram, outros acharam injusta. Depois que coloquei esse uniforme as garotas caíram matando. Minha família ficou feliz. Subiu muita gente nesse restaurante, gente que nem merecia, não tinha a menor condição. Isso me desmotivou um pouco.

Pes: Quanto aos pins? Você tem pins?

Inf: Tenho um monte; mais de vinte pins. Uns eu roubei. O primeiro que ganhei foi de "destaque do mês". Na época eu só tinha três meses de restaurante. Ganhei três diplomas de destaque do mês e mais dois pins nas outras vezes. Tá tudo lá em casa. Para mim tem muito valor.

Pes: O poder que você tem de coordenador devido a função mudou você?

Inf: Eu tive que mudar um pouco minha postura, fui orientado para isso, era muito bagunceiro, mas não mudei para pior.

Pes: Você conhece alguém que depois de ser promovido mudou para pior?

Inf: Claro. As pessoas usam o poder para abusar das pessoas. Vocês devem saber o quanto os atendentes reclamam de serem maltratados pela gerência. O cara põe uniforme de gerente e acha que é o

"rei da cocada preta", o dono do mundo. Mas aqui tem sempre um rei maior na sua frente. Então as pessoas evitam abusar tanto.

Pes: Você gostaria de chegar à gerente operador (vide pirâmide de hierarquia, fig. 1)?

Inf: Claro. O cara fica mexendo no computador quase o tempo todo. Deve ser mais fácil.

Pes: Como ocorrem as promoções?

Inf: O gerente ou o dono observa seu trabalho, se gostar te promove. Garanto que qualquer um que trabalhe terá uma oportunidade. Acredito nisso. O McDonald's é assim.

Pes: O que são "Olimpíadas de Básicos"? Vi escrito no cartaz lá dentro.

Inf: É um tipo de gincana parecido com o passa ou repassa da televisão. Tem duas equipes. Você tem que saber todos os procedimentos, padrões, medidas. Quando o animador faz a pergunta, você aperta a campainha, quem acertar ganha prêmio, pins. Eleva o nome de sua unidade. Eu errei um monte de coisas básicas, tem gente que me olha torto até hoje. Todo ano tem. Acho que esse o restaurante vai mandar outra pessoa para nos representar. Eu acabei fazendo feio.

Jaqueline Aparecida Lima de Santana

7 anos e 6 meses de trabalho. Cargo ocupado: 2º assistente

Pes: Conta sua vida aqui dentro, Jaqueline.

Inf: Minha vida. Bem, tinha quatorze anos, foi meu primeiro emprego. Com quatro meses passei a treinadora. Com oito meses, coordenadora. Faz seis meses que "sou" 2ª assistente. Me espelhei nos meus superiores. Tive bons modelos. Tenho 21 anos e uma carreira de sucesso. Quero permanecer na empresa. Minha família tem muito orgulho de mim. A primeira coisa que minha mãe falou a alguém é: "minha filha é gerente no McDonald's"

Pes: Sua nova função modificou você?

Inf: A característica nº1 do trabalho aqui é trabalhar em equipe. Claro que tem pessoas que o poder sobe para a cabeça. Não foi o meu caso. Trato todo mundo igual, mas com a devida responsabilidade. Tem situações e que você é muito pressionado e então acaba transmitindo isso a outras pessoas.

Rodrigo Silveira Bugarelli

Tem 17 anos. Trabalha a 2 anos e 6 meses na empresa.

Pes: Como você veio trabalhar aqui no McDonald's?

Inf: Foi o meu primeiro emprego registrado. Trabalhei como entregador de pizza, numa mecânica... nada certo. Isso aqui foi minha melhor oportunidade até agora!

Pes: Você é treinador?

Inf: Sou e não sou. Ainda não fui graduado.

Rodrigo acaba de se tornar uma categoria ambígua, transitando entre os atendentes e treinadores. Tal qual os gatos de Darlton, leva a pior dos dois lados. É treinador apenas quando convém a outrem, e geralmente não é a mesma situação de quando seria conveniente a ele próprio.

Inf: Estou sendo mais cobrado. O Lombardi não cobra. Ele é gente fina.

Rodrigo não percebe que o franqueado, tal qual no exército, cobra do inferior imediato e não dele que está muito abaixo na hierarquia. A cobrança e pressão têm origem no alto, mas a maioria dos funcionários tem percepção muito limitada em relação a isso.

Pes: Você acha que se modificou depois que se transformou em treinador, mesmo ainda não tendo a tarja?

Inf: Não, eu não me modifiquei, nem vou fazer isso. Mas quase todo mundo faz. Fulano recebeu a tarja e muda seu comportamento na frente da pessoa. "O treinador usa a tarja em benefício próprio como sinônimo de autoridade".

Rodrigo acaba assumindo indiretamente que isso acontece.

Pes: Como sua família reagiu quando foi congado a ser treinador?

Inf: Minha mãe ficou feliz. Mostrei minha capacidade; até em casa estou sendo mais respeitado. É bom ter respeito. Eu já fui destaque do mês três vezes. Depois que entrei aqui aprendi a andar na linha... É necessário né cara. Eu era muito largado.

Pes: Você se lembra do primeiro dia de trabalho?

Inf: Lembro. A primeira coisa que me disseram foi: "—Cuidado, os caras vão te dar um pré". Não tem como escapar. Fizeram uma rodinha e me pregaram o coro. Eu agüentei porque soube que todo mundo passava por isso quando entra aqui e depois eu poderia bater nos outros também.

Pes: Você tem pins? Onde você guarda?

Inf: Tenho dezenove pins. Eu guardo numa caixa junto de um monte cartas de ex-namoradas e outras lembranças.

Pes: Porque você não está usando nenhum pin hoje?

Inf: Eu não costumo usar porque ele acaba quebrando ou mesmo perdendo.

Thaís Ferreira Rizzato

17 anos de idade. 3 semanas de emprego.

Pes: Porque você veio trabalhar aqui?

Inf: Este é o meu primeiro emprego. Como eu não tenho experiência, tentei no McDonald's que admite jovens sem experiência. Tenho vários amigos que trabalham aqui.

Pes: Você tem vontade de crescer na empresa?

Inf: Sim (**leve incerteza ao responder positivamente**). Eu acho que há possibilidades de crescimento na empresa. Se a pessoa tem força de vontade, subirá. As pessoas me receberam muito bem.

Pes: O que você achou de ter de usar um uniforme?

Inf: Acho que o McDonald's tem um padrão.

Pes: Você já ouviu falar dos pins? Você gostaria de receber algum?

Inf: Eu gostaria de ganhar. Às vezes as pessoas se destacam usando alguma coisa diferente. Motiva. Quanto mais você se esforça mais é reconhecido. É um prêmio. Quando o cliente vê o pin percebe que a pessoa se destacou.

Glossário

Pin: Um broche de metal colorido com temas relacionados ao McDonald's e seus produtos. Existem dezenas de pins diferentes que são recebidos por bom desempenho no trabalho. O pin pode ser oferecido ao funcionário mesmo fora de uma

situação formal de reconhecimento. As maneiras mais formais de reconhecimento são o destaque do mês e competições como all stars. O número de pins é controlado por um teto. Na prática este teto impede que o pin seja banalizado, perdendo sua eficácia como diferenciação entre os funcionários. É comum que o pin de um funcionário menos atento seja roubado por outro funcionário. O uso de pin também é limitado: não se pode usar mais de um pin de uma só vez, e ele deve ser colocado, necessariamente, a meia altura da gravata ou do esquerdo da roupa. O uso incorreto acarreta em admoestação verbal.

All Star: *"Competição que visa reforçar os conceitos operacionais gerando Motivação, Retenção e Treinamento envolvendo todos os Atendentes e Coordenadores em rodas as estações do restaurante, garantindo dentro da estratégia GENTE, as táticas MELHORES PESSOAS e ALEGRIA".²*

All Star é uma competição inter-lojas que visa alcançar a maior eficiência na execução de serviços. Os funcionários que têm bom rendimento ganham pins. Segundo a mesma apostila de circulação interna, as competições têm o seguinte objetivo: *"Fomentar o sentimento de orgulho e comprometimento com a marca em todas as nossas pessoas, elevando o nível de satisfação".*

Destaque do Mês: é o funcionário reconhecido pela gerência como o mais eficiente no mês corrente. É colocada uma foto em tamanho ampliado no quadro "destaque do mês" junto aos caixas, à vista tanto de funcionários como dos clientes. O funcionário que é destaque do mês recebe um pin de seu superior.

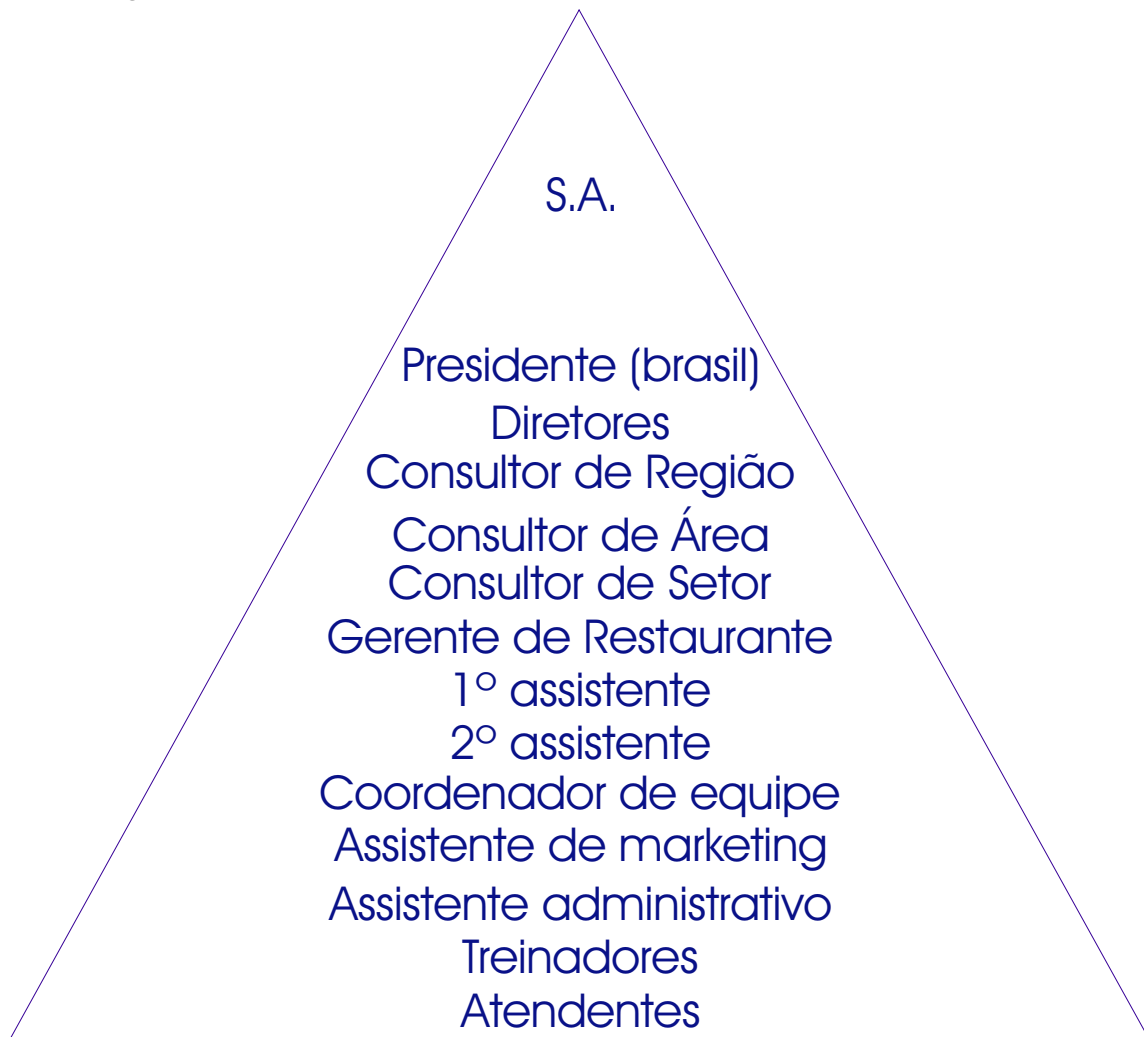
Chicago: é um freezer industrial dividido em duas partes, uma mantida a cerca de -10 graus e a outra a -25 graus. A primeira serve para congelar itens como batatas para fritar e o segundo conserva carnes. Os funcionários precisam de um casaco bastante grosso para entrar no Chicago. A porta do Chicago só é aberta por fora e deve permanecer fechada

² Conceito de All Star segundo cartilha de circulação interna.

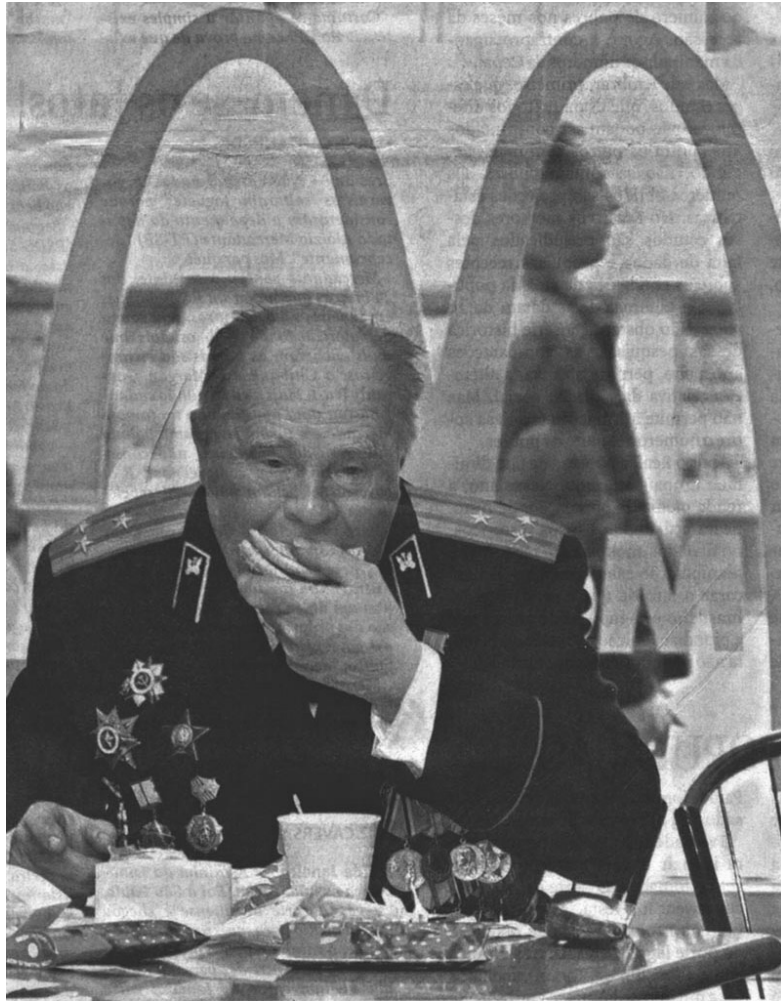
enquanto estiver sendo estocado e arrumado os produtos de seu interior.

Sangria: Processo onde o gerente passa por todos os caixas retirando o excesso de dinheiro e coloca num cofre chamado boca-de-lobo que impede a retirada do dinheiro, num eventual assalto à loja.

Ilustrações



Pirâmide hierárquica do McDonalds



Veterano do Exército Vermelho come sanduíche oferecido por loja do McDonald's de São Petersburgo (Rússia) em homenagem à vitória soviética na 2ª Guerra, celebrada em 9 de maio