

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS

**“É COMO FAZEMOS AS COISAS POR AQUI”: UM ESTUDO
SOBRE RACIONALIDADE NEOLIBERAL E CULTURA
ORGANIZACIONAL NA REVISTA SUPERHIPER**

UBERLÂNDIA- MG
2019

DAIANA SARMENTO SILVA

**“É COMO FAZEMOS AS COISAS POR AQUI”: UM ESTUDO
SOBRE RACIONALIDADE NEOLIBERAL E CULTURA
ORGANIZACIONAL NA REVISTA SUPERHIPER**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial ao Instituto de Ciências Sociais da Universidade Federal de Uberlândia como pré-requisito para a obtenção do Título de Mestre em Ciências Sociais.

Área de Concentração: Política, Cultura, Trabalho e Movimentos Sociais.

Prof^ª. Orientadora: Dr^ª. Patrícia Vieira Trópia.

UBERLÂNDIA, 2019

Ficha Catalográfica Online do Sistema de Bibliotecas da UFU
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

S586 2019	<p>Silva, Daiana Sarmiento, 1983- É como fazemos as coisas por aqui: um estudo sobre racionalidade neoliberal e cultura organizacional na revista Superhiper [recurso eletrônico] / Daiana Sarmiento Silva. - 2019.</p> <p>Orientadora: Patrícia Trópia. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Pós-graduação em Ciências Sociais. Modo de acesso: Internet. Disponível em: http://doi.org/10.14393/ufu.di.2021.256 Inclui bibliografia. Inclui ilustrações.</p> <p>1. Sociologia. I. Trópia, Patrícia, 1963-, (Orient.). II. Universidade Federal de Uberlândia. Pós-graduação em Ciências Sociais. III. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDU: 316</p>
--------------	--

Bibliotecários responsáveis pela estrutura de acordo com o AACR2:

Gizele Cristine Nunes do Couto - CRB6/2091



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
 Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais
 Av. João Naves de Ávila, 2121, Bloco H, Sala 37 - Bairro Santa Mônica, Uberlândia-MG, CEP 38400-902
 Telefone: (34) 3230-9435 - www.ppgcs.incis.ufu.br - ppgcs@incis.ufu.br



ATA DE DEFESA - PÓS-GRADUAÇÃO

Programa de Pós-Graduação em:	Ciências Sociais				
Defesa de:	Dissertação de Mestrado nº 32 do PPGCS-UFU				
Data:	27 de Setembro de 2019	Hora de início:	14:00hs	Hora de encerramento:	17:00hs
Matrícula do Discente:	11712CSC001				
Nome do Discente:	Daiana Sarmento Silva				
Título do Trabalho:	<i>"É como fazemos as coisas por aqui": Um estudo sobre racionalidade Neoliberal e cultura organizacional na revista Super Hiper"</i>				
Área de concentração:	Sociologia e Antropologia				
Linha de pesquisa:	Política, Cultura, Trabalho e Movimentos Sociais				
Projeto de Pesquisa de vinculação:	Discurso organizacional e o controle da subjetividade do trabalhador: um estudo do ramo supermercadista.				

Reuniu-se no Anfiteatro/Sala 1 Bloco 5M, Campus Santa Mônica, da Universidade Federal de Uberlândia, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais, assim composta: Professores Doutores: Alessandro Gomes Enoque, (INCIS/UFU), Patrícia Rocha Lemos, (Examinadora), Webconferência (Unicamp) e Patrícia Vieira Trópia, (INCIS/UFU), orientador(a) do(a) candidato(a).

Iniciando os trabalhos o(a) presidente da mesa, Dr(a). Patrícia Vieira Trópia, apresentou a Comissão Examinadora e o candidato(a), agradeceu a presença do público, e concedeu ao Discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação do Discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir o senhor(a) presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos(às) examinadores(as), que passaram a arguir o(a) candidato(a). Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando o(a) candidato(a):

APROVADA

Banca Examinadora:

Patrícia Vieira Trópia, (INCIS/UFU), Orientadora da candidata

Patrícia Rocha Lemos, (Examinadora), (Unicamp) Webconferência

Alessandro Gomes Enoque, (INCIS/UFU)

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre.

O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presente ata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.



Documento assinado eletronicamente por **Patricia Vieira Tropia, Professor(a) do Magistério Superior**, em 04/11/2019, às 11:23, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.



Documento assinado eletronicamente por **Alessandro Gomes Enoque, Usuário Externo**, em 04/11/2019, às 14:07, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.



Documento assinado eletronicamente por **PATRICIA ROCHA LEMOS, Usuário Externo**, em 04/11/2019, às 16:13, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1661823** e o código CRC **44938EED**.

DAIANA SARMENTO SILVA

**“É COMO FAZEMOS AS COISAS POR AQUI”: UM ESTUDO
SOBRE RACIONALIDADE NEOLIBERAL E CULTURA
ORGANIZACIONAL NA REVISTA SUPERHIPER**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como exigência parcial ao Instituto de Ciências
Sociais da Universidade Federal de Uberlândia
como pré-requisito para a obtenção do Título de
Mestre em Ciências Sociais.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Patrícia Vieira Trópia

Uberlândia, 27 de setembro de 2019.

Resultado: _____ .

Prof^ª. Dr^ª. Patrícia Vieira Trópia, UFU/MG

Prof^ª. Dr^ª. Patrícia Rocha Lemos, UNICAMP/SP

Prof. Dr. Alessandro Gomes Enoque, UFU/MG (Pós-doutor)

Dedico este estudo aos trabalhadores.
Por mais difícil que seja a jornada, e mais sutis e elaboradas as formas de controle, ainda resistem na luta.

AGRADECIMENTO

Essa jornada só foi possível de ser realizada devido à presença de dois professores: Alessandro Enoque e Patrícia Trópia. Quero deixar meus sinceros agradecimentos e ressaltar que vocês trazem em si a essência mais bela do que é ser professor. Obrigada por não me deixarem desistir e acreditarem, desde o início, na possibilidade de finalização dessa jornada, mesmo quando eu não acreditei.

Agradeço à minha amiga Ana Carolina, por sempre estar presente nos momentos mais complicados, e à sua família, por me acolher.

Agradeço ao meu companheiro, Ulisses, pela paciência, companhia, ajuda, compreensão, pelas palavras de força e apoio, principalmente nesse último ano, em que nossas vidas mudaram tanto, bem como à sua família por tudo que fazem por mim.

Agradeço aos meus pais, pela base que me permitiu chegar até aqui...

Aos amigos-família Rondonópolis (Ana Paula, Larissa, Linda, Aroldo) por todo o apoio, carinho e cuidado que temos uns com os outros, na tentativa de transformar a solidão e a distância em algo mais ameno. Obrigada.

À professora Patrícia Rocha Lemos por gentilmente aceitar o convite para a banca.

À vida ... obrigada...

Attravessiamo

RESUMO

As transformações e oscilações pelas quais passa o setor supermercadista fazem com que mudanças organizacionais sejam necessárias para aumentar a produtividade e a capacidade competitiva dessas empresas. Além das inovações tecnológicas para orientar a logística e aumentar a produtividade, as empresas precisam lançar mão de uma gama de recursos organizacionais para manter os funcionários engajados, desde jornadas de trabalho mais longas até a utilização de estratégias produtivas, como forma de garantir a competitividade das empresas e ampliar o capital. A presente pesquisa tem como objetivo geral entender como se configuram os discursos e as práticas organizacionais de empresas do ramo supermercadista no que tange ao controle da subjetividade de seus trabalhadores. Para tanto, buscou-se analisar as edições online da revista SuperHiper, da ABRAS, de 2009 até 2019, e fazer um levantamento de como se configura o discurso em torno da cultura organizacional, a partir das reportagens vinculadas pela revista oficial. Este estudo é relevante pois fornece um entendimento de como o discurso organizacional, elaborado e difundido pela revista SuperHiper, visa ao controle da subjetividade dos trabalhadores e de extração da mais valia.

PALAVRAS-CHAVE: Supermercados. Cultura Organizacional. Trabalhadores.

ABSTRACT

The transformations and oscillations that the supermarket sector is undergoing make organizational changes necessary to increase the productivity and competitive capacity of these companies. In addition to technological innovations to guide logistics and increase productivity, companies need to make use of a range of organizational resources to keep employees engaged, from longer working hours to the use of productive strategies, as a way to guarantee the competitiveness of companies. companies and expand capital. The present research has the general objective of understanding how the speeches and organizational practices of companies in the supermarket sector are configured in terms of controlling the subjectivity of their workers. To this end, we sought to analyze the online editions of the SuperHiper magazine, from ABRAS, from 2009 to 2019, and make a survey of how the discourse around organizational culture is configured, based on the reports linked by the official magazine. This study is relevant because it provides an understanding of how the organizational discourse, elaborated and disseminated by the magazine SuperHiper, aims to control the subjectivity of workers and to extract added value.

KEYWORDS: Supermarkets. Organizational culture. Workers.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Página inicial do site da Escola Nacional de Supermercados.....	76
Figura 2 - Perfil Institucional da Escola Nacional de Supermercados.....	77
Figura 3 - Reportagem Escola Nacional.....	77
Figura 4 - Imagem de Instrutores do UniBrasão.....	78
Gráfico 1 - Evolução do faturamento do setor (em %) – 1994-2008.....	21
Quadro 1 - Classificação de lojas do setor supermercadista.....	19
Quadro 2 - Faturamento 5 maiores grupos supermercadistas.....	21

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Nomes das empresas estrangeiras atuantes no país, país de origem, faturamento bruto e ano de entrada no mercado brasileiro.....	17
Tabela 2 – Média Salarial por Cargos 2010 (%).....	85
Tabela 3– Média Salarial por Cargos 2012 (%).....	85
Tabela 4 - Média Salarial por Cargos 2012 (%).....	86

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 – EVOLUÇÃO DO SETOR SUPERMERCADISTA	6
CAPÍTULO 2 – A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA	27
2.1. A GESTÃO DO TRABALHO TOYOTISTA	32
2.2. A CAPTURA DA SUBJETIVIDADE DOS TRABALHADORES COMO FORMA DE CONTROLE.....	37
2.3. O RH COMO MECANISMO SUBJETIVADOR DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	40
CAPÍTULO 3 - O NEOLIBERALISMO E A PRODUÇÃO DE UMA NOVA RACIONALIDADE	48
CAPÍTULO 4 - CULTURA ORGANIZACIONAL	57
CAPÍTULO 5 - A NOVA CULTURA ORGANIZACIONAL NO SETOR SUPERMERCADISTA: UMA ANÁLISE DA REVISTA SUPERHIPER	65
5.1. CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA DO TREINAMENTO	67
5.2. CULTURA E RH	80
CONSIDERAÇÕES FINAIS	91
REFERÊNCIAS	94
ANEXO A	109

INTRODUÇÃO

O setor supermercadista constitui-se em um dos principais empregadores do país. Apesar da crise econômica, o setor apresentou saldo positivo de contratações em 2018, frente aos demais setores do comércio (DIEESE, 2016). A divulgação dessas informações nos noticiários e a frequência com que todos nós utilizamos os supermercados, acendeu a motivação inicial para a realização desta dissertação. Como este setor se organiza para “motivar” seus trabalhadores? Será que as ferramentas administrativas utilizadas, por exemplo, pelas lojas de departamento, se aplicariam aos supermercados? Como seria a cultura organizacional nestas organizações? Tais inquietações resultaram nessa dissertação de Mestrado que busca compreender como a racionalidade neoliberal, via cultura organizacional, constitui discursos e práticas capazes de criar sujeitos governáveis dentro das organizações, sujeitos que, diante de uma suposta ideia de liberdade, são dominados e persuadidos a trabalharem para as organizações como se trabalhassem para si próprios. Trópia (1994) já havia notado a tendência de trabalhadores no comércio varejista, em lojas de departamentos, de reproduzirem o mito do trabalhador autônomo. A ideologia do trabalhador autônomo, do trabalhador para si próprio, também se verifica entre trabalhadores de supermercados?

Conforme Sesso Filho (2003), os supermercados iniciaram suas atividades no Brasil nos anos 50, mas, foi somente no final dos anos 60 que ganharam destaque e começaram a participar do faturamento do setor varejista, tornando-se a principal ferramenta de distribuição de alimentos no Brasil.

Para o autor, o setor supermercadista acompanhou as mudanças econômicas pelas quais o Brasil passou como inflação, mudanças de moedas, impostos, recessão econômica, controle de preços e estabilização da economia, voltando a apresentar um crescimento econômico significativo a partir da segunda metade dos anos 90.

Ferreira e Venâncio (2009) afirmam que apesar dos fatores econômicos, o setor supermercadista, entre todos os setores que compõem o setor varejista, alcançou grande destaque na economia nacional. No início dos anos 80, o segmento comercializava 75% dos

produtos do setor varejista, chegando a 82,6% no final da mesma década e 86,1% do volume total de vendas de bens de consumo diário, no final da década de 90¹

Atualmente o setor é um dos maiores empregadores do país e em 2018 faturou R\$ 355,7 bilhões. Os resultados do setor representam 5,2% do PIB, possuem 89.673 lojas que empregam 1.853.122 funcionários (SUPERHIPER, 2019, ago., p. 15-16), além de ter sido reconhecido como essencial para a economia brasileira, por meio do Decreto Presidencial nº 9.127, que altera o Decreto nº 27.048, de 12 de agosto de 1949, para incluir o “comércio varejista de supermercados e de hipermercados no rol de atividades autorizadas a funcionar permanentemente aos domingos e aos feriados civis e religiosos” (BRASIL, 2017).

O crescimento do setor supermercadista, a partir dos anos 80, ocorre em função do processo de reestruturação produtiva do capital brasileiro. Para Padilha, a reestruturação produtiva pode ser compreendida como sendo:

[...] conjunto dessas transformações orgânicas processadas no interior das empresas capitalistas no sentido de responder de maneira eficiente às exigências impostas pelo novo padrão de acumulação gestado pelo movimento de valorização do capital em suas esferas de produção e circulação (2007, p. 60).

Segundo Antunes (2014), o processo de reestruturação tem início nos anos 80, com a adoção de novos padrões organizacionais, novas formas de organização social do trabalho, utilização da informatização e do *just in time*, produção baseada em *team work*, programas de qualidade total e difusão da microeletrônica. Padilha ressalta que “a etapa de adaptação à crise confunde-se, sincronicamente, com a transição democrática vivida pelo país em meados dos anos 80” (2007, p. 48).

De acordo com Sesso Filho, a década de 80 foi marcada por duas fases distintas: “a primeira com altas taxas de inflação e diminuição da renda nacional e outra caracterizada pela estabilização da economia, na qual o setor supermercadista sofreu grandes transformações” (2003, p.1). Para o autor essas transformações resultaram no aumento da demanda e,

¹ De acordo com a ABRAS/ SuperHiper 2016, o setor supermercadista brasileiro teve, em 2015, um faturamento de R\$315,8 bilhões e um crescimento da ordem de 7,1% em relação ao ano de 2014. Esse crescimento representou 5,4% do PIB brasileiro. (ACAPS, 2016). Devido ao ambiente econômico desfavorável e incerto, marcado pelo desemprego e inflação, queda na renda do consumidor, o setor apresentou, de acordo com os dados fornecidos pela ABRAS, uma queda de -3,38%. (ABRAS, 2016).

consequentemente, atraíram novas empresas internacionais e nacionais para o setor supermercadista, que passaram a utilizar de “novas tecnologias, destacando-se a automação comercial, transferência eletrônica de dados e as ferramentas da Resposta Eficiente ao Consumidor (ECR), as quais tornaram possível a diminuição de custos e crescimento das empresas” (2003, p. 1). De acordo com ABRAS (2003, p. 84) o setor supermercadista “[...] iniciou seu processo de automação com a adoção do código de barras, marcando “a transição entre o velho e o novo; entre o império das máquinas registradoras tradicionais e a total informatização do setor”.

Entretanto, para Antunes (2002/2003; 2003; 2014), foi somente nos anos 90 que o processo de reestruturação produtiva do capital se intensificou no Brasil, com a adoção de “vários receituários oriundos da acumulação flexível e do ideário japonês, com a intensificação da *lean production*, do sistema *just-in-time*, *kanban*, do processo de qualidade total, das formas de subcontratação e de terceirização da força de trabalho” (ANTUNES, 2011, p. 121).

A década de 1990 foi marcada pela estabilidade econômica devido à implementação do Plano Real em 1994, possibilitando ao setor supermercadista nacional iniciar um ciclo de fusões e aquisições, investimentos em automação comercial, modernização da tecnologia, melhoria da eficiência operacional, conquista de novos mercados, otimização dos recursos humanos e financeiros, ampliação das formas de crédito ao consumidor, otimização da área de vendas e na melhoria na qualidade do atendimento ao consumidor, internacionalização das redes comerciais e a tendência à mundialização do capital (SESSO FILHO, 2003; PADILHA, 2007; FERREIRA e VENÂNCIO, 2009).

Aliado a essas medidas, houve a adoção dos métodos de organização e gestão toyotista, cujo objetivo foi o controle da subjetividade do trabalho vivo pelo capital. Alves defende que a adoção desses novos métodos de organização e gestão toyotista visavam à captura da subjetividade:

[...] a ideologia orgânica da produção capitalista, que tende a colocar novas determinações nas formas de ser da produção e reprodução social [...] é a expressão superior da racionalização capitalista nos loci mais dinâmicos da acumulação de valor, exigindo, na etapa desenvolvida do processo civilizatório, uma nova implicação subjetiva, que temos salientado como sendo a ‘captura’ da subjetividade do trabalho vivo pelo capital (ALVES, 2005, p. 410).

Antunes ressalta que:

[...] o estranhamento próprio do “toyotismo” é aquele dado pelo envolvimento cooptado que possibilita ao capital apropriar-se do saber e do fazer do trabalho. Este, na lógica da integração “toyotista”, deve pensar e agir para o capital, para a produtividade, sob a aparência da eliminação efetiva do fosso existente entre colaboração e execução no processo de trabalho (ANTUNES, 1997, p. 34).

A partir do que foi exposto, esta dissertação parte da seguinte pergunta: como se configuram os discursos organizacionais, a partir da análise da revista SuperHiper, no que tange ao controle da subjetividade dos trabalhadores?

O interesse pelo mundo do trabalho e suas transformações se deu aos 21 anos de idade quando consegui meu primeiro emprego em uma famosa loja de departamento fundada por dois irmãos cujas iniciais dão nome à multinacional. Foi a partir dessa experiência que o curso de Ciências Sociais passou a fazer sentido na minha vida. Ao mesmo tempo em que era convencida por uma filosofia empresarial a “sair do aconchego do vale e me arriscar a alcançar o topo da montanha”, a me dedicar de “corpo e alma”, estudava como os métodos de controle do trabalho degradavam a vida do proletariado.

Aos 22 anos fui demitida da empresa e ingressei em outra loja de departamento, que tentava me convencer que “encantar era a minha missão”, que a empresa tinha princípios fundamentais que deveriam reger nossa vida organizacional. Um desses princípios era o desenvolvimento pessoal do colaborador, o que parecia ocorrer até o dia em que precisei pedir autorização para uma pós-graduação aos sábados e esse princípio foi negado porque afinal sábado era o dia mais importante e rentável e eu deveria estar de “corpo e alma” usando o slogan da outra organização, à disposição da atual empresa. A partir desse momento meus questionamentos sobre a lógica dessa filosofia de encantamento se intensificaram e dessa experiência nasceu a monografia “O jeito Renner de ser e as novas formas de cooptação do trabalho: uma análise sobre lojas de departamento”, na qual minha experiência de vida serviu como referência para entender como se configuram as técnicas organizacionais para cooptar a subjetividades dos seus “colaboradores”.

Desde então, estudar a cultura organizacional, suas práticas e a subjetividade do trabalhador fazem parte do rol de interesses dessa que vos escreve. Tal interesse me levou a cursar Administração, na tentativa de compreender um pouco mais o universo organizacional, a partir de outra perspectiva. Já nos últimos anos do curso de Administração, ingressei no Mestrado em Sociologia e os resultados desses anos de estudos culminaram na elaboração do

TCC “Governamentalidade, Neoliberalismo e a Cultura Organizacional como Ferramenta de Controle”. A importância desta dissertação se encontra na tentativa de entender, a partir do conceito de racionalidade neoliberal, como o discurso patronal, presente na principal revista do setor supermercadista do país, busca controlar a subjetividade dos trabalhadores, via implementação de uma cultura organizacional que busca conduzir a conduta dos sujeitos para atingir os fins organizacionais. Portanto, ela mostra-se relevante ao possibilitar lançar um olhar sobre como se configuram as relações de trabalho no âmbito do setor supermercadista e entender como a cultura organizacional aplicada neste setor tem sido trabalhada no sentido de controlar a subjetividade dos trabalhadores, mesmo diante de um quadro de devastação do trabalho, impulsionado pelo capitalismo global.

A dissertação está dividida em cinco capítulos. No primeiro buscou-se fazer um levantamento da história do setor supermercadista e dos dados que representam o setor. No segundo capítulo, buscou-se analisar o processo de reestruturação produtiva, a implementação da gestão toyotista e o controle da subjetividade do trabalhador a partir da década de 80. A implementação do neoliberalismo, a constituição de uma racionalidade e de um novo sujeito neoliberal constituem o foco do terceiro capítulo. No quarto capítulo a discussão se volta para o conceito de cultura organizacional, principais abordagens e seu papel dentro das organizações. Por fim, no quinto capítulo, são analisadas as reportagens da revista SuperHiper.

Para a discussão dos dados, optou-se pela técnica de análise de conteúdo, por ter o intuito de entender como o discurso organizacional presente nessas revistas compreende o conceito de cultura organizacional.

CAPÍTULO 1- EVOLUÇÃO DO SETOR SUPERMERCADISTA

O conceito de supermercado como uma “rede de autosserviço onde o cliente escolhe os produtos sem a ajuda dos funcionários” (SESSO FILHO, 2003, p. 4) foi usada pela primeira vez em 1912 por comerciantes do estado da Califórnia, Estados Unidos. Durante a crise de 1929-1930, com a diminuição do poder aquisitivo dos consumidores, os varejistas se viram obrigados a buscar inovações que possibilitassem sobreviver ao período de recessão.

Assim, como alternativa à crise, o modelo de supermercado se popularizou por possibilitar minimizar os custos e manter as vendas, aumentar a comercialização e o giro das mercadorias ao reduzir os custos fixos, diminuir mão de obra, ofertar mais variedades de produtos com preços menores. (CIRYLLO, 1987; LIMA, 2005; SESSO FILHO, 2003; VANOTTO, 2006).

A implementação do autosserviço representou uma revolução conceitual e tecnológica na esfera da circulação similar à introdução da combinação de trabalho adotado pelas fábricas quando passaram a utilizar as máquinas.

A natureza imaterial dessa revolução não esconde o êxito promovido no sentido do incremento da produtividade do capital comercial, sua aplicação reduziu qualitativamente o trabalho assalariado no setor de varejo alimentar, transferindo ao consumidor a tarefa de efetuar seu provimento independente da introdução de qualquer espécie de instrumento físico (PADILHA, 2007, p. 42).

Apesar de muitos autores apontarem que a origem dos supermercados está ligada a fatores políticos como a Primeira Guerra Mundial ou a fatores sociais como o desemprego, a queda na renda dos trabalhadores, entre outros, Padilha entende que a “determinação primeira que conduzirá a origem dos supermercados subordinar-se-á às exigências do movimento de valorização do capital, objetivadas nas tendências à concentração e centralização do capital” (2007, p. 42).

No Brasil, de acordo com Lima (2005), as primeiras redes de supermercados foram implantadas a partir da década de 50:

[...] entre a fronteira do nacionalismo e desenvolvimentismo firmando-se como elemento essencial na vida das cidades e dos consumidores ávidos e curiosos por conhecer essa nova arquitetura que oferecia produtos e serviços com preços menores, proporcionando um novo templo no padrão de consumo (LIMA, 2005, p. 65).

Na segunda metade do século XX surgiram, no governo do então presidente Juscelino Kubitschek, os primeiros supermercados no país. A década de 50 foi marcada pela crescente taxa de industrialização, pelo baixo padrão de vida da população e pelos problemas econômicos e sociais que o país enfrentava. De acordo com a ABRAS (2002, p. 57) “o crescimento industrial introduziu o país no mundo capitalista de então, mas na sua trilha trouxe o crescimento da inflação, fenômeno que marcaria, por sinal, as quatro décadas seguintes”. Segundo Sessa Filho, a inflação colocava em risco “o projeto nacional desenvolvimentista, que apresentava como solução para a diminuição da pobreza a industrialização do país” (2003, p. 8).

As primeiras experiências com autosserviço no Brasil datam de 1942 quando alguns estabelecimentos começaram a utilizar algumas técnicas que seriam implementadas na década de 1950 pelos supermercados. Um dos primeiros estabelecimentos a utilizar a experiência do autosserviço alimentar no Brasil foi a Casa Araújo, que pertencia ao frigorífico Wilson, localizada na cidade de São Paulo, na rua Araújo 155, onde as pessoas podiam circular pelo estabelecimento, manipular as mercadorias nas prateleiras, selecioná-las e pagar na saída.

A experiência teve curta duração devido a problemas de abastecimento de carnes na cidade, pois o frigorífico Wilson, além de fornecedor de carne aos açougues da cidade, também tinha se tornado concorrente. Assim, faltava carne nos açougues enquanto a Casa Araújo era abastecida, configurando modalidade de concorrência desleal. Para não afetar a imagem do frigorífico, resolveu-se vender a loja, em 1949, à Raul J.P. Borges. Assim as Casas Araújo passaram a se chamar Lojas Araújo. Em 1952, todavia, Borges decide repassar o ponto, por ser pequeno para a implementação de um supermercado. Uniu-se a Fernando Pacheco de Castro, que, em 1968, fundou a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2018, p. 62).

Após essa primeira experiência, várias outras lojas de autosserviço surgiram pelo país (ABRAS, 2018). No final da década de 1940 foi criado o Depósito Popular, em São Paulo, e no início dos anos de 1950 a rede Demeterco, em Curitiba, a Mercearia Pereira & Oliveira e a Campal, Companhia a Rio-Grandense reguladora do Comércio, em Porto Alegre.

Segundo a Revista Supermercado Moderno, somente em 1953 foi inaugurada a primeira loja que utilizava por completo o sistema de autosserviço (Cf. ABRAS, 2002). Tratava-se da Cooperativa de Consumo dos Empregados da Tecelagem Parahyba S/A.

A Cooperativa de Consumo dos Empregados da Tecelagem Parahyba S/A, de São José dos Campos, experimenta em janeiro de 1953 uma loja de auto-serviço naquela cidade. Tratava-se de um salão de mil metros quadrados de área de vendas, totalmente feito em madeira, com piso rústico e cujo projeto foi elaborado pelo arquiteto Rino Levi. A NCR do Brasil, que já possuía desenhos de gôndolas, carrinhos e cestas de compras, inspirados em supermercados americanos, deu toda a assistência à Tecelagem Parahyba, para que a empresa pudesse construir os novos equipamentos e implementasse o sistema de registros de compras que seriam pagas no final do mês, por meio de desconto nas folhas de pagamento dos 1457 funcionários. Para o empregado fazer suas compras adotou-se o seguinte sistema: a identificação era feita por meio de um cartão com a fotografia do funcionário e, no verso, a fotografia da esposa ou da pessoa autorizada a frequentar a loja. No cartão também se mencionava o limite de crédito e o número de quotas autorizadas, cujo limite era estabelecido pelo salário do empregado (REVISTA SUPERMERCADO MODERNO apud ABRAS, 2002).

Apesar de utilizar um sistema completo de autosserviço, a Cooperativa de Consumo dos Empregados da Tecelagem Parahyba S/A não foi considerada o primeiro supermercado do país e esse título ficou com o “Supermercado Sirva-se”, inaugurado em 24 de agosto de 1953. Para Varotto:

O Supermercado Sirva-se S/A. foi o primeiro a utilizar layout e equipamentos similares aos norte-americanos. Com 800 metros quadrados de área de vendas, apresentava as características dos supermercados modernos, como as divisões por seções, espaços para propagandas de produtos e utilização das pontas de gôndolas para promoção de produtos. Foi o pioneiro a vender, no mesmo local, carne, frutas e verduras, além da linha de mercearia (VAROTTO, 2006. p. 89).

Em 1954 é inaugurado, a partir da ideia do Supermercado Sirva-se, o Supermercado Peg-Pag, considerado uma “escola de supermercado” ou “padrão dos supermercados” devido à formatação da loja e forma de contratação de funcionários especializados para trabalhar em cada seção/departamento. Esses funcionários recebiam treinamento permanente. Além disso, o supermercado passou a adotar novas estratégias de vendas como a atuação dentro das lojas e nos meios de comunicação. O nome ligado a essas duas empresas é o de Raul Borges - considerado o “pai” dos supermercados no Brasil - e Fernando Pacheco de Castro, os quais, após seis meses da abertura da loja, venderam suas ações à Simonsen, que permaneceu acionista até 1965, quando “Sirva-se” e o “Peg-Pag” foram comprados pelo grupo Pão de Açúcar (SESSO FILHO, 2003), criado em 1959 por Valentim, pai de Abílio Diniz, um dos maiores varejistas do país.

Cyrillo (1987), citada por Sesso Filho (2003), De Vargas Mores, Spanhol, Pivotto, et al. (2013), aponta que apesar da vantagem da economia de escala em relação ao varejista tradicional, a rápida expansão do setor de supermercados enfrentou dificuldades e barreiras de

diferentes ordens. Os supermercados só foram reconhecidos legalmente em 1968, o que dificultava os investimentos na atividade em função das incertezas geradas em torno do setor.

Outro aspecto importante foi a necessária alteração nos hábitos de compras na medida em que os consumidores estavam mais habituados ao varejo tradicional e ao atendimento do balcão. O alto custo também dificultava novos investimentos pois empresas familiares e armazéns apresentavam custos menores por abrigarem no mesmo imóvel moradia e loja e as feiras livres eram isentas de aluguéis. Altas taxas do Imposto sobre Vendas e Consignações (IVC) estimulavam a sonegação de impostos pelo varejo tradicional, o que era difícil ocorrer nos supermercados devido ao registro mecânico das compras. As cooperativas de consumo tinham isenções fiscais que não eram concedidas aos supermercados. Devido à concorrência com o varejo tradicional e à desconfiança na atividade de varejo supermercadista, o mercado financeiro não possuía linhas de crédito para esta atividade. Finalmente, taxas crescentes de inflação dificultavam a remarcação dos preços nos supermercados, diferentemente do varejo tradicional, no qual a taxaço podia variar mais facilmente.

Essa situação permaneceu até 1965 quando tem início um novo período para o setor supermercadista, impulsionado por medidas econômicas e transformações políticas, que favoreceram a rápida expansão do setor (SESSO FILHO, 2003).

A implementação da ditadura militar, em 1964, trouxe benefícios ao setor supermercadista, uma vez que o governo militar via no desenvolvimento do setor um fator importante para a modernização e controle da inflação no país. Devido a essa crença, várias medidas foram adotadas: a política anti-inflacionária de Castelo Branco, que estabelecia um rígido controle sobre os salários, o déficit público e o crédito, as fusões e aquisições entre grandes firmas, o fechamento de várias pequenas empresas, medidas de combate à sonegação, o que favoreceu o setor supermercadista pois possibilitou diminuir a grande diferença de preços do comércio tradicional em relação aos supermercados, a substituição do Imposto sobre Vendas e Consignações (IVC) pelo Imposto sobre Circulação de Mercadorias (ICM) “mudava a concepção de um imposto sobre o valor da mercadoria para um imposto sobre o valor adicionado de cada etapa da comercialização, o que tornou a sonegação menos compensadora” (SESSO FILHO, 2003, p. 12), além da “eliminação da incidência sobre transferências dentro

de uma mesma empresa, beneficiando as empresas de autosserviço multilojas com centrais de compra” (SESSO FILHO, 2003, p. 12).

Em 1968 o setor supermercadista teve sua atividade regulamentada com a Lei nº 7.208, que diminuiu as incertezas e aumentou os investimentos em novas lojas. De acordo com a Abras (2002, p. 63) “em 1966, existiam 977 supermercados no país. Quatro anos depois, em 1970, esse número chegava a 2.527, um extraordinário aumento de 153%”. No mesmo ano foi criada, em São Paulo, a ABRAS – Associação Brasileira dos Supermercados, que consolidou o conceito de supermercado no país e concedeu representatividade ao segmento em âmbito municipal, estadual e federal (SUPERHIPER, 2018).

Durante a década de 70, sob o comando do Marechal Arthur da Costa e Silva e do General Emílio Garrastazu Médici, o Brasil vivenciou o período histórico conhecido como “Milagre Econômico” pois o PIB cresceu a uma taxa de 11% ao ano, a taxa de investimentos, que estava estagnada em 15% do PIB no período de 1964-67, subiu para 19% em 1968 e subiu para um pouco mais de 20% no final do período do milagre econômico, sendo que a inflação desse período sofreu uma queda, mesmo que moderada (HERMANN, 2005).

Para Sesso Filho (2003), Guimarães (2015) e Wilder (2003) foi a partir dessa década que houve uma maior aproximação entre o setor supermercadista e o governo, fazendo com que o I Plano Nacional de Desenvolvimento (1972-1974) incluísse entre suas metas a expansão das redes de supermercados e outros sistemas de autosserviço, com o intuito de modernizar a distribuição de alimentos pelo país.

O presidente General Médici manteve como ministro da fazenda Delfim Netto e nomeou João Paulo dos Reis Velloso como Ministro da Fazenda e os dois foram responsáveis pela elaboração de dois planos econômicos: o “Metas e Bases” para a Ação do Governo que traçava os objetivos nacionais e metas estratégicas setoriais como a incorporação de novas tecnologias aos setores mais dinâmicos da sociedade, integração das regiões e setores mais atrasados aos centros mais modernos da economia na tentativa de promover o desenvolvimento e reduzir a distância que separa o Brasil dos países desenvolvidos; e o I Plano Nacional de Desenvolvimento (1972-1974) que tinha como metas transformar o país em uma nação desenvolvida, estando a expansão do setor supermercadista incluída neste plano (EARP e PRADO, 2003).

Assim, o governo, através do Programa de Modernização e Reorganização da Comercialização, disponibilizou linhas de crédito via Caixa Econômica Federal às empresas do setor com, no mínimo, seis lojas ou faturamento de Cr\$ 24 milhões anuais, de tal modo que apenas as grandes empresas foram beneficiadas.

Essas medidas resultaram no crescimento acelerado do setor e o aparecimento de grandes redes supermercadistas, principalmente no formato de hipermercados. O pioneiro, nesse formato de loja, foi o Supermercado Peg-Pag em São José dos Campos, depois as redes Pão de Açúcar, Bompreço e Sendas.

O conceito de supermercado tradicional hiperlativizava-se. Agora, no mesmo lugar e ao mesmo tempo, o consumidor poderia encontrar de batatas e tomates a eletrodomésticos, roupas, tapetes e artigos finos para presentes. Se no meio das compras o cliente sentisse fome, não haveria problema algum. Bem equipado restaurante self servisse também fazia parte do pacote de novidades que o hipermercado trazia (ABRAS, 2002, p. 69).

A década de 70 ficou marcada pelo “gigantismo” do setor supermercadista. Porém, ao lado da prosperidade das grandes redes, os pequenos e médios varejistas enfrentavam grandes dificuldades para manterem seus negócios funcionando devido à concorrência.

Porém o “milagre econômico” começou a dar sinais de saturação em 1973, quando eclodiu a crise do petróleo, afetando drasticamente a economia brasileira.

[...] quando os preços do petróleo quadruplicaram no mercado internacional e o governo decidiu pagar os custos adicionais do uso da energia proveniente do petróleo importado por meio da manutenção de altas taxas de crescimento do PIB, a qual foi financiada com poupança externa. O governo considerava que o valor adicional do custo do petróleo seria pago pelo aumento da renda gerada pelo crescimento da economia brasileira nos próximos anos, este aumento do Produto Interno Bruto foi possível graças à financiamento externo. A dívida externa do Brasil cresceu substancialmente desde 1973 (SESSO FILHO, 2003, p. 15).

Em 15 de março de 1974, o general Ernesto Geisel assumiu o poder e iniciou um processo de estímulo cada vez maior à entrada de capital estrangeiro no país, o que, segundo Sesso Filho (2003), levou à desaceleração do crescimento.

A taxa de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) que era de 14% em 1973, caiu para 9,8% em 1974, e para 5,6% em 1975. Ao mesmo tempo, as taxas de inflação dispararam. Decorrência do endividamento externo, ocorreu a contenção salarial, que fez assalariados perderem cerca de 30% do poder de compra, afetando negativamente o consumo. [...] Consequências imediatas: 1) supermercados de todo país, visando a minimizar despesas operacionais, decidiram fechar as portas aos domingos. 2) a rede Eldorado, em 1974, os Supermercados Disco, em 1977, e as redes Bompreço e Paes Mendonça, em 1978, lançaram marcas próprias, assumida tentativa de oferecer produtos mais baratos aos consumidores (ABRAS, 2002, p. 72).

A abertura econômica do país ao capital estrangeiro atraiu os grandes investidores norte-americanos e europeus. A empresa francesa Carrefour, em 1975, inaugurou sua primeira loja em São Paulo. A entrada do capital estrangeiro no país coincide com o processo de reestruturação do sistema financeiro internacional, durante os anos 70, conforme Padilha:

Nos anos setenta, a reestruturação do sistema financeiro internacional e as crises do petróleo (1973 e 1979) provocaram uma forte recessão mundial, a economia Norte Americana sentiu fortemente esses golpes estampando-os na queda de produtividade e na inflação ascendente em sua economia; fugindo das políticas de controle de preço adotada pelos governos, os empresários redirecionaram suas estratégias com a finalidade de reduzir custos e de ocupar novos mercados. As grandes redes se internacionalizam fazendo a concorrência transitar de um padrão normal para um de perfil mais oligopolista (PADILHA, 2007, p. 44).

A grave crise econômica brasileira afetou a taxa de lucro do setor supermercadista, levando-o a buscar alternativas para driblá-la, como a abertura e aquisição de empresas em diversas regiões do país pelas grandes redes e criação de estabelecimentos em diversos formatos, com destaque para as lojas de sortimento limitado (ABRAS, 2002; SANTOS e GIMENEZ, 1999; SESSO FILHO, 2003).

[...] localizada nas periferias das cidades, vendia a preços muito baixos, pois o investimento era pequeno, o custo operacional reduzido e a área de vendas mínima. Sua característica principal era ter a mesma variedade de produtos dos supermercados, porém com um limitado sortimento (ABRAS, 2002, p. 74).

A primeira loja nesse formato surgiu em Santa Catarina, com Pedro Benez, que copiou o *know how* da rede Aldi, da Alemanha (ABRAS, 2002). As lojas de sortimento limitado atendiam a alguns objetivos das grandes redes do setor supermercadista, conforme destacado por Cirylo:

Aumento do volume comercializado e consequente aumento do poder de negociação junto aos fornecedores;

Atendimento de populações anteriormente excluídas do mercado de consumo com o objetivo de fixar a marca do varejista e posteriormente transformar a loja de sortimento limitado em supermercado convencional, adaptando os gostos e preferências dos consumidores para se tornarem clientes de maior fidelidade;

Concorrer no mercado com lojas melhor adaptadas ao poder aquisitivo do consumidor e à situação econômica pela qual passava o país (CIRYLLO, 1987 apud SESSO FILHO, 2003, p. 16).

Para Sesso Filho (2003) o período de 1986 a 1994 é de adaptação à crise econômica. O candidato José Sarney assumiu a presidência marcando o fim da ditadura militar. Para tentar estabilizar a economia, vários planos econômicos foram adotados e o primeiro deles a ser

implementado foi o Plano Cruzado que previa a mudança do padrão monetário, congelamento dos preços, aumento dos impostos e fim da correção monetária.

De acordo com ABRAS (2002), o Plano Cruzado foi traumatizante para o setor devido à publicação de uma “suposta” lista de preços da Superintendência Nacional de Abastecimento (SUNAB), pela Folha de S. Paulo, que passaria a vigorar a partir do Plano Cruzado. Porém, a suposta lista de preços consistia, na verdade, em um estudo feito pela SUNAB comparando preços que os pesquisadores traziam da rua. A partir dessa notícia, várias pessoas passaram a fiscalizar os preços dos produtos nos supermercados e a denunciar as irregularidades, resultando em fechamento de supermercados e prisões de gerentes pelo país.

Os supermercados foram transformados nos vilões da inflação (ABRAS, 2002) e os consumidores em fiscais do governo Sarney, que passaram a entoar o hino nacional toda vez que algum gerente ou proprietário era levado até a delegacia.

Como consequência da política de congelamento de preços do Plano Cruzado I iniciou-se uma crise de abastecimento pelo país. Os supermercados, como alternativa, limitavam a venda de produtos como, por exemplo, o açúcar a dez quilos por pessoa (ABRAS, 2002).

Em 1986 o governo Sarney baixou o Plano Cruzado II que autorizava o aumento dos preços das seguintes mercadorias: gasolina e álcool, cigarro, eletricidade, açúcar, cerveja e automóveis - o que culminou no aumento dos preços e dos índices de inflação e os ajustes salariais não conseguiam acompanhar esses aumentos.

Os anos 80 produziram impacto no setor supermercadista. O período foi marcado pelos sucessivos e fracassados planos econômicos, instaurados pelo governo, resultando no desaparecimento de diversos supermercados pelo país, como registrou a revista SuperHiper, de novembro de 1998, citada por ABRAS:

As sucessivas crises dos anos 80 abalaram o setor e provocaram muitas transformações. Algumas empresas desapareceram, como as Casas de Banha. Outras foram incorporadas como a Rede Disco, adquirida por Mamede Paes Mendonça, o que abalaria seriamente as finanças da rede baiana. No final da década, a crise atingia também a maior empresa do setor. O grupo Pão de Açúcar foi obrigado a se redimensionar. De 548 lojas, em 1989, passaria para 218 em 1995, voltando a crescer. A década também dá a largada para a automação dos supermercados. Em 1980, o Pão de Açúcar em São Paulo apresentou o scanner na loja da rua Maranhão, em Higienópolis. Em 1986, os Supermercados Real, do Rio Grande do Sul, automatizaram uma loja Kastelão de dez mil metros quadrados. Em 1989, o Bompreço adota o sistema informatizado no HiperFarol, em Maceió (AL). Um fato importante

nessa transformação rumo à informatização dos supermercados ocorreu em 1987, com a implantação e a padronização do código de barras, realizadas pela Associação Brasileira de Automação Comercial (Abac) (ABRAS, 2002, p. 83).

Para Wilder (2003), na primeira metade da década de 80, mesmo o país passando por problemas econômicos, o setor supermercadista registrou um aumento desproporcional do número de lojas em relação ao crescimento das vendas. Na segunda metade de década de 80, devido às constantes mudanças provocadas pelos sucessivos planos econômicos e a dificuldade das empresas de se adaptarem a estas mudanças, o setor passou por uma profunda reestruturação e, como resultado, houve a redução do número de lojas, funcionários e faturamento.

A década de 1980 também é considerada um marco divisório entre o “velho” e o “novo” ou “entre o império das máquinas registradoras e a total informatização do setor, que somente se efetivaria na década seguinte” (ABRAS, 2002, p.84).

Para Sesso Filho, a partir da década de 80, o setor passa a se preocupar cada vez mais com a gestão dos negócios, investindo em treinamento dos funcionários e na adoção de ferramentas administrativas informatizadas. Porém, salienta que a reestruturação administrativa das maiores firmas “significou o fechamento de pequenas lojas com menor retorno e aumento dos gastos com propaganda, a fim de diminuir o impacto negativo dos períodos de congelamento de preços sobre a imagem das redes” (SESSO FILHO, 2003, p. 19).

Durante a década de 90, o setor de supermercados e hipermercados vivenciou uma fase de grandes mudanças, nomeada por Sesso Filho (2003) de “modernização do setor supermercadista”, período marcado pela internacionalização e concentração do setor.

De acordo com alguns autores (BRUMATTI, 2002, CAMPOS et al, 2006; FERREIRA, VENÂNCIO e ABRANTES, 2009; OLIVEIRA e CLEPS, 2008; PADILHA, 2007; SESSO FILHO, 2003; SAAB, GIMENEZ e RIBEIRO 2000) essas mudanças foram promovidas por fatores internos e externos. Como fatores externos temos: i) a abertura econômica iniciada no governo Collor; ii) a estabilidade econômica devido à implementação do Plano Real resultando na desvalorização da moeda nacional, no barateamento do valor das empresas nacionais, cotadas em real, o que favoreceu a aquisição destas pelas empresas internacionais, iii) a diminuição da taxa de inflação; e iv) mudanças no comportamento dos consumidores que passaram a ter um poder de compra maior devido à estabilidade da moeda, o que possibilitou

comparações de preços, maior tempo de compra, aumento das compras por impulso e exigência por qualidade e preços baixos. Entre os fatores externos os autores indicam a globalização (mundialização do capital) que possibilitou a internacionalização do varejo com a entrada de grandes investidores estrangeiros, como a norte americana *Wal-Mart*, o grupo holandês *Royal Hold* e o grupo *Cassino* da França.

Para Brumatti (2002), Oliveira e Cleps (2008) e Sesso Filho (2003), a internacionalização do varejo pode ser explicada por diversos fatores: 1) a estratégia de crescimento, pois era necessário expandir os negócios além do mercado doméstico, uma vez que estes já não respondiam satisfatoriamente às expectativas de crescimento; 2) a saturação deste mercado; 3) o excesso de regulamentação; 4) a competição crescente; 5) a disponibilidade de tecnologia que permitisse controlar as operações a distância; 6) padrões globais de consumo e; 7) e o apelo internacional de um conceito inovador de varejo: o varejo global.

No caso do Brasil, a internacionalização do mercado brasileiro ocorre por meio de investimentos estrangeiros, principalmente os europeus, que encontraram aqui condições favoráveis como as políticas macroeconômicas adotadas pelos governos que baratearam o valor das empresas cotadas em real, facilitando a aquisição das empresas nacionais, principalmente as redes varejistas (BRUMATTI, 2002).

Essas mudanças ocorrem concomitantemente com a implementação das políticas neoliberais no Brasil, iniciadas com o governo de Fernando Collor. Para Galvão (2003) a implementação das políticas neoliberais no país se deve à crise do Estado desenvolvimentista no início dos anos 80. Essa crise possibilitou criar um novo bloco político hegemônico, que pautados nas ideias neoliberais, prometia resolver os problemas de hegemonia do país. O plano real foi elemento fundamental para a constituição da hegemonia neoliberal na sociedade brasileira que passa a apoiar as medidas tomadas pelas classes, ou frações de classe, cujos interesses econômicos foram e são atendidos pelas políticas econômicas e sociais do Estado, a partir da reelaboração de alguns interesses das classes subalternas e a incorporação de alguns desses interesses ao projeto hegemônico, possibilitando a identificação dessas classes ao projeto neoliberal; “a ideologia neoliberal se aproveita de algumas demandas dos movimentos populares que reivindicam autonomia frente ao Estado e explora a insatisfação popular diante do caráter cartorial e clientelista do Estado brasileiro” (GALVÃO, 2003, p. 88).

De acordo com a autora, o plano real teve efeitos sobre as classes dominadas pois a estabilização monetária do país permitiu uma melhoria nas condições de vida dos trabalhadores da base da pirâmide salarial que geralmente se encontram à margem do mercado formal de trabalho, enquanto diminuem direitos dos trabalhadores do setor formal. A estabilização econômica possibilitou uma sobrevalorização da moeda, aumentando as importações de produtos, o que agradou a classe média e possibilitou o acesso das classes de baixa renda ao crédito porque a inflação não consumia os ganhos mensais, o que, de certa forma, possibilitou a implantação do projeto neoliberal.

Em contrapartida, apesar da estabilidade econômica do plano real, as políticas neoliberais trouxeram consequências para os trabalhadores:

O aumento do desemprego, da precarização do trabalho (provocados pelo crescimento das importações, pelo fechamento de indústrias) e da inadimplência (em consequência da redução do crédito, do aumento da taxa de juros, da desindexação salarial e do congelamento dos salários do funcionalismo público) (GALVÃO, 2003, p. 94)

Com a vitória do neoliberalismo no Brasil, a partir de 1990, ampliou-se o processo de reestruturação produtiva, mediante a adoção de novos padrões organizacionais e tecnológicos, de novas formas de organização do trabalho e da introdução dos métodos "participativos", em decorrência das imposições das empresas transnacionais que levaram as suas subsidiárias no Brasil a adotar, em maior ou menor medida, técnicas inspiradas no toyotismo e nas formas flexíveis de acumulação. As empresas brasileiras tiveram que se adaptar à competitividade internacional, sem deixar de responder às ações sindicais praticadas pelo "novo sindicalismo" emergente, especialmente a partir da eclosão das greves do ABC no pós-1978. Combinando elementos herdeiros do fordismo (vigentes em vários ramos e setores produtivos) com uma nova pragmática pautada pela acumulação flexível, pela empresa enxuta (lean production), pela implantação de programas de qualidade total e sistemas just-in-time e kanban, além da introdução de ganhos salariais vinculados à lucratividade e à produtividade (como o PLR, programa de participação nos lucros e resultados), sob uma pragmática que se adequava fortemente aos desígnios do capital financeiro e do ideário neoliberal e tudo isso acabou possibilitando uma reestruturação produtiva de grande intensidade no Brasil, que teve como consequências a ampliação da flexibilização, da informalidade e da precarização da classe trabalhadora (ANTUNES, 2014, p. 40).

Essas mudanças ocorridas durante a década de 90 favoreceram a internacionalização do capital e, conforme Sesso Filho (2003), entre os anos de 1996 e 2000, houve um aumento de cerca de 40% no número de lojas do setor supermercadista, constituídas principalmente por pequenas empresas nacionais e grandes redes varejistas multinacionais, e estas, no final da década de 1990, já se constituíam entre os maiores grupos do setor no país.

Tabela 1 – Nomes das empresas estrangeiras atuantes no país, país de origem, faturamento bruto e ano de entrada no mercado brasileiro.

Empresa	Faturamento bruto em 2000 (R\$ milhões)	Origem do Capital	Ano de Entrada
Companhia Brasileira de Distribuição (Casino)	9.550	Brasileiro/Francês	1999
Carrefour Com. Ind. Ltda.	9.520	Francês	1975
Bompreço S/A Supermercados	3.042	Holandês	1996
Sonae Distribuição Brasil S/A	2.478	Português	1989
Jerônimo Martins/Sé Supermercados (Grupo Pão de Açúcar)	934	Português	1997

Fonte: Sesso Filho (2003, p.31)

Além da concentração do controle setorial nas mãos de grandes grupos varejistas, outro fator essencial foi a implementação de novas tecnologias que modernizaram o setor supermercadista, o que resultou no fechamento de pequenas empresas nacionais ou na aquisição dessas pelas empresas estrangeiras.

O fim do período de altas taxas inflacionárias, quando a maior parte do lucro advinha das compras a prazo e venda à vista, os empresários ganhavam com a desvalorização da moeda, causada pelas altas taxas de inflação e a aplicação do dinheiro no mercado financeiro, o que obrigou o setor a se modernizar. Manter os lucros era uma necessidade, investir em novas tecnologias e aprimorar a eficiência operacional tornaram-se fatores importantes para garantir lucros (SESSO FILHO, 2003).

Podemos citar como exemplos de processos de inovação adotados as seguintes tecnologias (SESSO FILHO, 2003; SANTOS e GIMENEZ, 1999; VIEIRA (2005), importantes para o setor, por terem melhorado a eficiência e o controle operacional:

- ECR (*Efficient Consumer Response*) – busca estabelecer vínculos mais próximos entre varejo, fornecedores e indústria, no intuito de melhorar a eficiência na distribuição dos produtos e informações, proporcionando maior

valor ao consumidor. Geralmente esse sistema abrange a otimização de 4 áreas: sortimento de loja, sistema de reposição, promoções e introdução de novos produtos;

- EDI (*Electronic Data Interchange*) – integra o ECR e consiste na transmissão direta de dados entre os computadores, eliminando a necessidade de digitação de informações, tempos gastos entre pedido e entrega na loja dos produtos, papel e mão de obra humana, além de possibilitar a modificação na forma de gestão do negócio ao permitir aos dirigentes observar e mensurar de forma mais complexa as informações;
- Automação Comercial – dividida em 2 partes: 1) automação de frente (caixas) – uso de leitores de barra e máquinas de preencher cheques. A automação dos caixas reduziu em 30% o tempo de atendimento ao cliente, diminuindo filas, gerando informações sobre as vendas, diminuindo o número de caixas e empregos para aumentar a área de vendas; e 2) automação de retaguarda – tem por finalidade analisar as informações geradas pela loja e elaborar relatórios gerenciais.

O controle inflacionário possibilitou a mudança dos hábitos alimentares e de consumo da população como, por exemplo, a troca da compra mensal por compras menores ao longo do mês, o controle e comparação de preços e de estabelecimentos comerciais, compra de novos produtos e aumento de consumo dos produtos tradicionais. Os supermercadistas, atentos a essas mudanças, logo se adequaram aos novos padrões alimentares e de consumo, passando a concentrar vários serviços, antes estranhos, aos supermercados (PADILHA, 2007).

As mudanças nos hábitos alimentares e de consumo dos brasileiros promoveram um processo de diversificação das lojas quanto ao seu formato. A Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) passou a adotar um padrão de classificação das lojas a partir da área de vendas (espaço compreendido desde o início dos caixas até o último produto exposto; o número médio de itens disponíveis, a porcentagem de vendas de produtos não alimentares e o número de caixas e seções, como podemos observar no Quadro 1). Essa iniciativa visou a implementação de sistemas de classificação e acompanhamento do nível de competitividade do setor (FERREIRA, VENÂNCIO E ABRANTES, 2009, p.334).

Quadro 1 – Classificação de lojas do setor supermercadista

Formatos	Área de vendas (m²)	Nº Médio de itens	% Não Alimentos	Nível de Preços	Nº de Check-outs	Seções
Loja de conveniência	50/200	1.000	1	120	1/2	I,IV,V
Loja de sortimento limitado	200/400	900	2	85	2/4	I,III,IV,V
Supermercado de Proximidade	150/400	4.000	1	110	2/4	I,II,III,IV,V
Supermercado Compacto	300/800	6.000	3	102	2/7	I,II,III,IV,V
Supermercado Tradicional	800/2.500	12.000	5	100	6/16	I,II,III,IV,V,VI,VII,VIII
Supermercado Gourmet e Especializado	1.000/1.900	16.000	6	106	5/12	I,II,III,IV,V,VI,VII,VIII
Superloja (Combo)	2.500/4.500	24.000	10	94	16/30	I,II,III,IV,V,VI,VII,VIII,IX,X
Hipermercado	6.000/10.000	50.000	35	92	30/60	I,II,III,IV,V,VI,VII,VIII,IX,X
Super Center	8.000/12.000	60.000	40	90	30/60	I,II,III,IV,V,VI,VII,VIII,IX,X
Loja Depósito	3.500/5.000	7.000	7	88	20/30	I,II,III,IV,V,VI,VII,VIII,IX,X
Clube Atacadista	5.000/10.000	6.000	50	82	14/5	I,II,III,IV,V,VI,IX,X
Atacado Misto	2.500/6.000	9000	9	88	20/28	I,II,III,IV,V,VI,VII,VIII,X

Fonte: Apud SUPERHIPER, 2018, p. 38-39. Adaptada.

I- Mercadoria; II- Carnes e Aves; III- Frutas e Verduras; IV- Frios e Laticínios; V- Bazar; VI – Peixaria; VII padaria; VIII Rotisseria –pp; IX – Têxtil; X - Eletroeletrônicos

Para Sesso Filho (2003) as principais transformações para o setor supermercadista, que marcaram os anos 90, foram:

As modificações do ambiente macroeconômico influenciaram o comportamento do consumidor e a demanda por alimentos, atraindo inúmeras novas empresas nacionais e estrangeiras. O uso de novas tecnologias por parte de varejistas e fornecedores, como automação comercial, transferência eletrônica de dados e ferramentas da chamada Resposta Eficiente ao Consumidor (ECR) tornaram possível a diminuição de custos e crescimento das empresas varejistas (SESSO FILHO, 2003, p.49).

A partir dos anos 2000 as fusões e aquisições se intensificaram. Para Werner e Segres (2018, p. 6) a estratégia de fusão e incorporação pode ser entendida sob três enfoques: 1) para os grupos internacionais foi a melhor opção para se estabelecer rapidamente no Brasil; 2) por parte dos grupos nacionais foi a oportunidade de se capitalizarem; e 3) para os grupos já instalados no país foi a opção de se expandir em nível nacional.

Segundo Wener e Segres:

Os cinco maiores supermercados instalados no mercado brasileiro em 2000 eram: Grupo Pão de Açúcar (brasileiro com sócio francês), Carrefour (francês), Bompreço (holandês), Sonae (português), e Sendas (brasileiro). O relatório da ABRAS, divulgado em maio de 2001, fornece o ranking do setor relativo a 2000. A lista dos líderes por faturamento é a seguinte: 1º Pão de Açúcar – R\$ 9,55 bilhões; 2º Carrefour – R\$ 9,52 bilhões; 3º Bompreço – R\$ 3,04 bilhões; 4º Sonae – R\$ 3,00 bilhões e 5º Casas Sendas – R\$ 2,47 bilhões (2018, p.5).

De acordo com a 41ª Edição do ranking Abras/SuperHiper (2018, p. 12), os cinco maiores supermercadistas que atuam no Brasil são compostos por quatro grupos de capital estrangeiro e apenas um nacional. Este evento conta com a participação de 962 empresas declarantes e tem por objetivo levantar dados sobre o setor supermercadista, premiando as 20 maiores empresas em faturamento no ano. Estas 20 maiores empresas do país, de acordo com o portal Abras², cresceram 4,3% no ano, resultando em um faturamento de R\$ 187,4 bilhões. O Carrefour e o Grupo Pão de Açúcar cresceram, respectivamente, 7,2% e 7,7%. As redes regionais apresentaram um faturamento bruto de mais de 16% em relação a 2017, com destaque para o Grupo Pereira, Muffato e Savegnago. A rede paranaense Muffato cresceu 18,39%,

² Disponível em: <http://www.abras.com.br/clipping.php?area=20&clipping=64009>. Acesso em 7. Dez. 2018.

atingindo um faturamento de R\$ 6 bilhões de reais, conforme o quadro abaixo, ficando em quinto lugar no ranking Abras.

Quadro 2 – Faturamento 5 maiores grupos supermercadistas

Posição	Empresas	Faturamento em bilhões de reais em 2017	Origem do Capital
1°	Carrefour	R\$ 49,65	Francês
2°	Pão de Açúcar (GPA)	R\$ 48,43	Francês
3°	Walmart	R\$ 28,18	Norte Americano
4°	Cencosud	R\$ 8,53	Chileno
5°	Irmãos Muffato	R\$ 6	Brasileiro

Fonte: SUPERHIPER, 2018, p. 15. Adaptada.

De acordo com Souza, Ferreira e Macedo (2010), e Oliveira e Cleps (2008), as principais estratégias de crescimento adotadas a partir de 2003 foram: 1) o crescimento por aquisição – transferência integral do controle dos ativos tangíveis e intangíveis, mediante compra; 2) crescimento orgânico – empresas que desenvolvem ativos tangíveis e intangíveis desde seu início; e 3) crescimento por cooperação: associativismo – pequenos empreendedores se reúnem por meio de centrais de compras e supermercados por meio de um relação capitaneada por um atacadista.

Conforme o gráfico, podemos perceber o crescimento do faturamento do setor supermercadista nos últimos anos.

Gráfico 1 – Evolução do faturamento do setor (em %) – 1994-2008



Fonte: SUPERHIPER, 2019.

Para Superhiper (2019) os resultados de 2018 não foram melhores devido à greve dos caminhoneiros e às incertezas das eleições presidenciais. De acordo com o DIEESE (2016), o comércio fechou 202 mil vagas em 2016 devido ao fraco desempenho das vendas do comércio; mas, apesar disso, o segmento supermercadista manteve o saldo positivo de empregos. Conforme ABRAS (2019), o setor supermercadista é um dos maiores empregadores do país, e em 2018 o setor manteve 1.853.122 funcionários, alta de 1,7% sobre o ano anterior, o maior índice registrado desde 2016.

Oliveira e Cleps (2008) e Vieira (2005) estudam o crescimento das redes de cooperação - associativismo - em que pequenas e médias empresas, devido ao contexto de internacionalização e concentração das grandes redes, tiveram que redefinir suas estratégias de crescimento e passaram a comprar, em conjunto, grandes quantidades de mercadorias, aumentando o poder de compra junto aos fornecedores, o que possibilitou àqueles menores preços e maiores prazos de pagamentos, resultando em maiores margens operacionais.

Para Oliveira e Cleps outra estratégia verificada nos últimos anos é a segmentação do mercado com “expansão do formato de hipermercados com vistas às compras do mês e o aperfeiçoamento das lojas de vizinhança para as compras de conveniência. Isto se dá porque os supermercados de menor porte estão localizados geralmente em áreas próximas ao consumidor” (2018, p. 3). Atualmente as grandes redes têm investido na aquisição das lojas de vizinhança, o que pode resultar, de acordo com os autores, na concorrência direta entre grandes redes e redes de menor porte.

O associativismo apresenta como vantagens:

[...] os ganhos de escala, a possibilidade de padronização das operações em busca da criação de uma maior identidade com os consumidores. Essa padronização pode atingir o layout das lojas, o uniforme dos funcionários, as sacolas, as tabelas de preços, os cartazes e as promoções. Permite também estar integrada com um operador logístico, que garanta a centralização e a distribuição, propiciando assim, que as lojas diminuam os espaços de depósito e evitar inconvenientes de diversos caminhos abastecendo uma loja e a possibilidade de troca de experiências, que permite uma maior profissionalização das operações e acarreta consequências como a redução dos desperdícios” (OLIVEIRA E CLEPS, 2008, p. 4).

De acordo com a SuperHiper (2018), os anos 2000 também marcaram o período da profissionalização do setor. Os supermercados se alinharam às tendências mundiais, diversificaram os formatos e modelos de lojas, adotaram novas práticas de gestão e passaram a

ofertar novos produtos. Foi criado o primeiro Censo Presencial do Varejo Brasileiro - o Censo Abras de Supermercados e também inaugurados a Escola Nacional de Supermercados (ENS), o Instituto de Economia da Abras, o Comitê Jurídico, o Instituto Histórico e Cultural dos Supermercados e a Fundação ABRAS. Durante esse período a ABRAS passou por um processo de reestruturação financeira e institucional, no intuito de equilibrar custos e receitas, bem como fortalecer seu papel de atuação e articulação das demandas do setor supermercadista junto aos poderes Executivo e Legislativo, trazendo como resultados (SUPERHIPER, 2018, p. 40-43) a mudança da cobrança da COFINS que passou a incidir sobre o valor agregado e não mais sobre as vendas, a regulamentação da Lei das Etiquetas que desobriga o autosserviço a precificar manualmente os produtos.

Em 2005 foi criada a Secretaria de Comércio e Serviços que funciona dentro do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), fator fundamental na expansão da representatividade do autosserviço junto ao governo e Congresso. Em 2007 foi regulamentada a abertura e funcionamento dos supermercados aos domingos; a Convenção da Abras foi transformada em um grande encontro de líderes supermercadistas com o intuito de discutir os rumos do setor, aproximar supermercadistas de fornecedores locais e internacionais, fortalecer a presença de pequenos e médios supermercadista e fornecedores, disseminar conhecimento para aprimorar a gestão, capacitação de mão de obra e resultados, culminando na criação do primeiro curso de MBA de Varejo; e ainda alinhar os interesses do setor supermercadista com os rumos da política econômica.

Em 2012 o segmento supermercadista passou a integrar o Conselho de Competitividade da Secretaria de Comércio e Serviços. Houve a Criação do Programa de Rastreabilidade e Monitoramento das boas práticas agrícolas visando à segurança dos alimentos fornecidos aos clientes, a criação do plano Abras Maior visando ampliar a geração de renda e emprego pelo setor, a partir da desoneração da folha de pagamentos, simplificação de tributos e processos e da busca por incentivos e financiamentos especiais para a abertura de novas lojas; assim como o financiamento pelo BNDES de equipamentos não motorizados para as mesmas.

Em 2013 foram assinados os seguintes termos: Termo de Cooperação Técnica pela agricultura sustentável visando inibir a compra de carne bovina de propriedade que atue em desacordo com as regras socioambientais; Termo de Cooperação para substituir fluidos

refrigerantes que têm alto poder de destruição da camada de ozônio e de aquecimento global, além das discussões sobre a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) e o uso racional de sacolas plásticas; e sobre avanços referentes à desoneração da cesta básica, da carne, salvaguarda³ e selo do vinho, bem como regulamentação dos meios de pagamento.

Houve a ampliação da força institucional da ABRAS junto ao governo, via criação do União Nacional das Entidades de Comércio e Serviços (UNECS) em 2015, constituído pelas principais entidades do setor como Abras, Abrasel, Anamaco, CACB, CNDL, Abad, Afrac e Alshop, fator altamente relevante para a criação da Frente Parlamentar Mista em Defesa do Comércio, Serviços e Empreendedorismo, que reúne diversos parlamentares, entre deputados e senadores, na defesa e aumento da representatividade do setor supermercadistas no campo governamental.

O ano de 2017 foi marcado pela aprovação de importantes projetos de lei que beneficiarão os grandes empresários do setor, quais sejam: 1) a sanção do projeto de lei que reconheceu a atividade supermercadista como essencial à sociedade brasileira, permitindo aos supermercados abrirem aos domingos e feriados sem necessidade de acordo prévio em Convenção Coletiva de Trabalho; 2) o projeto que regulamenta a terceirização total de qualquer função de uma empresa, defendida pelos empresários sob argumento que estimularia a criação de empregos; 3) a aprovação da reforma trabalhista pelo Senado, uma das pautas mais defendidas pelo setor supermercadista ao longo de anos, para que pudessem regulamentar o trabalho intermitente, ou seja, a contratação de funcionários em horários flexíveis e pagamento de remuneração sobre a quantidade de horas trabalhadas; e 4) a sanção da lei de diferenciação de preços e produtos de acordo com o meio de pagamento que libera os estabelecimentos para cobrar mais barato por produtos pagos em dinheiro ou débito.

Para Araújo (2017) a reforma trabalhista pauta-se em uma relação de sacrifícios em prol do mercado, ou seja, em nome de um suposto crescimento do mercado, deveria se sacrificar

³ Necessidade de proteger o vinho brasileiro com medidas governamentais contra os importados. Disponível em: <https://www.revistamenu.com.br/2012/03/15/salvaguarda-para-o-vinho-brasileiro/>. Acesso em: 7. Dez. 2018.

direitos trabalhistas fundamentais, uma suposta crença de que a precarização das relações de trabalho e o barateamento dos custos trabalhistas gerariam mais empregos aos trabalhadores.

As reformas trabalhistas no Brasil e na França tiveram como eixo central o estabelecimento do negociado sobre o legislado e, conforme demonstramos; esse fato gerou um debate sobre a inversão da hierarquia das normas, uma vez que no passado a negociação coletiva deveria garantir no mínimo o que estava previsto na lei. Após as referidas reformas, um acordo no âmbito de uma empresa pode prevalecer sobre uma convenção coletiva (acordo de ramo/categoria profissional) e sobre a lei, mesmo que este acordo de empresa seja menos favorável ao trabalhador. Desta forma, as reformas trabalhistas são indicadoras da nova política de Estado que de um lado promove a desconstrução de um sistema de proteção social e de outra parte, estimula a instituição de normas legais e de conduta que incentivam a concorrência e transfere para os trabalhadores os riscos inerentes ao trabalho (ARAÚJO, 2017, p. 576).

Durante o ano de 2018 o setor supermercadista, representado pela UNECS, intensificou suas ações junto ao governo, para aprovar as pautas que a entidade entende como importantes para o desenvolvimento do segmento. Entre elas estão o veto do Refis, a reforma fiscal antes da tributária, a reforma da previdência, a venda de medicamentos sem prescrição médica nos supermercados (pauta de maior interesse do setor), a lei da gorjeta, a defesa da agenda liberal, a aprovação do cadastro positivo e redução da taxa de juros bancários.

Na tentativa de angariar o apoio governamental na aprovação das medidas listadas acima, o UNECS se reuniu com a equipe de transição do futuro governo para apresentar as suas principais pautas:

Durante a reunião, que contou com a presença do presidente da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) João Sanzovo Neto, o presidente da Unecs e da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel), Paulo Solmucci, apresentou a Guedes as principais pautas do setor: regulamentação do comércio/serviços de ambulantes e itinerantes; regulamentação e implantação do Cadastro Positivo; reapresentação e aprovação da Lei da Gorjeta; autorização para os supermercados e estabelecimentos similares comercializarem medicamentos isentos de prescrição médica; definição de parâmetros de dosimetria para a aplicação de sanções administrativas.

Na pauta da Unecs também estavam: continuidade da vedação de cobrança, pelas empresas prestadoras, de taxas de serviço negativas às empresas beneficiárias do Programa de Alimentação do Trabalhador; simplificação de procedimentos de registros de perdas e quebras de estoques de modo a permitir registro simplificado, sem prejuízo às medidas tributárias aplicáveis; melhoria das calçadas e recuperação dos centros urbanos, e isonomia tributária (ABRAS, 2018).

Portanto, para o setor supermercadista os anos 2000 marcaram a intensificação das aquisições e fusões de redes de supermercados por grupos estrangeiros representantes líderes do setor supermercadista brasileiro, pela implementação de novos formatos de lojas, pela

mudança no perfil de consumo dos brasileiros, pela utilização de novas tecnologias no setor que ajudam a traçar o perfil dos consumidores e a fornecer dados que auxiliam na tomada de decisões, o crescimento do e-commerce. “[...] destino irremediável de todas as formas de comércio. Para os supermercados, é entrar ou morrer. [...] o e-commerce mudará e já está mudando, profundamente, a maneira de fazer varejo” (ABRAS, 2018).

A criação da UNECS marca a intensificação da representatividade do setor empresarial dentro do Estado, a fim de defender e implementar medidas que atendam às demandas dos grandes empresários do setor supermercadista.

CAPÍTULO 2 - A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NO SETOR DE SUPERMERCADOS

O final da década de 70 foi marcado pela adoção de uma série de políticas de austeridade implementadas pelo capital, no intuito de sanar a crise econômica que se abateu sobre os países capitalistas desenvolvidos e que, nas palavras de Linhart (2007), se impôs como uma verdadeira crise de emprego. No âmbito empresarial foram instituídas mudanças nos processos produtivos e de trabalho, a partir do início da década de 80, buscando “instaurar, de maneira voluntarista e unilateral, a paz social na empresa, sob a forma de consenso em torno d mobilização e da utilização da subjetividade dos assalariados, a partir de então, indispensável” (LINHART, 2007, p. 11).

Antunes (1999) ressalta que o processo de reestruturação do capital não tinha como intuito reformular os pilares essenciais do sistema, mas apenas reestruturar o padrão produtivo estruturado sobre o binômio taylorismo/fordismo para repor os patamares de acumulação anteriores, reorganizar o ciclo produtivo, preservando os fundamentos essenciais do sistema capitalista.

Para Alves (2011, p.33) esse “movimento de posição (e reposição) dos métodos de produção de mais-valia relativa denomina-se reestruturação produtiva, em que o capital busca novas formas de organização do trabalho mais adequadas à autovalorização do valor”, sendo o Toyotismo seu principal modelo produtivo.

De acordo com Alves (2011) a crise estrutural do capitalismo foi motivada pelo desenvolvimento tardio da Segunda Revolução Industrial e pela racionalização fordista que provocou o deslocamento de um número crescente de trabalho vivo da produção industrial, aumentando a composição orgânica do capital e comprometendo a lucratividade das grandes corporações transnacionais, medidas aliadas às políticas do *Welfare State* que acarretaram barreiras à usurpação capitalista e à superexploração da força de trabalho. Essas barreiras correspondem, de acordo com Harvey (1992), à palavra rigidez. Vale ressaltar que a rigidez do sistema fordista foi incapaz de sanar as contradições inerentes do sistema capitalista, resultando no solapamento desse sistema de produção. Além disso, qualquer tentativa de mudança

encontrava resistência no movimento operário da época que lutava para manter a segurança de seus postos de trabalho e os programas de assistência social que o Estado implementou.

Lipietz (1991) afirma que o período de 1967-74 foi marcado por uma crise de rentabilidade devido à desaceleração da produtividade e à manutenção de políticas de reajuste e aumento salariais, principal reivindicação das lutas sindicais, o que resultava no aumento dos custos de capital fixo.

Aos poucos, era todo o maravilhoso equilíbrio do compromisso fordista que ficava questionado. Como a taxa de lucro baixava, a taxa de investimento também baixava e, além disso, cada novo investimento criava menos empregos (por substituição do trabalho humano por capital fixo). A diminuição dos aumentos de salário real (para compensar a queda da taxa de lucro) comprimia os mercados. Tudo isso provocava maior desemprego. Mas a lógica do fordismo (o grande compromisso) implicava um crescimento dos auxílios-desemprego ou dos programas de auxílio-social – o que ocorreu amplamente na primeira metade dos anos 70. A rede de segurança que isso representava impediu o desmoronamento da demanda interna dos grandes países capitalistas (diferença fundamental em relação à crise dos anos 30). Mas, depois de certo tempo, essas transferências sociais, que tinham de ser financiadas pelo imposto ou por cotizações, pesaram demais sobre a parte ativa da economia, tanto sobre os salários como sobre os lucros, o que diminuía ainda mais a lucratividade do investimento e agravava o problema. Finalmente foi a própria legitimidade do Estado-providência e das transferências sociais que foi atacada. E, no fim das contas, com ela, todo o compromisso fordista. (LIPIETZ, 1991, p.43).

Esse período marcado pela “rigidez” fordista pela intensa mobilização dos trabalhadores insatisfeitos com a gestão taylorista/fordista que “impunha um trabalho parcelado, repetitivo, fragmentado, rotinizado e que havia desqualificado e mesmo destruído o saber daqueles trabalhadores de ofício” (FARIA, 2007, p. 64) pelas greves, pelas ocupações e manifestações contra o estilo americano de viver.

Passam a ser cada vez mais constantes os questionamentos dos agentes econômicos que criticavam as políticas econômicas e sociais do *welfare state*, concomitantemente o Japão e a Europa conseguem e apresentaram altos índices de produtividade, ameaçando a competitividade americana, abalada pela crise do petróleo de 1973 que subsidiaram a crise estrutural e fiscal dos EUA colocando em xeque as políticas do Estado de Bem-Estar Social e o sistema de produção fordista (ANTUNES, 1999; FARIA, 2007; PINTO, 2007; HARVEY, 1992).

Linhart (2007, p.15-16), em seus estudos sobre a lógica produtiva na França, salienta que as organizações sindicais limitaram-se a contestar apenas a distribuição do valor agregado

entre lucros e salários e, por motivos diversos não se interessam em envolver-se nas questões de organização e de gestão do trabalho, deixando o patronato livre para racionalizar o trabalho, intensificar os ritmos, multiplicar cadeias de montagem, introduzir o trabalho em equipe, trabalho noturno, ou seja, o patronato estava à vontade para extrair lucros que fossem capazes de compensar os aumentos salariais reivindicados pelos sindicatos. Porém, a crise de 68 colaborou para que os estudiosos do mundo do trabalho percebessem que a classe operária não era um bloco homogêneo de interesses; ao contrário, entre os trabalhadores havia grupos específicos que possuíam pautas particulares de reivindicações como as mulheres, os técnicos, os empregados, os jovens, os imigrantes, ou seja, a vida laboral se apresentava de forma diferente para cada um desses grupos porque mesmo diante de uma mesma realidade, o binômio taylorismo/fordismo tem a forma de atuação bem distinta.

Para a autora a crise econômica que se instaurou na França em meados da década de 1970, o surgimento de novos e diversos atores, o enxugamento do crescimento e do êxito das empresas, contribuíram para que novas estratégias de gerenciamento como inovação, diversificação, diminuição dos prazos de entrega, melhoria na qualidade de atendimento e dos produtos, etc... fossem pensadas.

Como saída à crise estrutural que se abateu sobre o capital (crise do fordismo/taylorismo e do sistema de compromisso e de regulação implementadas pelas políticas keynesianas), a partir das décadas de 80 e 90 implementou-se um novo regime de acumulação denominado acumulação flexível (HARVEY, 1992) e houve a adoção de um ideário neoliberal.

Ela se apoia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional. A acumulação flexível envolve rápidas mudanças dos padrões do desenvolvimento desigual, tanto entre setores como entre regiões geográficas, criando, por exemplo, um vasto movimento no emprego no chamado “setor de serviços”, bem como conjuntos industriais completamente novos em regiões até então subdesenvolvidas. (HARVEY, 1992, p.140).

Linhart (2007, p.16) ressalta que as imensuráveis reformas organizacionais que foram implementadas como o *just in time*, as alterações nos lugares estratégicos, a importância da qualidade de articulação entre as diversas funções, resultaram no surgimento da entidade empresa “com seu funcionamento interno, sua estratégia, suas inúmeras categorias profissionais, além das operárias, e que se impôs tanto para os sociólogos como para os

economistas do trabalho.”, assim como os novos imperativos de flexibilidade e de qualidade que julgavam ser necessário um novo tipo de engajamento dos assalariados.

Alves (2011) defende que o nexos essencial da acumulação flexível foi ser um movimento reativo às conquistas da classe trabalhadora por permitir ao capital tornar explícita uma nova forma de subsunção real do trabalho assalariado à lógica da valorização do capital na qual a captura da subjetividade do ser que trabalha e a flexibilidade dos processos de trabalho tornam-se o ponto central desse novo momento da reestruturação produtiva. A flexibilidade não se restringe apenas à maior versatilidade possível do trabalhador, mas torna-se um atributo da própria organização social da produção. A flexibilidade da força de trabalho é a estratégia principal para a acumulação do capital pois permite a este submeter e subordinar o trabalho assalariado à lógica da valorização.

Antunes (2005) ressalta que as lutas de classes ocorridas durante os anos 60 e 70, juntamente com a estancamento econômico, foram elementos fundamentais para a crise no início dos anos 70, ao expressarem a insatisfação dos trabalhadores com o caminho socialdemocrata do movimento operário, que já não conseguia representar efetivamente os interesses dos trabalhadores perante o capital e acabaram tornando-se organizações sindicais mediadoras dos interesses capitalistas. Diante de tal realidade, os trabalhadores se auto organizaram contra as políticas constitutivas do modelo social democrata por meio de greves e ocupações. Em alguns casos eles mesmos assumiam o funcionamento das empresas, reorganizando a estrutura das mesmas e resgatando as virtudes emancipatórias de auto-organização dos trabalhadores.

Porém, o movimento dos trabalhadores encontrou limites tais como: i) o desmonte da estrutura organizacional socialdemocrata consolidada durante décadas e que deixou marcas na classe proletária; ii) a luta dos trabalhadores não conseguiu se converter em um projeto societal hegemônico contra o capital, ficando restrito apenas ao espaço da empresa; e iii) não houve uma articulação com os novos movimentos sociais que emergiam nesse momento como os movimentos ecológicos, feminista, urbanos etc., resultando no enfraquecimento do movimento.

Essas iniciativas de auto-organização da classe operária não passaram despercebidas pelo capital (BIHR, 1991). Os capitalistas perceberam que os trabalhadores não eram apenas dotados de força física, mas que havia neles inteligência, iniciativa e capacidade organizacional,

qualidades que poderiam ser (e são) exploradas pelo capital para aumentar a extração de mais-valia e que foram adotadas na implementação do toyotismo, ou seja, a partir de agora, o trabalhador torna-se polivalente, aspecto fundamental das economias de escala.

Este cenário abriu espaço para a implementação, a partir da década de 80, de uma nova política econômica, o neoliberalismo, que teve origem após a Segunda Guerra Mundial como uma reação às políticas intervencionistas de Bem-Estar Social (SPÍNOLA, 2004).

Em “O caminho da servidão” Hayek (1994) tece uma crítica ao planejamento econômico feito pelo Estado e propõe que qualquer limitação aos mecanismos de mercado represente um perigo a liberdade econômica e política. De fato a política econômica neoliberal propunha a preservação de um Estado forte o suficiente para barrar o poder sindical (DARDOT & LAVAL, 2016), livre de dogmas, capaz de suportar as pressões de vários grupos e implementar uma “disciplina orçamentária com a contenção dos gastos com Bem-Estar e a restauração da taxa “natural” de desemprego, ou seja, a criação de um exército de reserva de trabalho para quebrar os sindicatos” (ANDERSON, 1995, p. 9). Para Anderson (1995) e Spínola (2004), essas medidas só seriam possíveis de serem implementadas se reformas fiscais fossem realizadas para incentivar os agentes econômicos, ou seja, seria necessário reduzir impostos sobre as rendas e investimentos mais elevados, o que resultaria no aumento da desigualdade social.

Para Alves (2011) a derrocada das lutas de classe e das instituições defensivas do trabalho no campo econômico, político e ideológico, no período de 1970 a 1980, possibilitou a implementação das políticas neoliberais. A partir de então os países capitalistas centrais viveram “décadas das inovações capitalistas”, período correspondente aos anos 1980 a 1990, quando houve um processo de desconcentração industrial, uma nova divisão internacional do trabalho e uma nova etapa de internacionalização do capital, resultando no declínio da inflação, na recuperação dos lucros e na estabilização das finanças internacionais. Por sua vez a implantação dessas políticas neoliberais trouxe como resultado a precarização do trabalho e o aumento do desemprego estrutural, da exclusão e das desigualdades sociais.

A mundialização do capital, a acumulação flexível e o neoliberalismo constituíram um novo e precário mundo do trabalho e estes fatores são responsáveis pela instauração do “sociometabolismo” da barbárie.

O sociometabolismo da barbárie se caracteriza pelo metabolismo social de “dessocialização” por meio do desemprego em massa e exclusão social, processo de precarização e institucionalização de uma nova precariedade do trabalho, que sedimenta a cultura do medo. Na verdade, o que chamamos de barbárie social, que se distingue de outras formas de barbárie histórica, emerge com o fim da ascensão histórica do capital que alterou, radical e irremediavelmente, as condições de reprodução expandida do sistema mundial do capital (ALVES, 2011, p. 22).

Para Alves (2011) o sociometabolismo da barbárie evidencia: 1) a contradição entre uma produção de mercadorias cada vez mais social versus uma sociedade cada vez mais dessocializada pela precariedade do trabalho; 2) a contradição intrínseca à própria natureza da reestruturação produtiva do capital que, ao mesmo tempo em que busca criar mecanismos de envolvimento do trabalhador com a produção, desemprega uma taxa cada vez maior de trabalho vivo do processo produtivo, trazendo como consequência o desemprego e a exclusão social que atingem principalmente a população jovem.

As inovações tecnológico-organizacionais do capital permitiram diminuir a quantidade de trabalho vivo utilizado na produção e, ao mesmo tempo, desregular os estatutos salariais e institucionalizar a nova precariedade do trabalho (ALVES, 2011).

Para atender a essas demandas do capital era necessário implementar um vasto processo de reestruturação para reorganizar as formas de dominação societal e recuperar o ciclo produtivo (ANTUNES, 2000) onde o Toyotismo, comparado aos outros modelos de produção que emergiram como o sueco, o italiano e o alemão, mostrou-se mais adequado no atendimento das demandas do capital (ALVES, 2005).

2.1. A GESTÃO DE TRABALHO TOYOTISTA

O Toyotismo é a ideologia orgânica do novo complexo de reestruturação produtiva do capital que encontra nas novas tecnologias da informação e comunicação e no metabolismo da barbárie, a mentalidade sociotécnica (psicossocial) adequada à nova produção de mercadorias. Existe uma intensa sinergia entre as inovações organizacionais, inovações tecnológicas e inovações sociometabólicas, constituindo o novo empreendimento capitalista que coloca novos elementos para a luta de classes do século XXI (ALVES, 2011, p. 43).

O Toyotismo (ou Ohnismo, de Ohno, engenheiro e vice-presidente da Toyota) surgiu após a Segunda Guerra Mundial num período em que o Japão sofria com a escassez de força de trabalho, de matérias-primas e de desenvolvimento tecnológico necessários para tirar o país da

situação em que se encontrava. O método de controle do trabalho Toyotista oferece soluções para a necessidade do capital de aumentar seus lucros por meio da diminuição gradativa da força de trabalho, da reorganização do espaço produtivo, da desconstrução da autonomia sindical e dos direitos dos trabalhadores e é marcado pela introdução de novas formas de tecnologia de base microeletrônica que irão exigir uma nova subjetividade da força de trabalho (ALVES, 2005).

Diferentemente dos métodos Taylorista/Fordista que se preocupavam em controlar os gestos e tempos dos trabalhadores, através da execução de tarefas que foram pensadas por uma gerência e que deveriam ser executadas pelos trabalhadores, conforme podemos verificar no livro “Os princípios da administração científica”, onde Taylor (1990, p. 55) vislumbrava o perfil de um trabalhador ideal - “estúpido e fleumático que mais se assemelhe em sua constituição mental a um boi”, ou na visão de Ford de um homem apêndice, capaz de trabalhar no ritmo imposto pelas máquinas, o Toyotismo resgata todas as capacidades criativas do sujeito e busca colocá-las a favor do capital.

Para Alves (2005) a subsunção da subjetividade operária no Taylorismo-Fordismo à lógica do capital era meramente “formal” ou “formal-material”, visto que o cérebro tende a se separar do corpo. Já o Toyotismo visava:

[...] o controle do elemento subjetivo no processo de produção capitalista, isto é, com a “captura” da subjetividade do trabalho pela produção do capital e com a “manipulação” do consentimento do trabalho através de um conjunto amplo de inovações organizacionais, institucionais e relacionais no complexo de produção de mercadorias, caracterizada pelos princípios de “automação” e de “auto ativação”. (ALVES, 2007, p. 2)

Do ponto de vista do capital, o Toyotismo teria significado um ganho e uma valorização dos trabalhadores, pois estes passaram a ter a exata noção da importância da tarefa que desenvolvem, ao contrário do trabalho parcelado e monótono imposto pelo padrão Taylorista-Fordista.

Para a classe trabalhadora, o Toyotismo significou, no entanto, maior exploração da força de trabalho, ou seja, otimização do trabalho vivo, redução de pessoal cada vez que houvesse uma redução na demanda e a exigência de mais horas de trabalho aos que ficassem empregados.

Para Batista:

O toyotismo conseguiu viabilizar operacionalmente a adesão plena dos trabalhadores ao processo produtivo na medida em que criou um operário pró-ativo e capaz de tomar decisões para a melhoria do processo produtivo. Comparado à rigidez da organização do trabalho taylorista-fordista, o toyotismo pode parecer um modelo de produção e gerenciamento da força de trabalho melhor, e de fato o é. Mas não para os trabalhadores, e sim para o capital, pois além das técnicas já experimentadas e desenvolvidas pelos modelos de Ford e Taylor, o Sistema Toyota de Produção aprimorou a intensificação do trabalho e ampliou as dimensões da exploração da força de trabalho quando sistematizou as técnicas de produção de uma subjetividade reificada (BATISTA, 2014, p.31).

O sistema Toyota, de acordo com Ohno (1978-1989, p.16,) apud Coriat (1994) repousa na combinação de dois pilares constitutivos: o primeiro é a produção *just in time* (produção no tempo e na quantidade de matéria prima e mão de obra certos) e, o segundo, a auto ativação da produção (desespecialização dos operários - operários multifuncionais), princípios chave na constituição do chamado “espírito Toyota”.

Coriat (1994, p.30) ressalta que o Toyotismo é mais do que a ideia difundida de “estoque zero” porque é “um sistema adaptado à produção em séries restritas de produtos diferenciados e variados”.

O sistema Toyota teve sua origem na necessidade particular em que se encontrava o Japão de produzir pequenas quantidades de numerosos modelos de produtos; em seguida evoluiu para tornar-se um verdadeiro sistema de produção. Dada sua origem, este sistema é particularmente bom na diversificação. Enquanto o sistema clássico de produção de massa planejado é relativamente refratário à mudança, o sistema Toyota, ao contrário, revela-se muito plástico; ele adapta-se bem às condições de diversificação mais difíceis. É porque ele foi concebido para isso (OHNO, 1978 apud PINTO, 2010, p.55).

Alves (2011) ressalta que foi a partir da crise estrutural do capital e de sua mundialização, a partir das décadas de 80 e 90, que o Toyotismo tornou-se o momento predominante do regime de acumulação flexível e um valor universal para o capital basicamente devido a dois motivos: em primeiro lugar o Toyotismo, por ter surgido no Japão dos anos de 1950, é voltado a mercados restritos; por isso, mostrou-se adequado ao capitalismo dos anos 80, período marcado por uma crise de superprodução e por novas normas de concorrência; e em segundo lugar, por se mostrar adequado às novas condições impostas pela Quarta Revolução Tecnológica que devido às novas tecnologias de base microeletrônica de alta complexidade e custos acabam exigindo uma nova subjetividade do trabalhador voltada à cooperação com a produção.

Sendo assim, o Toyotismo, como momento predominante da reestruturação produtiva, adapta-se e mescla-se a outras vias de racionalização do trabalho para atender às necessidades da acumulação capitalista, apresentando-se mais como uma continuidade do processo de racionalização do trabalho Taylorista e Fordista do que como uma inovação. O Toyotismo seria um “controle de novo tipo do elemento subjetivo da produção capitalista que estaria posto no interior de uma nova subsunção real do trabalho ao capital (2011, p.62)”.

Para Antunes (2000; 2016), Coriat (1994), Harvey (1989), Faria (2007) e Pinto (2007), o Toyotismo apresenta quatro grandes dimensões. A primeira delas é o sistema de emprego adotado pelas grandes empresas, constituído por emprego vitalício. A segunda dimensão é o sistema de organização e gestão do trabalho, cujos principais sistemas adotados para gerir o trabalho eram: *just in time*; o *Kanban*; o sistema de Qualidade total; o método *Kaizen*; e o sistema de *team works*. A terceira dimensão é o sistema de representação sindical - os sindicatos passaram a ser vinculados às empresas. No final dos anos 1960 as ações dos trabalhadores atingiram seu ápice. Essas lutas exprimiam o descontentamento dos trabalhadores com o caminho do movimento operário, principalmente com as organizações sindicais e políticas constitutivas do modelo socialdemocrata do movimento operário, pois esses organismos:

Mostravam-se incapazes de incorporar o movimento das bases sociais de trabalhadores, dado que essas organizações, em seu sentido mais genérico, eram respaldadoras do capital, colocando-se, frequentemente, contra os movimentos sociais de base operária (ANTUNES, 2000, p 43).

Devido às crises da década de 70, os sindicatos perderam força e o empresariado viu uma porta aberta para impor contratos de trabalhos flexíveis na tentativa de ajustar o nível de produtividade e a quantidade de mão de obra. De acordo com Pinto (2007) os sindicatos foram então incorporados pelas empresas, deixando de ser exatamente sindicatos de trabalhadores, e tornando-se sindicatos da empresa. Dessa forma, minimiza-se a resistência trabalhista às práticas gerenciais.

A quarta e última dimensão é o sistema de relações inter-empresas - os sistemas de *just in time* e qualidade total são estendidos à rede de fornecedores e de subcontratadas para garantir um fornecimento contínuo de produtos e serviços.

Tanto Antunes (1999), como Alves (2011), ressaltam que o Toyotismo não é um modelo novo de produção pois mescla elementos de continuidade e descontinuidade do Taylorismo e do Fordismo em sua filosofia.

Alves (2011) salienta que o elemento peculiar do Toyotismo não é apenas o controle da mente, mas, da mente e do corpo, pois não é necessário “apenas conhecer e fazer, mas conhecer e fazer “instintivamente”. ” (2011, p. 46), tanto que, ao escrever seu livro, Ohno busca utilizar constantemente a analogia entre trabalho na indústria e os esportes competitivos em equipe, a fim de suscitar nos trabalhadores o engajamento moral e intelectual para atingir os objetivos do capital, ou seja, desenvolver dispositivos técnicos organizacionais para controlar a subjetividade do ser que trabalha.

Esta é a perspicácia de Ohno em sugerir que os novos ganhos de produtividade nas condições de crise estrutural do capital devem ocorrer por meio da apropriação/expropriação pelo capital das sinergias dadas pelo engajamento do operador individual pela cooperação do trabalho vivo em equipe. Nesse sentido, o toyotismo, como a cooperação, é uma inovação meramente organizacional que busca racionalizar a produção atacando outro ângulo: a intensa espoliação da subjetividade do trabalho vivo (ALVES, 2011, p. 58).

Para Antunes (1997) os mecanismos criados pelo Toyotismo ao contrário de ampliarem o controle dos trabalhadores sobre o processo de trabalho acabaram subsumindo-os mais ao capital. A subsunção do ideário do trabalhador àquele veiculado pelo capital, a sujeição do ser que trabalha na empresa é mais intensa e qualitativamente diferente daquela existente no Fordismo.

A sujeição do trabalhador no Toyotismo é mais envolvente e participativa, fazendo com que os trabalhadores acreditem que são peças importantes dentro do processo produtivo da empresa e trabalha-se mais com a ideia de cooptação dos trabalhadores do que com o enfrentamento entre detentores dos meios de produção e trabalhadores.

Assim, segundo Antunes:

O estranhamento próprio do “toyotismo” é aquele dado pelo envolvimento cooptado que possibilita ao capital apropriar-se do saber e do fazer do trabalho. Este, na lógica da integração “toyotista”, deve pensar e agir para o capital, para a produtividade, sob a aparência da eliminação efetiva do fosso existente entre colaboração e execução no processo de trabalho (ANTUNES, 1997, p.34).

O objetivo do Toyotismo é potencializar ao máximo a exploração do trabalho vivo e a força de trabalho humana. Para isso era necessário superar a resistência dos trabalhadores e

criar um novo consentimento no qual os trabalhadores fossem parceiros do capital, a partir da persuasão, criando condições objetivas e subjetivas para tornar o projeto do capital mais convincente ou, ao menos, mais difícil de ser recusado pelos trabalhadores.

2.2. A CAPTURA DA SUBJETIVIDADE DOS TRABALHADORES COMO FORMA DE CONTROLE

Alves (2011) e Antunes (1997) apontam que o envolvimento cooptado é o principal pilar do Toyotismo, ou seja, os dispositivos organizacionais implementados a partir do novo complexo da reestruturação produtiva estão centrados no que Alves (2011) denominará de captura da subjetividade do trabalho.

Temos utilizado a expressão captura da subjetividade do trabalho para caracterizar o nexos essencial que garante o modo de organização toyotista do trabalho capitalista. É um novo e intenso nexos psicofísico no trabalhador que busca adaptá-lo aos novos dispositivos organizacionais do sistema Toyota de Produção. [...] Enfim, a empresa toyotista busca hoje mobilizar “conhecimento, capacidades, atitudes e valores” necessários para que os trabalhadores possam intervir na produção, não apenas produzindo, mas agregando valor. Eis o significado da captura da subjetividade do trabalho (ALVES, 2011, p. 113).

Para Davel e Vergara (2001) a subjetividade é constituída por vozes em nossa mente e sentimentos expressos em nosso corpo que são produzidos em contextos históricos, políticos e culturais específicos e manifesta-se em pensamentos, condutas, emoções e ações.

Para Silva (2012) a subjetividade é uma construção interior que se relaciona com o mundo exterior através dos processos de socialização dos indivíduos com o meio em que estão inseridos, ou seja, a subjetividade é construída através das relações sociais que o indivíduo estabelece com outros indivíduos nos locais em que convive ou trabalha, é algo único do indivíduo e é dessa dimensão que as empresas buscam apropriar-se.

Para Alves (2011) a captura da subjetividade é um processo contraditório e complexo, pois articula, ao mesmo tempo, o mecanismo de coerção/consentimento e de manipulação que se reproduzem nos locais de trabalho através da administração pelo olhar e nas instâncias sócio-reprodutivas, através dos valores-fetiches e da implementação do medo que mobiliza a pré-consciência/inconsciência do psiquismo humano.

O Toyotismo é caracterizado por ser administração *by stress* - por buscar a unidade orgânica entre o núcleo do trabalho humano (atividade significativa) e a relação-capital (dimensão do trabalho estranhado e dos mecanismos de controle) - e *by panopticum*, ou seja, a figura do inspetor, daquele que tudo vê como existia no Fordismo deixa de existir, e no seu lugar é colocada a figura do inspetor interior, ou seja, no Toyotismo ocorre a introjeção da figura do inspetor nos trabalhadores que passam a vigiar o seu trabalho e o dos outros. O trabalhador passa a ser patrão de si mesmo (ALVES, 2011).

No Toyotismo é necessário que os trabalhadores passem a significar a tarefa que realizam, sendo necessária a elaboração de mecanismos que possibilitem a significação, ou subjetivação dos valores do capital nas atividades realizadas pelos trabalhadores, a fim de que esse envolvimento manipulatório possa render os lucros necessários para a perpetuação do projeto hegemônico capitalista.

Portanto, era necessário estabelecer um novo nexos psicofísico fortemente capaz de reorganizar o trabalho. De acordo com Alves (2011) era necessário reconstituir e repor, sob novas condições, os elementos do panopticismo, primeiro pela reordenação espaço-temporal tanto do trabalho, como da vida pessoal, o que significa a extensão do discurso da produção para a totalidade da vida social e a redução da vida social à lógica da produção do capital e, segundo, pela implementação do inspetor interno que tem por finalidade manipular as instâncias da subjetividade, pré-consciência e inconsciência, em valores-fetiches.

Alves (2008) ressalta que o Toyotismo é obrigado a se apropriar da participação ativa, da inteligência, da fantasia e da iniciativa dos trabalhadores. Para tanto a captura da subjetividade é fundamental pois é a partir da cooptação que o Toyotismo, por meio das inovações sócio-metabólicas vai operar um duplo movimento hegemônico: primeiro a incorporação dos valores da vida do trabalho na produção do capital, a ideia de que *business* é vida; e, segundo, a extensão desses valores-fetiches da produção do capital na instância da reprodução social, a ideia de que vida é *business*. O autor afirma:

a hegemonia social do toyotismo ocorre pela constituição de uma pletera de valores-fetichismo de cariz mercantil que se disseminam pelos meios de comunicação, na verdade, o mercado é alçado à instância estruturante da vida social. O discurso da economia política liberal impregna a nova racionalidade social. [...] o discurso do novo produtivismo e da eficiência industrial não está apenas na fábrica, ele permeia a totalidade social como produção (ALVES, 2008, p.109).

Nas empresas, exige-se um novo consentimento de operários e empregados que implica um “engajamento” integral aos valores-fetice, expectativas e utopias de mercado. Para fazer funcionar os novos dispositivos técnicos-organizacionais da empresa toyotizada, o trabalho vivo é obrigado não apenas a “vestir a camisa” da empresa, mas a “dar a alma” (corpo e mente) ao capital. Além disso o sociometabolismo da barbárie, o precário mundo do trabalho, com o medo do desemprego constituem o ambiente psicossocial capaz de emular o engajamento estranhado do trabalho vivo (ALVES, 2011, p.153).

Foucault (2008a) ressalta que a crise estrutural que abalou as sociedades capitalistas, a partir da década de 70, acarretaram mudanças nas práticas subjetivadoras da sociedade do capital. A partir da implementação do neoliberalismo e do Toyotismo, configuraram-se novas formas do sujeito relacionar-se com si próprio. Haveria a necessidade da produção de um novo *homo economicus*, que fosse diferente da concepção taylorista clássica de *homo economicus*, não como um ser natural; mas, ao contrário, como um ser que precisava ser construído, através de mecanismos sociais de assujeitamento, que buscam incitar e fortificar ações individuais de subjetivação.

As crises da década de 70 fizeram emergir uma nova racionalidade onde o Estado deixa de ser o ente regulador e assume o papel apenas de ser o ente que irá garantir as condições para o livre funcionamento do mercado (NUNES, 2012).

Para Freitas (2000) a nossa sociedade passa por um momento de rápidas transformações, e as organizações, diferentemente das outras instituições, conseguem responder de forma mais rápida às mudanças sociais, não apenas de forma operacional, mas de forma simbólica, via cultura organizacional. As organizações modernas passaram a ter uma importância que nunca tiveram antes e assumem o papel central dentro das sociedades, passando a organizar todas as demais relações, “apresentando-se como modelo de racionalidade, de transparência, de produtividade e de resultado que as demais instituições presentes no corpo social devem seguir” (FREITAS, 2000, p.9). Assim, as organizações assumem o papel de formadoras de identidade tanto social quanto individual, a referência total de qualquer relação, constituindo um imaginário específico no qual as organizações assumem o papel de agentes capazes de atender aos desejos dos seus membros através da garantia de reconhecimento, de identidade, de respostas, de caminho, entre outros.

Assim, a implementação de uma racionalidade neoliberal e de um novo modelo de produção, o Toyotismo, busca criar uma nova sociabilidade voltada à produção e ao discurso

do empreendedorismo universal, na qual todos os sujeitos devem tornar-se empresas de si mesmo. Esse discurso do empreendedorismo busca mascarar as contradições estruturais do capitalismo transferindo para os indivíduos a responsabilidade pela sua sobrevivência.

2.3. O RH COMO MECANISMO SUBJETIVADOR DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Batista (2014) argumenta que os métodos de gestão são expressões particulares do processo de controle do trabalho pela dinâmica da acumulação capitalista e sua forma de sociabilidade.

Mesmo diante das recorrentes crises econômicas, a lógica de reprodução do capital tem sido administrada pelos gestores capitalistas, a partir das reestruturações produtivas e as teorias organizacionais representariam “a articulação entre as formas de exploração do capital e as formas sociais de controle que possibilitaram ao capital reinventar-se a cada crise, como é o caso das escolas de teoria Geral da Administração” (BATISTA, 2014, p.19), e pondera que as teorias organizacionais integram-se dialeticamente aos modelos produtivos.

Os períodos de reestruturação produtiva que marcaram o século XX caracterizaram-se pelas técnicas de gerenciamento do trabalho que utilizaram a racionalidade burocrática moderna como mecanismo de afirmação universal para um processo de racionalização específico, o capitalista. A viabilização tecnológica, política e ideológica de modelos como fordismo, taylorismo e toyotismo desencadeou um complexo de inovações organizacionais que reverberaram dialeticamente nas relações sociais, de forma que escolas de gerenciamento do trabalho foram criadas para assumir, aperfeiçoar e reproduzir determinadas tradições organizacionais como o são as chamadas Escola Clássica (EC) e a Escola de Relações Humanas (ERH) – ou comportamental – no interior da TGA (BATISTA, 2014, p. 21).

Batista ressalta que a Escola Clássica sintetizou um sistema de regras, normas, técnicas e estratégias administrativas direcionado à obediência, à produtividade e sustentado na racionalidade burocrática, cientificista da chamada Administração Científica, tendo como representantes/ fundadores Taylor nos Estados Unidos e Fayol na França que, respectivamente, buscaram racionalizar o trabalho dos operários cronometrando, fragmentando e especializando o trabalho com o fim de tornar o tempo mais produtivo e estabelecendo uma divisão clássica das funções do administrador, resumida no célebre POCCC – Planejamento, Organização, Comando, Coordenação e Controle, que constituem o que Fayol define como administração:

Administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Prever é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação.

Organizar é constituir o duplo organismo, material e social, da empresa.

Comandar é dirigir o pessoal.

Coordenar é ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos os reforços.

Controlar é velar para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas (FAYOL, 2007, p.26).

Braverman define a gerência científica como:

[...] um empenho no sentido de aplicar os métodos da ciência aos problemas complexos e crescentes do controle do trabalho nas empresas capitalistas em rápida expansão [...] A gerência científica focaliza o trabalho. Seu núcleo é o estudo organizado do trabalho, a análise do trabalho nos seus elementos mais simples e a melhoria sistemática do desempenho de cada um desses elementos pelo trabalhador. A gerência científica tem conceitos básicos e ao mesmo tempo instrumentos e técnicas facilmente aplicáveis (BRAVERMAN, 1979, p.85).

A gerência científica percebeu que ao fragmentar e planejar o processo de trabalho tornava-se mais fácil controlar os trabalhadores e que a separação entre concepção e execução do trabalho garantia lucros cada vez maiores aos capitalistas e colocava os trabalhadores à margem do processo produtivo.

Ford, ao implementar os princípios da administração científica ao trabalho mecanizado, via esteira rolante, consolida os princípios que possibilitaram o consumo em massa que simbolizou os 30 anos dourados que os EUA viveram até a década de 1970.

Em 1920, como crítica aos pressupostos da racionalização do trabalho implementada pela escola clássica, os estudos da escola de Relações Humanas, cujos representantes são George Elton Mayo e Mary Parket Follet, através das experiências de Hawthorne, sinalizavam para a necessidade de se pensar o fator humano como princípio gerador de produtividade. Afinal, quanto mais motivado e envolvido o trabalhador está com o trabalho, mais produtivo ele é.

Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014) ressaltam que Mayo considerou a possibilidade de utilização dos métodos antropológicos, principalmente o etnográfico, para compreender as crenças das empresas, mas ressaltam que o termo cultura só será utilizado se referindo aos estudos organizacionais em 1951 com Elliot Jacques, que buscou entender as mudanças organizacionais em uma metalúrgica, a partir das relações entre cultura, estrutura

organizacional e personalidade; porém, ele ganhará destaque no início dos anos 80 com a globalização.

De acordo com Friedmann (Apud Batista, 2014; 2014a), durante a década de 50 havia sinais na direção de um novo processo de reestruturação produtiva e a tendência de um modelo híbrido de gestão do trabalho que sinalizavam para o declínio do modelo de acumulação do capital pautado na adoção de formas de exploração do trabalho Taylorista e Fordista. Friedmann anunciava a necessidade de medidas que alternassem e/ou ampliassem o conteúdo das tarefas a serem realizadas pelos trabalhadores, assim como a formação de equipes dotadas de uma relativa liberdade de organização do trabalho, com fins a aumentar a satisfação e o envolvimento dos trabalhadores com sua atividade laboral através da produção de uma subjetividade subserviente.

O melhor rendimento pode ser obtido transferindo-os de uma tarefa parcelada para outra ou praticando sistematicamente o rodízio das tarefas [...] os efeitos da fragmentação das tarefas, em particular o conjunto de atitudes designadas sob o nome de tédio, podem ser atenuados quando se substitui a uniformidade por uma certa variedade [...] Investigações metódicas foram efetuadas, transformações introduzidas nas oficinas para suavizar os perigos físicos e mentais da fragmentação das tarefas, meios tais como pausas, educação física, organização de grupos competitivos, difusão de “música funcional”, e até mesmo a distribuição de “receptores individuais” que permitem aos operários ouvir conferências, reportagens, e mobilizam seu espírito, enquanto continuam atuando neles os automatismos psicomotores (FRIEDMANN, 1972, p. 61; 53 apud BATISTA, 2014, p. 26).

Esta tendência apontada por Friedmann consolidar-se-á a partir da reestruturação produtiva do capital, quando os métodos de controle do trabalho Toyotista passam a ser implementados nos países desenvolvidos capitalistas.

A década de 70 também foi o período quando a Administração de Recursos Humanos (ARH) nasceu como campo teórico e prática social. Regimentada nos pressupostos da psicologia industrial, das teorias organizacionais, da abordagem sociotécnica, da dinâmica de grupos, do behaviorismo organizacional anglo saxão e da psicologia comportamental americana, buscava encontrar formas de administrar o capital humano nas empresas visando alinhar os interesses empresariais as potencialidades dos trabalhadores para aumentar a produtividade das organizações. É a partir da ARH que as organizações deixam de “considerar pessoas unicamente como fatores de custo, para vê-las como recursos à disposição da empresa” (DAVEL E VERGARA, 2001, p. 34).

A partir das décadas de 80 e 90, os autores norte-americanos resgataram os pressupostos da Escola de Relações Humanas, mesclando-os com os pressupostos dos métodos de controle do trabalho Toyotista. A ARH passa a ser influenciada pela abordagem estratégica e pelas forças do ambiente, da competição internacional e nacional, resultando em um alinhamento da ARH aos interesses estratégicos das empresas diante das novas imposições da acumulação flexível do capital, visando favorecer a flexibilidade e a adaptabilidade das pessoas. Tais mudanças têm por finalidade a produção de uma subjetividade domesticada altamente empenhada com a realização de suas tarefas por parte dos trabalhadores (BATISTA, 2013, 2014; DAVEL e VERGARA, 2001).

Críticas às técnicas adotadas pela ARH começaram a surgir a partir da década de 90. A visão das pessoas como custos, e a forma de tratá-las como recursos, a incoerência entre a retórica da gestão de pessoas (atitudes coletivistas, comprometimento, adesão a uma cultura forte, qualidade) e a realidade de suas práticas (atitudes individualistas, empregabilidade, flexibilidade, adaptabilidade), provocaram debates sobre a imposição de uma visão reducionista dos seres humanos dentro das organizações. Era necessário compreender a complexidade humana e integrar todos os indivíduos (DAVEL e VERGARA, 2001). Sendo assim:

A proposta é incluir o *homo interior, homo subjetivus, homo colectivus*. Penetrar na sutileza das interações humanas e tentar desvendar-lhes a teia que tecem é de extrema relevância para que se possa entender o mundo dos negócios e nele atuar de forma consequente. Tal sutileza requer um olhar para o fato humano na organização em vez do fator humano; requer considerar o ser humano em sua unidade e especificidade [...] é preciso estar atento a suas dimensões éticas e culturais; a suas dimensões subjetivas (DAVEL E VERGARA, 2001, p. 42).

Townley (2001), buscando traçar uma relação entre a ARH e a teoria foucaultiana, argumenta, de acordo com a teoria de Foucault, que o conhecimento é essencial à tarefa de organizar; então, conhecer os espaços e os sujeitos é fundamental para torná-los governáveis. A relação de trabalho é um espaço conceitual, analítico e que envolve um sujeito que é o trabalhador. Para a autora, o empregador precisa conhecer duas dimensões: a natureza do trabalho e a natureza do trabalhador. A ARH representa essa construção e produção do conhecimento.

A ARH serve para tornar as organizações com seus participantes e arenas calculáveis, oferecendo, por meio de uma variedade de tecnologias, os meios pelos quais a atividade e o indivíduo tornam-se conhecíveis e governáveis. A ARH disciplina o ambiente interno da organização, coordenando tempo, espaço e movimento. Por meio de várias técnicas, as tarefas, os comportamentos e as interações são categorizadas e

medidos. A ARH propõe-se a medir tanto as dimensões físicas quanto as dimensões subjetivas do trabalho, oferecendo uma tecnologia que torna os indivíduos e seus comportamentos previsíveis e calculáveis. Assim fazendo, a ARH ajuda a resolver o hiato entre compromisso e desempenho, entre poder do trabalho e força de trabalho, organizando a força de trabalho como força produtiva (TOWNLEY, 2001, p. 126).

Nesse contexto, para Townley a administração de pessoal tem como função permitir as organizações gerenciar pessoas em massa e isso requer desenvolver um vocabulário próprio que permita conhecer as populações, representá-las e ordená-las. Assim, as técnicas da ARH permitem hierarquizar cargos, construir inventários de habilidades, sistemas de avaliação de desempenho, métodos de estimativa e avaliação e mensuração de atitudes com o intuito de hierarquizar e ordenar os indivíduos, são técnicas disciplinares. Fazer uma análise completa do trabalho engloba conhecer o indivíduo em termos de aptidões e inteligências necessários para a realização do trabalho. Assim, quanto mais se conhece do indivíduo, mais controlável ele se torna.

Foucault (1983) apud Townley (2001) cita duas tecnologias ou práticas que possibilitam o conhecimento do indivíduo. A primeira engloba o exame em que o indivíduo é objeto de conhecimento - no início desenvolveram-se técnicas baseadas em fatores observáveis como habilidade, idade, comportamento e, com o passar do tempo, a psique, a mente passa a ser fonte de conhecimento do desempenho; assim, novas dimensões da subjetividade foram sendo adotadas como testes de seleção, personalidade, entre outros. A segunda é a confissão em que o indivíduo é levado a falar sobre si, ao autoconhecimento, a reconhecer seus pontos fracos e fortes, ser franco sobre os motivos que o levam a tomar determinada decisão, definir o que é fracasso ou sucesso, o que faz para influenciar as pessoas, avaliar pessoas e processos, entre outros.

Para White:

Os administradores podem usar a mentoria para ajudar a cultivar normas e valores desejados em sua organização (...) servindo como mentores, os administradores seniores garantem que os modelos de papéis encarnem valores nucleares que promovem da melhor forma possível a desejada cultura organizacional (WHITE, 1990, p. 46).

Assim, de acordo com Basílio (2018), a relação entre indivíduo e trabalho passa a ser ressignificada no neoliberalismo. O trabalho deixa de ser vocação, subsistência ou venda da força de trabalho e passa a ser uma “conduta econômica, praticada, aplicada, racionalizada e

calculada pelos indivíduos, cujo sentido encontra-se na produção da própria identidade e da satisfação pessoal (BASÍLIO, 2018, p.25).

Assim, a autora salienta que a relação entre poder e saber é fundamental para a manutenção e legitimação do governo dos homens e salienta que é através das práticas culturais neoliberais que o poder e saber se cruzam e a compreensão sobre indivíduo, sociedade e ciências humanas são produzidas. Os saberes passam a ser instrumentos da governamentalidade pois são utilizados para produzir verdade e subjetividades que possibilitam formar o sujeito neoliberal.

A aplicação dessas técnicas gerenciais encontra respaldo na necessidade dos indivíduos de saberem gerir corretamente todas as esferas de suas vidas, e não apenas a econômica, e espalham-se pela estrutura social; “é a sociedade do *management*, onde os indivíduos passam a ser controlados e organizados democraticamente pelo gerencialismo” (BASÍLIO, 2018, p.27).

A autora ressalta que:

[...] essa ramificação de práticas de gestão pelo tecido social não é mera coincidência; é o subproduto ou a materialização do constante jogo de poder atuando novamente sobre a vida dos homens, agora num contexto sócio histórico cujas práticas de governo são mais sutis e refinadas do que foram outrora (BASÍLIO, 2018, p.27).

Portanto, para ela a dominação dos indivíduos não se finda quando surgem formas e modelos novos de gestão; ao contrário, da mesma forma que as organizações reinventam processos, modelos e técnicas de gestão para se adaptarem às mudanças, a dominação também se reinventa e busca novos mecanismos para manter o controle e a produtividade dos indivíduos. No atual momento assume a forma da liberdade, da desburocratização, e assim, continua mantendo na mesma intensidade as disciplinas e controles organizacionais.

A implementação de um novo método de controle do trabalho, o Toyotismo, está ligado à mudança da racionalidade. A partir da década de 70 era necessário produzir uma nova razão de ser, um novo sujeito que se adeque às novas imposições da era da acumulação flexível neoliberal. Controlar a subjetividade dos trabalhadores torna-se elemento essencial para a produção de uma racionalidade neoliberal.

As técnicas de gestão Toyotista buscam cooptar esse elemento subjetivo dos trabalhadores e colocá-los a favor dos interesses das empresas. Para tanto, se faz necessário trabalhar o campo dos significados que os indivíduos constituem ao se relacionarem e não é à toa que resgatar a capacidade de organização, de liderança apresentada pelos trabalhadores nas

lutas realizadas no final da década de 70, se torna essencial na constituição dessa forma de gestão do trabalho.

É diante dessas mudanças que a gestão da cultura organizacional irá se apresentar. (FREITAS, 2007; WILLMOTT, 1993).

Para Willmott (1993, p. 516) o objetivo principal da gestão da cultura organizacional “é ganhar os ‘corações e mentes’ dos funcionários: definir seus propósitos gerenciando o que eles pensam e sentem e não apenas como eles se comportam”. Para o autor, o surgimento da gestão da cultura organizacional não pode ser atribuído a gurus ou líderes visionários. Ao contrário, seu aparecimento deve ser compreendido dentro de um contexto histórico social e econômico que permitiu construir, reconstruir e racionalizar certos tipos específicos de práticas de gestão. É necessário reconhecer que a nova forma de gestão pautada na cultura só foi possível devido às modificações trazidas pela reestruturação produtiva – que incluem o “movimento em direção a formas mais flexíveis de acumulação, o desafio japonês, um ressurgimento do neoliberalismo econômico e a reafirmação da prerrogativa gerencial na governança dos valores dos empregados” (WILLMOTT, 1993, p. 517).

Esse cenário de incertezas econômicas, advindas do fracasso das políticas keynesianas, das lutas sindicais, da ameaça das empresas japonesas, possibilitou o surgimento de uma nova teoria da gestão que trazia como marca principal a receita de uma recuperação financeira, moral e a transformação do trabalhador em capital.

De acordo com Du Gay (1991, pp. 53-54) haveria uma afinidade entre a filosofia da cultura organizacional e os projetos econômicos de Thatcher e Reagan, pois tais projetos puderam promover a cultura empresarial ao apresentarem a cultura organizacional como “uma tentativa de redefinir e reconstruir o terreno econômico e cultural e de conquistar sujeitos sociais para uma nova concepção de si mesmos – ‘transformá-los em vencedores’, ‘campeões’ e ‘heróis cotidianos’”.

Dardot e Laval (2016, p.17) partem da mesma análise ao afirmarem que a racionalidade neoliberal “tem como característica principal a generalização da concorrência como norma de conduta e da empresa como modelo de subjetivação”, ou seja, a partir dessa nova racionalidade neoliberal os homens foram transformados em sujeitos empresariais, em neossujeitos. “Trata-

se agora de governar um ser cuja subjetividade deve estar inteiramente envolvida com a atividade que se exige que ele cumpra” (DARDOT e LAVAL, 2016, p. 327).

No próximo capítulo iremos analisar, a partir da teoria de Foucault, a implementação da governamentalidade neoliberal e a constituição desse novo *homo economicus* neoliberal.

CAPÍTULO 3 - O NEOLIBERALISMO E A PRODUÇÃO DE UMA NOVA RACIONALIDADE

Para Dardot e Laval (2016), as mudanças ocorridas no período de 1960 a 1980 marcaram o que os autores denominaram de “A grande virada”, na qual foi implementada uma nova racionalidade normativa ligada à globalização e financeirização, ou uma “estratégia neoliberal”, onde houve um reengajamento do Estado sobre novas bases. Os autores defendem que essa nova regulamentação, baseada na concorrência, não existia antes das políticas de bem-estar social/*Keynesianismo*, mas que foram “se constituindo ao longo do próprio confronto, se imposto a forças bastante diferentes em razão da própria lógica do confronto e, a partir desse momento, feito o papel de catalisador, oferecendo um ponto de encontro a forças até então dispersas” (DARDOT & LAVAL, 2016, p. 192).

Dardot e Laval (2016) defendem a tese da estratégia sem sujeito, denominada de a “Lógica das práticas”, baseada na teoria Foucaultiana:

Primeiro há as práticas frequentemente díspares, que instauram técnicas de poder (entre as quais, em primeiro lugar, as técnicas disciplinares) e são a multiplicação e a generalização de todas essas técnicas que impõem pouco a pouco uma direção global, sem que ninguém seja o instigador desse “impulso na direção de um objetivo estratégico”. Não conseguiríamos expressar melhor a maneira como a concorrência se constituiu como nova norma mundial, a partir de certas relações entre as forças sociais e certas condições econômicas, sem que tenha sido “escolhida” de forma premeditada por um “Estado-maior” qualquer. Fazer parecer a dimensão estratégica das políticas neoliberais é, portanto, não apenas revelar em que elas dizem respeito à escolha de certos meios, mas é também mostrar o caráter estratégico do objetivo da concorrência generalizada que permitiu dar a todos esses meios uma coerência global (DARDOT & LAVAL, 2016, p. 192).

“A virada” só se constituiu, enquanto novo modo de regulamentação, devido aos quatro seguintes fatores: i) à relação de apoio recíproco entre as políticas neoliberais e as transformações do capitalismo; ii) a uma luta ideológica anterior, construída por uma série de políticos e estudiosos que criticavam as políticas do welfarismo, fomentando uma crença na desobrigação do Estado e na desmoralização do sujeito, concretizada através da crítica às políticas sociais que seriam responsáveis pela destruição das virtudes humanas e implementação de uma concepção do homem como capital; iii) à mudança de comportamento – essas medidas não funcionariam se não houvesse a implementação de dispositivos disciplinares que moldassem o comportamento dos sujeitos, ou uma nova governamentalidade, que dirigisse indiretamente as condutas, baseada no poder de liberdade de escolha, como

obrigação de escolher o que é mais vantajoso para o seu próprio interesse, e na gestão neoliberal das empresas que buscam incessantemente, criar mecanismos de autonomia controlada que aumentem a extração de mais valia; e iv) à criação de uma nova racionalidade que se impõe tanto aos governantes, de direita ou de esquerda, como único caminho a ser seguido, como aos indivíduos que passam a ser responsabilizados pelas suas escolhas e devem investir em si mesmos para garantir acesso a certa qualidade de vida.

Para Dardot e Laval (2016) os acontecimentos iniciados na década de 70 não podem apenas ser resumidos como uma crise do fordismo, ou como uma crise das políticas econômicas keynesianas, ou como uma crise de acumulação que resultaram na implementação de uma nova ideologia, ou ainda de uma nova política econômica chamada neoliberalismo. Os autores defendem a tese de que o neoliberalismo, antes de ser uma ideológica ou uma política econômica, é uma racionalidade:

(...) e, como tal tende a estruturar e organizar não apenas a ação dos governantes, mas até a própria conduta dos governados. A racionalidade neoliberal tem como característica principal a generalização da concorrência como norma de conduta e da empresa como modelo de subjetivação. [...]. O neoliberalismo é a razão do capitalismo contemporâneo, de um capitalismo desimpedido de suas referências arcaizantes e plenamente assumido como construção histórica e norma geral de vida (DARDOT & LAVAL, 2016, p. 17).

Os autores conceituam neoliberalismo como sendo “um conjunto de discursos, práticas e dispositivos que determinam um novo modo de governo dos homens segundo o princípio universal da concorrência” (DARDOT & LAVAL, 2016, p. 17).

Dardot e Laval (2016) compartilham as ideias de Foucault sobre a razão governamental que busca, através da adoção de técnicas e procedimentos por uma administração racional de Estado, dirigir a conduta dos homens. As técnicas desenvolvidas para governar os indivíduos conduzindo suas condutas serão denominadas por Foucault de governamentalidade:

[...] o conjunto constituído pelas instituições, procedimentos, análises e reflexões, os cálculos e as táticas que permitem exercer essa forma bastante específica, embora muito complexa de poder que tem por alvo principal a população, por principal forma de saber a economia política e por instrumento técnico essencial os dispositivos de segurança. Em segundo lugar, por ‘governamentalidade’ entendo a tendência, a linha de força que, em todo o Ocidente, não parou de conduzir, e desde há muito, para a preeminência desse tipo de poder que podemos chamar de ‘governo’ sobre todos os outros – soberania, disciplina – e que trouxe, por um lado, [e, por outro lado], o desenvolvimento de toda uma série de saberes. Enfim, por ‘governamentalidade’, creio que se deveria entender o processo, ou antes, o resultado do processo pelo qual o Estado de justiça da Idade Média, que nos séculos XV e XVI se tornou o Estado

administrativo, viu-se pouco a pouco ‘governamentalizado’ (FOUCAULT, 2008b, pp. 143-144).

Para Fimyar (2009), ao criar o neologismo governamentalidade, Foucault busca enfatizar a interdependência entre as práticas de governo e as mentalidades que sustentam essas práticas. Assim, Fimyar (2009, p. 38) descreve governamentalidade como “o esforço de criar sujeitos governáveis através de várias técnicas desenvolvidas de controle, normalização e moldagem das condutas das pessoas”.

Souza e Barros (2012) denominam a atual governamentalidade de governamentalidade de empresa. Segundo os autores, isso se deu pelo fato de que a forma empresa tornou-se um modelo de conduta, pautado nos modos de ação empresariais, que passa a operar, disseminar e reforçar a forma empresa, uma espécie de mentalidade empresarial que atua no governo dos indivíduos. Basílio (2018) também reforça esse argumento e pondera que o mecanismo regulador da sociedade é o mecanismo de regulação do mercado, implementando uma sociedade mercantil, uma sociedade de mercadorias e de consumo na qual o valor de troca constitui-se na medida e no critério geral dos elementos, normalizando e disciplinando a sociedade através do valor e da forma mercantil.

No ocidente, a passagem do século XVI até o século XVIII foi marcada por um longo e complexo processo de governamentalização do Estado que só foi possível devido à “incorporação, a partir do século XVI, das diferentes técnicas do poder pastoral, técnicas de individuação e procedimentos globalizantes cuja expressão principal é, desde o século XVIII, o biopoder, [que] correspondente à (...) politização da vida” (ORTEGA, 2002, p. 107).

Para Foucault (2008b), a governamentalidade só foi possível devido à mudança do poder soberano, aquele poder que “fazia morrer” e “deixava viver” para a biopolítica, aquele poder que “fazia viver” e “deixava morrer”. O poder soberano foi possível devido aos perigos e/ou às necessidades de proteger a própria vida. Assim, é para poderem viver que constituem um soberano e esse poder soberano age através de mecanismos disciplinares voltados para os corpos, para os indivíduos.

A partir do século XVII e XVIII, com o surgimento das grandes cidades, “houve uma segunda tomada de poder, que não é individualizante, mas que é massificante, que não se faz em direção ao homem-corpo, mas do homem-espécie” (FOUCAULT, 2008b, p. 289). Aparece

então o conceito de biopolítica e a noção de população – “corpo múltiplo, corpo com inúmeras cabeças, se não infinito pelo menos necessariamente numerável” (FOUCAULT, 2008b, p. 292). A biopolítica se preocupa com a população como problema político, científico, biológico e de poder, buscando implementar mecanismos globais baseados nas estimativas estatísticas, medições, previsões, de agir visando o equilíbrio, a regulamentação, a segurança e a perpetuação da vida do homem-espécie.

A biopolítica age mediante a instauração da norma que permite controlar a ordem disciplinar tanto dos corpos, quanto da população que se quer regulamentar. Uma sociedade de normalização é aquela em que se cruzam a norma da disciplina e a norma da regulamentação, ou seja, o biopoder conseguiu cobrir “toda a superfície que se estende do orgânico ao biológico, do corpo à população, mediante o jogo duplo das tecnologias de disciplina, de uma parte, e das tecnologias de regulamentação, de outra” (FOUCAULT, 2008b, p. 302).

A biopolítica é uma forma de gerenciamento que transfere para o indivíduo a responsabilidade de cuidar de si que, para se construir como prática, precisa regular as condutas dos indivíduos através de tecnologias que produzem as práticas e a movimentação do todo. Na biopolítica a linguagem é voltada para a população, mas, seu foco é na individuação de todas as relações. Assim, Foucault (2008a) pensou a ideia de um governo dos homens que deveria pensar primeiramente na natureza das coisas, e não mais na natureza má dos homens; uma administração das coisas que pensaria antes de mais nada na liberdade dos homens. A liberdade é uma tecnologia de poder. O foco principal dessa nova governamentalidade neoliberal foi a forma como se produz e se acumula o capital humano.

Na governamentalidade neoliberal o único caminho que leva os homens à verdade é o conhecimento produzido, verificado e aceito no interior do mercado, uma vez que é por meio dos processos de subjetivação, de produção de subjetividades que as verdades são instituídas no campo das relações de poder que operam os regimes de governamentalidades (BASÍLIO, 2018, p.47).

Para Foucault os neoliberais irão tratar o trabalho em termos econômicos, “com uma conduta econômica praticada, aplicada, racionalizada, calculada por quem trabalha” (FOUCAULT, 2008a, p. 307) e fazer com que o trabalhador, nas análises econômicas, deixe de ser objeto e passe a ser sujeito econômico ativo. O autor colocará:

Por que é que as pessoas trabalham? Trabalham, é claro, para ter um salário. Ora, o que é um salário? Um salário é simplesmente uma renda. Do ponto de vista do trabalhador, o salário não é o preço de venda da sua força de trabalho, é uma renda. E então os neoliberais americanos se referem a velha definição, que data do século XX, de Irving Fisher que dizia: o que é uma renda? Como se pode definir uma renda? Uma renda é simplesmente o produto ou o rendimento de um capital. E, inversamente, chamar-se-á “capital” tudo o que pode ser, de uma maneira ou de outra, uma fonte de renda futura. Por conseguinte, a partir daí se admite que o salário é uma renda, o salário é, portanto, a renda de um capital. Ora, qual é o capital de que salário é a renda? Pois bem, é o conjunto de todos os fatores físicos e psicológicos que tornam uma pessoa capaz de ganhar este ou aquele salário, de sorte, visto do lado do trabalhador, o trabalho não é uma mercadoria reduzida por abstração à força de trabalho e ao tempo [durante] o qual ela é utilizada (FOUCAULT, 2008a, p. 308).

Portanto, de acordo com Foucault (2008a), o trabalho é decomposto em renda e capital, sendo capital aquilo que torna possível adquirir uma renda, renda essa que é o salário. Logo, um capital é o próprio indivíduo. Assim, de acordo com Gordon (1991, p. 43), “a economia torna-se, assim, uma ‘abordagem’ capaz, em princípio, de abordar a totalidade do comportamento humano e, conseqüentemente, de conceber um método coerente, puramente econômico, de programar a totalidade da ação governamental”.

Essa noção de que a economia passa a abordar a totalidade da vida humana ganha força a partir da década de 60, com a formulação da teoria do capital humano, idealizada por um grupo de economistas da Escola de Chicago, entre eles Schultz (1959) e Becker (1964), que passam a pensar o social a partir da noção de capital. Segundo Schultz (1959, p. 110):

Por que somos tão relutantes em reconhecer qual é o papel da riqueza humana? A mera ideia de fazê-lo parece ofender-nos; discuti-lo abertamente parece fazer muitas pessoas sentirem-se humilhadas. Por que é visto como algo de mau gosto? A resposta é porque não podemos facilmente passar por cima de nossos valores e crenças; estamos fortemente inibidos de olhar para os homens como um investimento, exceto na escravidão, e isso nós abominamos. Tampouco é bom para nosso entendimento ver o homem olhar-se a si mesmo como um investimento, isso também pode resultar-nos degradante. Nossas instituições políticas e legais têm sido moldadas para manter o homem livre da escravidão. (...). É por isso que é compreensível [entender] por que o estudo do homem, tratando-se a si mesmo como se fosse riqueza, vai contra valores profundamente arraigados, porque poderia parecer que o reduz uma vez mais a um componente material, a algo semelhante à propriedade, e isso estaria errado. Antes de tudo, o homem livre é o objeto a ser servido. Nada menos que J. S. Mill insistia que os habitantes de uma nação não devem ser vistos como riqueza porque a riqueza existe só por e para os habitantes (SCHULTZ, 1959, p. 110).

Para Foucault (2008a), as análises da Escola de Chicago tornaram possível o retorno ao *homo economicus*, mas não ao *homo economicus* clássico, mas, sim, do *homo economicus* que é “um empresário, e um empresário de si mesmo”[...], “sendo ele seu próprio capital, sendo

para si seu mesmo produtor, sendo para si mesmo a fonte de [sua] própria renda” (FOUCAULT, 2008a, p. 311).

Gordon (1991) ressalta que trabalhar para os neoliberais significa usar os recursos de habilidade, aptidão e competências que compõem o capital humano dos trabalhadores para gerarem receita. Esse capital humano é composto por elementos inatos – hereditários e genéticos – e os adquiridos – constituídos ao longo da vida dos indivíduos através de investimentos educacionais e de formação, capazes de formar uma “competência-máquina” que possa produzir valores. Cunha, Cornachione Júnior e Martins (2010, p. 536) ressaltam que a chave da teoria do capital humano é “o conceito de que a aquisição de mais conhecimentos e habilidades aumenta o valor do capital humano das pessoas, aumentando sua empregabilidade, produtividade e rendimento potencial”. Becker (1964) salienta que “o governo tenha planos que estendam a educação a todos, e que esta seja de qualidade” (BECKER, 1964, p. 11), visto que investir em educação melhoraria os rendimentos individuais e traria bons resultados na saúde e na formação das famílias.

Para Gordon (1991), Alcadipani (2008) e Costa (2009), a governamentalidade neoliberal passa a utilizar a economia de mercado para explicar os mais diversos fenômenos sociais e tudo passaria pelo clivo da relação custo/benefício. A própria relação do indivíduo para consigo seria alterada, ou seja, a governamentalidade neoliberal induziria o indivíduo a tomar a si mesmo como um capital, um indivíduo-empresa, “a entreter consigo (e com os outros) uma relação na qual ele se reconhece (e aos outros) como uma microempresa” (COSTA, 2009, p. 177), avaliando constante e racionalmente se suas decisões lhe trarão algum tipo de vantagem ou desvantagem econômica.

Basílio (2018, p. 23) salienta que a governamentalidade é “a maneira como se conduz a conduta dos homens, como direciona seu comportamento, como governa sua mentalidade” e completa:

O governo de condutas, nesse sentido, é operacionalizado por meio de práticas de subjetivação, que se manifestam pela produção de verdades que são absorvidas e interiorizadas pelos indivíduos, imprimindo uma espécie de código oral determinante de comportamentos que julgam corretos, normais e aceitáveis; em outras palavras, uma das ações da governamentalidade é a produção de subjetividades e a construção de sujeitos (BASÍLIO, 2018, p.23).

Para Fonseca (2008, p. 160) *apud* Mendes e Lima (2015, p. 3), o neoliberalismo tratou de “generalizar a forma política do mercado para todo o corpo social, de modo que [a economia de mercado] funcionará como um princípio de inteligibilidade das relações sociais e dos comportamentos individuais”. Foucault (2008a) salienta que esse *homo economicus* neoliberal precisa ser fabricado e que ele não é um ser natural; ao contrário, sua subjetividade precisa ser fomentada e mantida por mecanismos sociais de assujeitamento que buscam reforçar o individualismo através da competição econômica. Esse *homo economicus* é um sujeito autônomo, único responsável por ele mesmo, construído através de uma governamentalidade neoliberal “que uniu o governo dos outros (assujeitamento) e o governo de si (subjetivação) (HAMANN, 2012, p. 101).

Ambrózio (2012, p. 58) pontua que o modo de funcionamento do neoliberalismo é sutil pois cria um espaço concorrencial no qual quanto mais o indivíduo adere à ilusão de liberdade de ação, mais colado ele fica aos laços interventores. É competindo que os indivíduos seguem os princípios morais dessa sociedade neoliberal pois tomam como princípios éticos de constituição de si mesmos os enunciados difundidos pela gerência e suas vidas passam a ser percebidas como um tipo de capital que deve ser acumulado na “forma de uma melhor aptidão, de uma melhor capacidade, de uma melhor competência para se auferir no futuro determinada remuneração”. O indivíduo deve investir em si, por si mesmo, na forma de capital humano.

Basílio (2018) explica que para Foucault:

Os mecanismos que operam nos regimes de governamentalidade são concretizados através das práticas de subjetivação dos indivíduos; e por subjetivação, compreende-se o processo de internalização de um conjunto específico de características que o indivíduo passa a aceitar como sendo parte de sua essência, sua verdade. Essa verdade, entretanto, é produzida dentro dos limites da cultura neoliberal interiorizando na mentalidade e no agir dos seres humanos uma conduta que normaliza a aplicação de uma grade econômica a aspectos da vida que não são mercantis, como o casamento, a educação dos filhos, a criminalidade, as políticas sociais de governo e até mesmo a relação de si para si, envolvendo a ideia de sucesso pessoal, de satisfação, etc. [...] não é mais o soberano ou o Estado que dita a norma, mas o mercado que a partir dos comportamentos mais comuns, ou seja, das distribuições das normalidades, define um comportamento aceitável ou não dentro de uma cultura que preconiza as relações mercantis em todas as esferas da vida humana. [...] para que todos esses processos de subjetivação, normalização e ‘governo mercantil de si’ ocorram, é necessário que haja “o exercício de certo tipo de liberdade individual ou governo de si com o propósito de garantir a prosperidade individual e coletiva. É necessário que o indivíduo acredite que ele é livre e que suas escolhas de vida são realizadas longe de qualquer tipo de coerção e intervenção. Porém, esse sujeito econômico, esse ‘empresário de si mesmo’ é governado através da ideia de liberdade que é submissa àquilo que é considerado normal nos limites de uma cultura neoliberal. A liberdade

de escolha, a liberdade individual que garante ao indivíduo ‘autonomia’ sobre suas ações, portanto, não passa de mais um artifício do poder político sobre a vida dos homens (BASÍLIO, 2018, p. 60-61).

Para Mendes e Lima (2015), o neoliberalismo incita e reforça os mecanismos de individualização por intermédio de uma normatividade orientada por valores econômico-empresariais, lançados sobre o sujeito como sua capacidade de adquirir capital humano. Desse modo, para Santos (2007, p. 18) “assim como a unidade de base da economia é a empresa, também a unidade de base da sociedade não é mais o indivíduo, mas o trabalhador-empresa.”

De acordo com Dardot e Laval (2016), a passagem da sociedade keynesiana para uma sociedade neoliberal foi marcada por um discurso de homogeneização do homem enquanto empresa, a fim de conservar e perpetuar essa forma de subjetividade. Não se trata mais de disciplinar os corpos e mentes para tornar os homens dóceis, mas de governar um ser cuja subjetividade deve ser cooptada, envolvida e colocada a favor das atividades que este indivíduo deve realizar. Para concretizar essa necessidade, várias técnicas serão utilizadas para a fabricação desse “novo sujeito unitário” chamado de “sujeito neoliberal”.

Porque o efeito procurado pelas novas práticas de fabricação e gestão do novo sujeito e fazer com que o indivíduo trabalhe para a empresa como se trabalhasse para si mesmo e, assim, eliminar qualquer sentimento de alienação e até mesmo qualquer distância entre o indivíduo e a empresa que o emprega. Ele deve trabalhar para sua própria eficácia, para a intensificação de seu esforço, como se essa conduta viesse dele próprio, como se esta lhe fosse comandada de dentro por uma ordem imperiosa de seu próprio desejo, à qual ele não pode resistir. As novas técnicas da “empresa pessoal” chegam ao cúmulo da alienação ao pretender suprimir qualquer sentimento de alienação: obedecer ao próprio desejo ou ao outro que fala em voz baixa dentro de nós dá no mesmo. Nesse sentido, a gestão moderna é um governo “lacaniano”: o desejo do sujeito é o desejo do outro. Desde que o poder moderno se torne o outro do sujeito (DARDOT & LAVAL, 2016, p. 327).

Para os autores o sujeito neoliberal deve constantemente zelar de si mesmo, buscando sempre se aperfeiçoar, estar envolvido com o trabalho, ser altamente produtivo, resiliente, capaz de se adaptar às constantes mudanças, “a racionalidade neoliberal impele o eu a agir sobre si mesmo para fortalecer-se e, assim, sobreviver na competição” (Dardot & Laval, 2016, p. 331). Assim, as técnicas instituídas pelo neoliberalismo via Toyotismo buscam aderir o indivíduo a uma conduta que a racionalidade neoliberal espera que ele assuma. O objetivo do Toyotismo como forma de gestão do trabalho implementada dentro da lógica neoliberal é potencializar ao máximo a exploração do trabalho vivo, a força de trabalho humana e, para isso, foi necessário superar a resistência dos trabalhadores e criar um novo consentimento no qual os trabalhadores

fossem parceiros do capital a partir da persuasão, criando condições objetivas, e subjetivas, para tornar o projeto do capital mais convincente ou, ao menos, mais difícil de ser recusado pelos trabalhadores. É nesse cenário que o conceito de cultura organizacional ganha força. De acordo com Barbosa (1996, p. 7):

O termo cultura organizacional - de empresas ou corporativa - começa a ser usado com frequência para designar um novo campo de interesse no interior da administração. Caracteriza-se por reconhecer que a cultura de uma empresa é uma variável importante, podendo funcionar como um complicador ou um aliado na implementação e adoção de novas políticas administrativas, relacionando-se também ao seu desempenho econômico.

A partir da década de 1980, de acordo com Alvesson (2007), o tema cultura organizacional começou a ganhar destaque nos estudos organizacionais, primeiro como uma variável que poderia ser controlada pelos gestores possibilitando melhorias de produtividade, nas abordagens modernas e, depois, nas abordagens pós modernas, a cultura organizacional passa a ser vista como um conjunto de significados, construídos socialmente dentro das organizações, visando a heterogeneidade, a diferença, a liberdade e o fim das verdades absolutas.

Para Ouchi e Wilkins (1985), o estudo da cultura organizacional surge da tensão existente, dentro da sociologia organizacional, entre aqueles que preferem enfatizar a capacidade das organizações de produzir ordem e racionalidade versus aqueles que preferem estudar as características às vezes caóticas e não-rationais das organizações

O próximo capítulo irá se debruçar sobre as principais abordagens que buscam entender o conceito cultura organizacional.

CAPÍTULO 4 - CULTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com Cucho (1999), Schein (2001) e Leite da Silva, Alfredo Rodrigues et. Al (2006) o termo cultura organizacional apareceu, pela primeira vez, na década de 70, nos Estados Unidos, como uma alternativa para enfrentar a concorrência japonesa e o declínio da produção norte americana, culminando com o período histórico denominado como reestruturação produtiva, que pode ser compreendida como:

Conjunto de transformações orgânicas processadas no interior das empresas capitalistas no sentido de responder de maneira eficiente às exigências impostas pelo novo padrão de acumulação gestado pelo movimento de valorização do capital em suas esferas de produção e circulação (PADILHA, 2007, p. 48).

Cucho (1999) ressalta que a cultura organizacional possibilitou enfatizar o fator humano na produção ao possibilitar às empresas mobilizar os trabalhadores em prol dos seus interesses e frisa que “a cultura de empresa não é definitivamente uma noção analítica, mas sim uma manipulação ideológica do conceito etnológico de cultura, destinada a legitimar a organização do trabalho no interior de cada empresa” (CUCHE, 1999, p. 212).

É significativo que o tema cultura de empresa tenha sido desenvolvido durante uma crise econômica. É provável que o sucesso obtido por este tema se deva ao fato de ele ter surgido como uma resposta à crítica que as empresas suscitavam em pleno período de crise do emprego e de reestruturação industrial. Diante da dúvida e das suspeitas, o uso da noção de cultura representava então, para os dirigentes de empresa, um meio estratégico para tentar obter dos trabalhadores sua identificação e sua adesão aos objetivos que eles haviam definido (CUCHE, 1999, p. 210).

De acordo com Schein (1985), a cultura organizacional “é a somatória de conceitos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um dado grupo, ao enfrentar seus problemas e necessidades de adaptação externa e integração interna” (Apud Pinto Júnior, 2005: 51). Segundo Daft (2003, p. 293) cultura organizacional pode ser definida como “[...] o conjunto de valores, crenças orientadoras, conhecimentos e modos de pensar compartilhado pelos membros de uma organização e transmitido aos novos membros como adequado”. Chanlat define cultura como “um conjunto complexo e multidimensional de praticamente tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais” (CHANLAT, 1994, p. 49).

Schein (2001) aponta alguns aspectos principais associados à cultura organizacional, quais sejam: as regularidades comportamentais, as normas de grupo, os valores expostos, a filosofia formal, as regras do jogo, o clima, as habilidades incorporadas, os hábitos de

pensamento, os modelos mentais e/ou paradigmas linguísticos, os significados compartilhados, as metáforas ou símbolos interativos.

Para Freitas (2007) os valores constituintes da cultura organizacional são: os valores, as crenças e pressupostos, os rituais/ritos e cerimônias, as sagas e heróis, as histórias, os tabus e as normas.

De acordo com Mascarenhas (2002), será a partir dos estudos antropológicos de Geertz, (1978) representante da antropologia interpretativa, que o conceito de cultura deixará de ser estudado como um sistema formal, fechado, coerente, padronizado e passará a ser estudado como “sistemas entrelaçados de signos interpretáveis” (GEERTZ, 1978, p. 10).

Geertz (1978) afirma que não poderia haver homens não modificados pela cultura. Sem cultura os homens seriam monstruosidades incontroláveis. O autor propõe duas interpretações para integrar a ideia de homem e cultura: a primeira, seria a ideia de cultura como um conjunto de mecanismos de controle para governar o comportamento humano; e a segunda compreende o homem como animal desesperadamente dependente dos mecanismos de controle, extragenéticos, de programas culturais para assim ordenar seu comportamento. O autor salienta que se não existisse os padrões culturais, definidos como “sistemas organizados de símbolos significantes” (GEERTZ, 1978, p. 33), o comportamento dos homens seria desorganizado, um amontoado de atos sem sentido e repleto de explosões emocionais. Assim, a cultura se constitui na condição essencial para a vida humana, um ingrediente fundamental na produção do homem pois permite a estes se tornarem humanos e, ao mesmo tempo, individuais, ao darem forma, ordem, significados e direção às suas vidas.

Para Wright (1994) o abandono da abordagem racional e a adoção de uma abordagem interpretativa teria sido necessária para se compreender melhor os fenômenos organizacionais, mas essa mudança não foi completamente efetivada. Para a autora o que ocorreu foi a adoção de uma abordagem ao mesmo tempo interpretativa e positiva da cultura, algo considerado contraditório dentro dos estudos antropológicos.

Para Smircich (1983) existe uma intersecção entre a teoria organizacional e a teoria da cultura porque ambas tratariam do problema da ordem social e existem diferentes concepções para analisar a cultura e as organizações: i) gestão comparativa - busca conhecer a cultura do

ambiente social no qual a organização está inserida e como seus pressupostos se transpõem para o ambiente interno da organização por meio de seus participantes. Seu foco é entender a influência da cultura local ou nacional sobre a cultura organizacional; ii) cultura corporativa - as organizações são entendidas como produtoras de artefatos ou elementos culturais (ritos, lendas, cerimônias, bens e serviços) responsáveis por conferir regularidade e previsibilidade às relações entre os participantes e promover adaptação no ambiente interno e externo da organização; iii) cognição organizacional - busca compreender as regras que guiam os grupos sociais e a visão de mundo dos seus participantes; iv) simbolismo organizacional - busca interpretar ou decodificar os símbolos e significados dos discursos simbólicos compartilhados pelos participantes da organização e como essas experiências tornam-se significativas para os aqueles; e v) processos e organização inconscientes - visam compreender como as ações das pessoas nas organizações podem ser projeções de processos inconscientes, expressões da infraestrutura universal e inconsciente da mente humana (ZANELLI, BORGES & BASTOS, 2014, p.467). Nos dois primeiros a cultura é uma variável organizacional independente, ou dependente, externa ou interna. Nos três últimos, a cultura não é uma variável, mas uma metáfora fundamental para conceituar a organização.

Alvesson (2007) salienta que Smircich (1983), ao fazer essa distinção entre cultura como variável e cultura como metáfora raiz, aponta que os pesquisadores que defendem a cultura como variável mantêm uma visão mais tradicional, objetiva e funcionalista da realidade social e reconhecem que as organizações produzem ou são acompanhadas por traços culturais que podem ser distintos (normas, valores, cerimônias, rituais, etc.) e afetam o comportamento dos funcionários e gestores. Essa visão foi utilizada a partir de década de 80 e a ideia de uma cultura corporativa forte como a chave para a melhoria da eficiência organizacional passa a ser amplamente difundida. A cultura passa a ser vista como um meio para controlar, melhorar o gerenciamento, os resultados, a produtividade e lealdade, entre outros. Já os pesquisadores que adotam a cultura como metáfora raiz entendem que a organização é, ou pode ser vista, como uma cultura pois são formas expressivas, simbólicas, construídas a partir de uma rede de símbolos que as pessoas criam e compartilham. É uma visão menos objetivista e mais fenomenológica da cultura organizacional.

Mills (2001) analisa o discurso da cultura organizacional, classificando-o em períodos: 1) Pré-Moderno: ligado aos senhores feudais e aos governantes divinos, os indivíduos são aprisionados por costumes e tradições místicas e os laços comunitários e familiares são favorecidos; 2) Modernidade: o discurso moderno é marcado pela busca da racionalidade, pela objetividade pelo pensamento científico, pelo planejamento, pela administração burocrática, objetivando o progresso tanto científica, quanto produtivamente. Os corpos são adestrados, controlados e o desempenho individual é medido em termos de produção econômica; 3) Modernidade Tardia: o discurso trata da dialética que busca descrever como as diversas esferas da vida social estão interconectadas, tentam sintetizar o capitalismo e a tecnologia em seus discursos e o poder é visto como uma parte do capital; e 4) Pós-Modernidade: a fragmentação da realidade é o foco da análise teórica que tende a ser microteórica e direcionada a instituições, práticas ou discursos particulares e o poder torna-se descentralizado.

Mills (2001, p.125) acrescenta que na perspectiva pós-moderna da cultura organizacional “clareza e ordem devem ser 'trabalhadas', moldadas, formuladas e distribuídas. Todos os membros desejam ser compreendidos, bem como compreender”.

Meyerson e Martin (1987) apontam três paradigmas diferentes para se estudar a cultura organizacional e a mudança cultural: 1) paradigma integração; 2) paradigma da diferenciação; e 3) o paradigma da ambiguidade. Porém, em seu artigo mais recente, intitulado “Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual”, Martin e Frost (1996) mantêm os três paradigmas que passam a ser nominados de perspectivas, e acrescentam mais duas abordagens de análise da cultura organizacional: 1) a perspectiva integracionista que prega que os líderes culturais eficientes poderiam criar culturas fortes em torno dos seus próprios valores, que passariam a ser compartilhados e geraria os resultados desejados através de um consenso, sendo que a cultura seria a “cola social” ou normativa que une os membros de uma organização; 2) a perspectiva da diferenciação que vê a cultura como uma conexão onde se cruzam diversas influências ambientais que formam subculturas que se sobrepõem e se abrigam dentro das organizações; 3) a perspectiva da fragmentação que desafia o status quo, através das teorias críticas, em que a cultura se torna a “própria selva”, ou seja, a essência de qualquer cultura seria a ambiguidade, a falta de consenso e consistência, o poder estaria difundido em todos os níveis e ambientes organizacionais; 4) a abordagem metateórica que busca conciliar

as três perspectivas de análise; e, por fim, 5) a abordagem pós-moderna que parte da visão que não existe uma teoria da cultura melhor que a outra, não existiria a hierarquia intelectual, a realidade seria uma série de ficções e ilusões e a verdade seria uma questão de credibilidade, pois seria impossível de ser representada como uma totalidade.

Carrieri, Cavedon e Leite da Silva (2008) salientam que na perspectiva da fragmentação:

Selva e teia são as duas metáforas mais usadas para representar essa perspectiva. É preciso prestar atenção nos vários elementos da cultura: valores, práticas, normas, rituais, arranjos físicos, mitos e crenças, pois manifestam sempre algum poder, evidenciando ao pesquisador uma miríade de combinações, de pontos de vista, abertas a muitas interpretações (CARRIERI, CAVEDON e LEITE DA SILVA, 2008, p. 25).

Para Cooper e Burrell (1988) apud Mills (2001, p. 127) a visão pós-moderna visa “examinar o papel formativo das organizações na produção de sistemas de racionalidade específicos das culturas corporativas individuais e o papel do discurso e das técnicas discursivas, como a narrativa na construção de estruturas institucionais”.

Costa e Campos (2003) afirmam que o grande desafio, nessa nova era, é conceber as melhores táticas para ajudar as organizações a sobreviverem. Para as autoras, na abordagem pós-moderna, as organizações “surgem como loci privilegiados de produção de discursos que moldam as subjetividades e produzem e reproduzem modelos de relacionamento social” (COSTA e CAMPOS, 2003, p. 630).

Santos (2017) aponta que a cultura organizacional é o ponto de partida da transição de uma organização moderna que parte de princípios do taylorismo/fordismo para uma organização pós-moderna, baseada nos princípios do Toyotismo, em que os mecanismos de controle social deixam de ser exercidos através de mecanismos burocráticos visíveis, rígidos, hierárquicos e são substituídos por mecanismos mais invisíveis fundamentados no poder eletrônico, na flexibilidade, nos discursos, nos pressupostos inconscientes, no poder, na ideologia, técnicas de mediação e outros artifícios criativos.

Portanto, a cultura organizacional desempenha um papel fundamental dentro das organizações, ao possibilitar à racionalidade neoliberal implementar as “verdades” e subjetividades necessárias à produção desse novo *homo economicus* que deve ser adequado aos valores, normas, grupos, filosofias prescritas na cultura, que acabam reforçando a necessidade

de, nas palavras de Dardot e Laval (2016, p. 356), os sujeitos serem “*We are the champions*”, darem o máximo e o melhor de si mesmos em todos os setores de sua vida.

Machado (1996) apud Souza (2003, p. 192) conceitua essas novas demandas impostas por essa nova racionalidade neoliberal, como uma “nova pedagogia fabril”.

Nova pedagogia fabril, ou seja, os novos conteúdos e formas dos processos industriais de trabalho e suas correspondentes implicações no comportamento humano, nos requerimentos de capacidades humanas de trabalho e nas exigências de conformações subjetivas da força de trabalho. (...) esta reestruturação produtiva consiste em um emaranhado de referências antigas e novas de organização do processo de trabalho, em que as antigas técnicas tayloristas e fordistas de treinamento e formação das capacidades de trabalho convivem com técnicas inspiradas nos princípios da produção enxuta. Em função das especificidades do sistema aberto e das necessidades de flexibilidade do trabalho e da produção, a administração capitalista necessita também desenvolver “predisposições motivacionais e volitivas para contínuas mudanças no trabalho” e, por outro lado, necessita desenvolver condições que propiciem o exercício da criatividade por parte dos sujeitos, visando recuperar e incorporar ao processo de valorização do capital o saber constituído no chão-de-fábrica (SOUZA, 2003, p. 192).

A pesquisa de Machado (1996) revela que a nova pedagogia do capital fomenta a capacidade de cada trabalhador exercer atividades diferentes, de aceitar mudanças contínuas nos processos produtivos, de se adaptar às exigências, aceitando que a saída individual é a única forma de sobrevivência em um mundo do trabalho em constante mudança. Essa nova pedagogia do capital pretende realizar nas empresas três objetivos básicos: o aumento da produtividade, a formação técnica e a conformação normativa de comportamentos, atitudes e valores. A lógica dessa pedagogia é a busca incessante de maximização e intensificação do trabalho, visando alcançar ganhos significativos com a redução de custos.

Para Costa (2009) as análises feitas pela Escola de Chicago, baseadas na teoria do capital humano, aparecem como elemento estratégico da governamentalidade neoliberal, ao definirem a capacitação e a formação educacional e profissional como uma garantia de ganhos para os trabalhadores e para as empresas. Haveria uma ligação entre a teoria do capital humano com a educação pois “a primeira atribui à segunda, no sentido desta última funcionar como investimento cuja acumulação permitiria não só o aumento da produtividade do indivíduo-trabalhador, mas também a maximização crescente de seus rendimentos ao longo da vida” (COSTA, 2009, p. 177).

Para Lopez-Ruiz (2009) a teoria do capital humano acaba dando condições para que se constitua uma cultura do empreendedorismo pois, a partir da releitura da Teoria do Capital

Humano, transfere-se, para o indivíduo, a responsabilidade da ameaça do desemprego, do rebaixamento de salários, da necessidade de investimento em capital humano como uma forma de garantia da empregabilidade, ofuscando-se, assim, as reais causas da precarização do trabalho.

De acordo com Silva (2009) a qualidade, a flexibilidade, os conhecimentos gerais, a capacidade de abstração e integração são, atualmente, elementos essenciais para que a produtividade e a competitividade, tão desejadas pelo capital, sejam alcançadas. Tais valores são compartilhados e disseminados pela cultura organizacional. Essas ações não se restringiram apenas ao campo das ideias, mas se materializaram em ações concretas que provocaram nas empresas novas formas de competitividade e concepção de qualidade de seus produtos e estabeleceram novos requisitos (processos de trabalho, políticas de gestão e de qualificação humana) visando à formação/qualificação de um trabalhador adaptado às exigências da produção capitalista.

São novos mecanismos criados para a conformação psicofísica e moral do trabalhador/cidadão, através da mediação pedagógica exercida por grupos de controle da qualidade, que buscam o “condicionamento das pessoas à racionalidade positivista prefigurada e à lógica orientada para o sucesso” (SOUZA, 2003, p. 193).

Outro instrumento de conformação é a propagação do discurso da necessidade de mudanças que é dirigido aos trabalhadores como uma justificativa para o desenvolvimento de todo tipo de intervenção educativa, visando à sobrevivência da empresa e também do próprio empregado. Este recurso constitui o ponto de apoio necessário à realização de um conjunto de objetivos empresariais como: a confiança, a lealdade, a cooperação, a disposição voluntária dos empregados para que eles possam colocar suas capacidades a serviço da empresa, e a necessidade de conquistar abertura, induzindo os trabalhadores ao aperfeiçoamento progressivo, através da priorização do treinamento *on-the-job* “orientado para a aplicação imediata e a mudança do perfil funcional, ao desenvolvimento de competências técnicas, da auto-estima e da motivação com o trabalho” (MACHADO, 1996, p.48).

A empresa (local de trabalho) é transformada em uma unidade de estudo, pesquisa e formação, onde todos os trabalhadores, sejam diretos ou indiretos, são transformados em força de trabalho em potencial. Os setores de treinamento perdem o status de promotores da formação

da capacidade de trabalho e inaugura-se um tipo de processo pedagógico que reflete a nova racionalidade da organização do trabalho e da produção.

Essa nova cultura fabril propaga uma ideologia segundo a qual o desemprego, ou a precarização do trabalho, decorre da falta de competências dos trabalhadores para assimilar as mudanças no processo de trabalho e no cotidiano social, e que os investimentos em capital humano por parte da empresa, do Estado ou do próprio trabalhador são, em si, geradores de emprego e renda.

Esse novo modelo de gestão, com estratégias políticas de conquista do consentimento operário com vistas à manutenção da hegemonia das classes capitalistas tem buscado e mobilizado capacidades humanas de trabalho e de construção de subjetividades modelados principalmente pelos atributos comportamentais, capacitando os trabalhadores para assimilar e aceitar passivamente as mudanças que a eles se impõem como naturais.

Já não basta ao capital apenas subordinar as capacidades operacionais, como ocorria no Taylorismo/Fordismo através da coerção. Com a introdução do novo modelo de gestão baseado no Toyotismo é preciso ir além, utilizando mais estratégias de convencimento do que coerção, subordinando a forma de conceber o mundo, a sensibilidade, à capacidade de criação, enfim, à subjetividade dos trabalhadores.

Passemos então à análise de como a nova cultura organizacional, que busca a “captura da subjetividade dos trabalhadores”, se difunde no setor de supermercados. Para tanto, analise-se, a seguir, o modo como o setor supermercadista instiga as empresas filiadas a instituir relações de trabalho particulares, fundadas em novos valores como colaboracionismo e empreendedorismo. Como se dá este processo de captura? De que modo a ABRAS busca mobilizar as empresas supermercadistas visando difundir um modo de se relacionar com os trabalhadores, mobilizá-los e obter uma forma de engajamento? São questões centrais que discutiremos no próximo capítulo.

CAPÍTULO 5 – A NOVA CULTURA ORGANIZACIONAL NO SETOR SUPERMERCADISTA: UMA ANÁLISE DA REVISTA SUPERHIPER

O objetivo deste capítulo é analisar como o setor supermercadista brasileiro, por meio de sua principal associação, a ABRAS, organiza e mobiliza as empresas filiadas para se adaptar a uma nova cultura organizacional.

Para tanto analisaremos a revista SuperHiper, considerada a revista oficial do setor supermercadista. Sua organização foi pensada pela ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados – como órgão oficial de divulgação de informações sobre o setor.

O público-alvo da revista é o supermercadista e dentro desta categoria a revista enquadra o proprietário, o presidente, o diretor, o gerente financeiro, de RH, de loja, subgerente ou gerente de seção, comprador, encarregados, entre outros, sendo utilizada também como ferramenta de trabalho por investidores estrangeiros, governo, consultores, imprensa e estudantes que se interessam pelo setor.

A revista conta com uma tiragem de 33 mil exemplares regulares e 35 mil nos estudos especiais e, em média, a SuperHiper é lida por mais de 209,5 mil profissionais.

A revista aborda temas como o dia a dia dos supermercados, consumidores, recursos humanos, gestão de loja, oportunidades, convenções, reuniões, política, economia, líderes do setor, boas práticas, eventos, etc.

De acordo com ABRAS (2019), as seções mais lidas são:

- Loja - que trata do que ocorre no dia a dia das empresas de supermercado;
- Mercado - notícias sobre os fornecedores;
- Mix - últimas novidades em produtos, serviços e equipamentos;
- *What's up* - análise de um consultor especializado sobre as notícias internacionais do setor;
- Boas Práticas - espaço destinado aos assuntos ligados diretamente à parte operacional das lojas;
- Economia - análises sobre o setor;

- Exclusiva - espaço destinado a entrevistas com personalidades; e
- Perdas e Ganhos - análise de casos reais de perdas e possíveis soluções.

A revista SuperHiper foi lançada em abril de 1975, acumulando até 2018, 500 edições (SUPERHIPER, 2018, p.8). A revista conta com estudos que são publicados em meses especiais como: Líderes de Vendas, Ranking ABRAS, Consumidores e Categorias, Meu Fornecedor, Mercado de Vizinhança, Estudo Capital Humano e Estudo Nacional sobre Prevenção e Perdas. A revista possui parceria com institutos de pesquisa como Nielsen, Kantar, Worldpanel e Gfk que fornecem os dados sobre o setor supermercadista.

No site da ABRAS encontram-se disponíveis algumas edições da revista SuperHiper, sendo 135 edições da revista dentre as quais apenas 125 conseguem ser acessadas pelo leitor.

Para o desenvolvimento da pesquisa foram analisadas as 125 revistas disponíveis no site de 2009 até 2018, com foco nas reportagens que abordavam as seguintes categorias: trabalho, capital humano, RH, cultura, valores e treinamento.

A revista SuperHiper divulga um estudo anual, publicado no mês de novembro sobre Capital Humano em que busca analisar e traçar o perfil do setor. Ao longo desse período foram nove estudos realizados, sendo o primeiro exemplar publicado em 2009 e o último publicado em 2017.

A partir destas seis categorias pesquisadas por meio de busca textual, foram selecionadas 33 matérias listadas em anexo.

A metodologia escolhida para a realização desta pesquisa é de natureza qualitativa. De acordo com Mendes (2006, p. 11) essa abordagem permite a “demonstração lógica das relações entre conceitos e fenômenos com o objetivo de explicar a dinâmica dessas relações em termos intersubjetivos”. Oliveira (2008, p. 167) caracteriza essa abordagem como sendo “uma tentativa de se explicar em profundidade o significado e as características do resultado das informações obtidas através de entrevistas ou questões abertas, sem a mensuração quantitativa de características ou comportamento”.

A técnica escolhida para analisar as matérias presentes na revista Superhiper foi a Análise de Conteúdo. Segundo a professora Bardin esse termo designa:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2011, p. 47).

Câmara (2013) ressalta que na análise de conteúdo:

o pesquisador busca compreender as características, estruturas ou modelos que estão por trás dos fragmentos de mensagens tornados em consideração. O esforço do analista é, então, duplo: entender o sentido da comunicação, como se fosse o receptor normal, e, principalmente, desviar o olhar, buscando outra significação, outra mensagem, passível de se enxergar por meio ou ao lado da primeira (CÂMARA, 2013, p.182).

Inicialmente fez-se uma leitura flutuante das revistas, buscando identificar reportagens que abordassem as seguintes temáticas: trabalho, capital humano, RH, cultura, valores e treinamento.

Posteriormente partimos para a fase de exploração do material por meio da qual foram escolhidas as categorias de análise a fim de agrupar e ordenar as reportagens. Foram escolhidas as categorias de análise Cultura e RH por serem ambas as temáticas que mais se apresentaram dentro do discurso organizacional presente na revista SuperHiper.

Assim, passou-se para a terceira fase que é o tratamento dos resultados quando o pesquisador irá interpretar os dados buscando uma relação entre estes e a fundamentação teórica para dar sentido à interpretação (CÂMARA, 2013).

No próximo tópico buscamos analisar como essas duas categorias são tratadas pelo discurso organizacional da revista e relacioná-las à fundamentação teórica que norteia a pesquisa.

5.1. CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA DO TREINAMENTO

A partir das análises realizadas nas revistas SuperHiper podemos perceber que a categoria cultura organizacional é apresentada em poucas reportagens e que geralmente encontra-se nos conteúdos relativos a palestras sobre cases de sucesso.

Cabe duas análises sobre o conceito de cultura, sendo a primeira referente à abordagem dada ao conceito de cultura no discurso organizacional presente na revista e a segunda a forma como a cultura pode ser interpretada dentro da análise foucaultiana como um dispositivo normatizador da governamentalidade neoliberal.

No trecho a seguir podemos inferir que o conceito de cultura organizacional é definido nas reportagens da SuperHiper como um conjunto de valores, missão e propósitos que devem nortear as ações dos trabalhadores e da empresa.

A cultura é o coração vivo e palpitante da empresa. É a nossa missão, propósito e valores praticados ao longo do tempo. É como fazemos as coisas por aqui. É o ativo mais valioso que uma empresa tem. Mackey, CEO da Whole Foods (SUPERHIPER, 2014, nov. p. 92).

“É o ativo mais valioso que uma empresa tem” retratada a cultura como uma variável que as organizações possuem e que pode ser manipulada para gerar valor porque ela é um ativo valioso por estar associada à ideia difundida de que uma cultura forte gera eficiência organizacional. Há uma prevalência por uma visão mais funcionalista da cultura. Nas palavras de Willmott (1993, p.515) acredita-se que “as melhorias na produtividade e na qualidade fluem de culturas corporativas que sistematicamente reconhecem e recompensam indivíduos, simbolicamente e materialmente, por identificar seu senso de propósito com os valores que são projetados na organização”.

A cultura organizacional é entendida como um conjunto de valores que conduzem as ações dos trabalhadores, identificados como “colaboradores” da empresa.

Ter valores é fundamental porque pauta todas as ações dos colaboradores da empresa. Quando um deles não sabe como proceder, basta recorrer aos valores”. Terry Leahy, ex-CEO da Tesco (SUPERHIPER, 2011, out., p. 74).

No trecho selecionado percebemos que a visão foucaultiana é expressa quando a cultura organizacional é retratada como um dispositivo voltado à condução das condutas que os indivíduos devem assumir dentro da organização: “quando um deles não sabe como proceder, basta recorrer aos valores” ou “é como fazemos as coisas por aqui”. A cultura organizacional passa a agir como um dispositivo normatizador das condutas dos sujeitos dentro das organizações, um dispositivo sutil de dominação que age na média, ‘geralmente as coisas são feitas assim’, não havendo um discurso impositivo ou coercitivo como ‘você tem que agir dessa

forma’, mas um discurso orientativo que abre um falso espaço de autonomia individual ‘caso você não saiba como agir, basta recorrer aos valores’.

Willmott (1993) ressalta que a cultura organizacional busca esforçar-se para garantir o controle, gerenciando a impressão de respeitar a individualidade e a autonomia de cada funcionário, sua liberdade de escolha dentro dos limites estabelecidos pela organização.

Como o mercado que permite que os vendedores de mão de obra acreditem em sua liberdade, a cultura corporativa convida os funcionários a entenderem que a identificação com seus valores garante sua autonomia. Essa é a dupla visão sedutora da cultura corporativa: a afirmação e a negação simultâneas das condições de autonomia (WILLMOTT, 1993, p.525).

No trecho a seguir podemos perceber que a autonomia e a liberdade individual são valores que o setor supermercadista busca implementar e divulgar como forma de motivar e reter mão de obra. Participar de decisões e ter informações e orientações claras de trabalho dão aos trabalhadores a sensação de liberdade e autonomia, mas na realidade é uma falsa sensação, uma vez que as organizações já estabeleceram anteriormente o que os trabalhadores poderiam decidir e saber sem que isso lhes cause danos. São decisões e informações não estratégicas, mas fundamentais para a perpetuação dessa nova forma de governar os indivíduos.

É aí que entra a implantação da pesquisa de clima organizacional. Em geral as pessoas querem ser tratadas com respeito ter percepção de utilidade e realização, ter perspectiva de futuro e ter condições de atender minimamente a certos desejos pessoais. Elas também almejam participar das decisões, ter informações e orientações claras de trabalho e contar com condições físicas adequadas no ambiente profissional (SUPERHIPER, 2012, nov., p.56).

Nota-se que os termos utilizados para tratar dos interesses dos indivíduos são termos voltados para a lógica mercantil, “ter utilidade, realização, perspectiva de futuro”, ou seja, um planejamento de vida capaz de oferecer como retorno uma renda que possibilitará alcançar metas individuais. Conforme Miller e Rose (1990, p. 26) ressaltam em sua obra “a subjetividade "autônoma" do indivíduo produtivo tornou-se um recurso econômico central; esses programas prometem transformar a autonomia em um aliado do sucesso econômico e não em um obstáculo a ser controlado e disciplinado”.

Podemos identificar nas reportagens selecionadas que a cultura organizacional é apresentada como a chave do sucesso para a implementação de qualquer processo de reestruturação dentro das organizações. É a cultura que delimitará e pautará todas as formas de

agir, pensar e sentir que o trabalhador precisará aprender, treinar, reproduzir e incorporar para permanecer dentro das organizações e garantir sua sobrevivência no mercado de trabalho.

Ganhar produtividade é pré-requisito para o sucesso de qualquer empresa, seja qual for o ramo de atuação. E por produtividade entende-se = sobretudo no varejo = mais vendas. [...]. É o caso, por exemplo, do delineamento da estrutura organizacional inteligente e enxuta: da promoção do envolvimento dos funcionários das diversas áreas com os valores e missão da empresa (SUPERHIPER, 2009, jul., p. 44.).

A partir da leitura e análise das citações acima, pode-se entender que a cultura organizacional é retratada pela revista SuperHiper como um instrumento voltado para o aumento da produtividade e ao mesmo tempo uma técnica de dominação, e por dominação Basílio (2018) respaldado em Veiga-Neto (2008) define:

[...] toda e qualquer técnica de governo de um/uns sobre o (s) outro (s), uma vez que a ação do poder resulta em uma condução, uma ação de conduzir a si próprio ou a outros. Essas ações acontecem mediante determinadas técnicas, que são muito refinadas e específicas a cada situação [...] a dominação pode ser compreendida como subproduto ou materialização do poder governamental, uma vez que os sujeitos são trazidos para o domínio de uma racionalidade específica e, por conseguinte conduzem suas ações, comportamentos e até mesmo a relação que têm consigo próprios mediante essa racionalidade (BASÍLIO, 2018, p. 70).

Apesar do discurso organizacional adotar um vocabulário repleto de analogias, símbolos ligados a princípios morais, tais como preocupação com o próximo, com o meio ambiente, com o bem-estar, com a família, entre outros, pode-se perceber que, envolto e oculto neste discurso, encontra-se a ascense de toda a organização: a dominação do trabalhador, o aumento da produtividade e o lucro.

A mais bem colocada das empresas no setor no GPTW – TOP 150, na 14ª colocação, é o Mercadinho São Luiz que desenvolve mais de 150 boas práticas, anualmente revistas e atualizadas, com o propósito **de engajar os colaboradores à cultura da empresa**, que, desde a fundação, tem entre seus valores o melhor e mais saudável relacionamento com colaboradores, clientes e fornecedores (SUPERHIPER, 2007, p.55) Grifos nossos.

Nota-se que é dada ênfase à capacitação dos funcionários, vista não apenas como treinamento técnico e profissional, mas voltado para a incorporação da “cultura da empresa” por todos, tal como apontado por Machado (1996).

Capacitar seus funcionários, não apenas os com necessidades especiais, é prática da corporação que, além de treiná-los, assim que chegam à empresa, para incorporar a cultura da empresa e dominarem os fundamentos da função que irão desempenhar, oferece, anualmente, capacitação a todos os colaboradores, uma espécie de reciclagem e aperfeiçoamento em suas funções (SUPERHIPER, 2017, nov., p. 56).

A cultura organizacional passa a ser uma técnica utilizada pela governamentalidade neoliberal para produzir uma nova subjetividade por meio da qual o novo sujeito deve agir de acordo com os valores, missões e visões organizacionais, interiorizando-os como se fossem valores do próprio sujeito, como se fizessem parte de sua constituição biológica. Uma união entre o ser empresa e o ser sujeito tão coesa, que não seria mais possível distinguir o que é de um e o que é do outro, conforme mostram os trechos a seguir.

Para que todas as etapas fossem cumpridas com sucesso, um aspecto era essencial: o envolvimento dos colaboradores. “Foi então que constatamos que os colaboradores desconheciam as missões da empresa e, por consequência, as suas próprias missões, seus próprios direitos e deveres. Tínhamos muitos problemas com a liderança e nosso *turnover* superava o da média do mercado (SUPERHIPER, 2009, jul., p. 50).

Quando selecionamos um profissional colocamos como principal critério de avaliação os valores e propósitos do candidato, que devem se alinhar aos da empresa. ” Ana Paula diz que os valores e a missão da empresa estão todos calcados na ideia de proporcionar o melhor para todas as pessoas envolvidas no negócio (SUPERHIPER, 2014, nov., p.100).

A governamentalidade neoliberal produz os sujeitos de que necessita, o *homo economicus* neoliberal, e busca através de técnicas de subjetivação disseminar a mentalidade empresarial, a fim de que as formas de ser, agir e pensar dos indivíduos sejam formas mais próximas de ser, agir e pensar do mercado. Por isso, esse sujeito passa a tratar a si mesmo como um capital que deve constantemente se valorizar.

Para o discurso organizacional presente na revista, quanto mais forte a cultura organizacional for e quanto mais atuante as ações do RH, mais produtivas essas organizações serão. Willmott observa:

Quando as culturas corporativas são 'fortalecidas', os funcionários são incentivados a se dedicar a seus valores e produtos e a avaliar seu próprio valor nesses termos. Ao promover essa forma de devoção, os funcionários precisam simultaneamente reconhecer e assumir a responsabilidade pela relação entre a segurança de seu emprego e sua contribuição para a competitividade dos bens e serviços que produzem (WILLMOTT, 1993, p.522).

Os valores empresariais tornam-se os valores do próprio indivíduo e as empresas buscam, através da cultura organizacional, perpetuar, reforçar, normalizar esses valores, buscando uma identificação dos objetivos individuais com os objetivos empresariais, como se o indivíduo estivesse ao trabalhar para a empresa, trabalhando para si próprio, como destacado na fala a seguir:

Eles ficam motivados e passam a produzir mais, há um sentimento de “troca” em que a empresa investe e eles retornam com mais produtividade, avalia o diretor de farmácias do Wal-Mart Brasil, Élcio Bello (SUPERHIPER, 2009, jun., p.88).

Já participei de treinamento de líderes, palestras motivacionais que fizeram mudar minha visão de mundo e ter força de vontade para conquistar os meus objetivos e os do Carrefour”, declara o gerente de farmácia da Praia Grande, Rodrigo Botan (SUPERHIPER, 2009, jun., p.88).

A governamentalidade neoliberal disseminou a forma empresa como modelo de conduta. A identidade do sujeito é formada mediante valores organizacionais, conforme Basílio (2018) constatou em sua pesquisa em que buscou entender como as relações de dominação se constroem no contexto organizacional. Para a autora os indivíduos já se encontram sob o domínio de uma governamentalidade neoliberal quando adentram as organizações. Portanto, para ela não há um sequestro da subjetividade, mas uma identificação muito forte entre os propósitos individuais e os propósitos empresariais, mas não nega a existência de processos de normação e normalização dentro das organizações, apontando que esses processos ocorrem naturalmente e a partir dos próprios indivíduos.

A FS para esses indivíduos não é apenas o lugar onde trabalham e de onde tiram os seus sustentos: ela é a extensão deles próprios mediante as crenças que compartilham no imaginário coletivo. As concepções e visão de mundo desses sujeitos são fundadas em valores do neoliberalismo, compondo um universo moral no qual a valorização de um sujeito é simbolizada pelo imaginário neoliberal do mundo econômico: sucesso, reconhecimento, desempenho, evolução, competitividade, crescimento, mérito, etc. (BASÍLIO, 2018, p. 130).

Silva (2012) realizou uma pesquisa onde investigava como as políticas de gestão do trabalho de uma multinacional do setor varejista promovia a captura da subjetividade dos trabalhadores como forma de engajá-los aos interesses da empresa e afirma que há uma captura/sequestro dessa subjetividade através das políticas de gestão que visam o engajamento dos trabalhadores como, por exemplo, a gestão da cultura organizacional. O autor salienta ainda que essas políticas conseguem fazer com que os trabalhadores introduzam os valores, as crenças e ajam conforme a organização deseja e ressalta que isto é feito a partir do próprio consentimento do trabalhador, o que pode acarretar consequências sérias para os mesmos, como:

[...] levando-os a pensar que não podem mudar a realidade em que estão inseridos, até mesmo porque a empresa faz de tudo para que os problemas sejam resolvidos internamente e isso impede que os trabalhadores se mobilizem coletivamente para melhorarem suas condições de trabalho (SILVA, 2012, p. 161).

Como esta pesquisa não entrevistou os trabalhadores do setor de supermercadista, não podemos negar, ou afirmar, não haver um sequestro da subjetividade. O que podemos afirmar, mediante as análises das matérias e do discurso organizacional presentes na revista SuperHiper, é que existe uma preocupação, por parte do patronato, com o desenvolvimento de técnicas, práticas e dispositivos que visem normatizar a conduta dos indivíduos dentro do setor supermercadista, via cultura organizacional e via RH, seja mediante a normação e/ou normalização de modos de ser, agir e pensar, que os indivíduos possam ter ou precisem desenvolver. No trecho a seguir notamos essa preocupação no discurso patronal em conduzir e/ou disciplinar os indivíduos que chegam ao setor

A primeira parte está em fase de consolidação e, em breve, a empresa agirá de forma mais incisiva em questões como a redução da rotatividade. “ Não será uma tarefa simples, porque vivemos uma época em que as pessoas se distanciaram muito de valores familiares, essenciais para o trabalho no varejo. Percebo que antes as pessoas chegavam mais preparadas para trabalhar, hoje, temos de educá-las no básico, mostrar que aqui elas representam uma empresa, que precisam servir e agradar os clientes, que não pega bem usar calça tão abaixo da cintura mostrando a cueca, enfim (SUPERHIPER, 2013, nov., p.40).

A cultura organizacional passa a ser entendida como um dispositivo utilizado pelas organizações para normalizar e assim proporcionar aumento da produtividade. Essa perspectiva vai ao encontro dos argumentos de Wright (1998). Para a autora as ideias de Geertz foram apropriadas como uma ferramenta de gestão e sua ideia de cultura foi transformada na antiga ideia de cultura como uma variável passível de ser controlada pelos níveis mais altos da organização, ou seja, houve uma mescla entre a abordagem interpretativa da cultura e a abordagem positivista da cultura, ao mesmo tempo que as organizações entendem a cultura como produto intrinsecamente humano e que a produção de significados é necessária para orientar a vida coletiva; as organizações passam a produzir e reproduzir tais significados, através de ritos, normas, valores, propósitos, lealdade, família e começam a repassá-los aos trabalhadores em formas de discursos, práticas que devem ser realizadas em prol da organização e do próprio indivíduo.

O princípio é o compromisso recíproco. Se você quer que os funcionários sejam leais e comprometidos, a empresa deverá ser leal e comprometida com eles (SUPERHIPER, 2012, out., p.79).

A motivação só é possível em ambientes em que confiança e a lealdade estejam no centro das relações da loja. Onde prevaleça a ética e o respeito mútuo entre as pessoas e ainda esforço contínuo para compatibilizar objetivos pessoais com os objetivos empresariais. Corrobora com esse pensamento o gerente da Escola Nacional de

Supermercados Abras (ENS), Marcos Manéa. “O funcionário que se sente recompensado, valorizado, se mostra mais identificado, e como um dos pilares do negócio é o Capital Humano, na média em que estiver solidificado, a chance de crescimento é maior e a ascensão da empresa é uma consequência”, ressalta (SUPERHIPER, 2013, set., p.155).

Para Willmott (1993, p. 523) “o que há de novo no culturismo corporativo é a sistematização e legitimação de um modo de controle que intencionalmente busca moldar e regular a consciência prática e, sem dúvida, os esforços inconscientes dos funcionários”.

Outro termo presente nas reportagens, ligado à categoria cultura, é o de cultura de treinamento. A revista não traz uma definição sobre o termo, mas afirma durante toda a reportagem intitulada “Resultados sustentáveis são frutos de treinamento”, a importância dos treinamentos na retenção dos trabalhadores e nos ganhos das organizações. “Entendemos que a educação [treinamento] é o melhor caminho para obter resultados sustentáveis – Diretor-presidente da rede Potiguar Nordeste, Manuel Etelvino de Medeiros” (SUPERHIPER, 2013, jul., p.62); para o setor supermercadista, o treinamento dos funcionários se faz fundamental porque, de acordo com as pesquisas, realizadas nos meses de novembro, há escassez de mão de obra qualificada para o setor, além de apontar a concorrência com outros setores que, de acordo com Manoel, remuneram melhor.

Ao mesmo tempo, o setor tem a concorrência de outras atividades empregadoras, como indústria e construção civil, que estão remunerando melhor. “Muitos colaboradores enxergam o varejo como trampolim para outras atividades em outros setores. O varejo é visto como algo temporário em que a necessidade de capacitação é menor que em outras áreas. Quando os colaboradores enxergam o varejo como mero trampolim profissional para outros ramos, acabam sendo um obstáculo para a aplicação permanente e com eficiência de treinamentos, em razão do desinteresse. O fato é que treinamentos não podem ser esporádicos. O atleta que só treina uma vez ou raramente não estará preparado para desempenhar em alto nível. Será um fracasso. (SUPERHIPER, 2013, jul. p.64).

Para as organizações a cultura da empresa precisa priorizar, como um dos seus principais valores, o treinamento dos funcionários. Afirma-se a necessidade de fazer com que os trabalhadores incorporem a importância dos treinamentos, primeiro através do discurso organizacional que reforça a preocupação da empresa com o desenvolvimento dos seus colaboradores e a associação à ideia de benefício concedido a eles e, em segundo lugar, através do discurso do investimento em sua carreira individual.

Mas cursos e treinamentos são importantes não só porque a boa prática se torna hábito e o hábito faz a excelência, mas **por causa das recompensas, fruto desse trabalho e dedicação** (SUPERHIPER, 2013, p. 65) Grifos nossos.

A dedicação dos funcionários, seu trabalho comprometido totalmente com a empresa é a condição de sua recompensa, algo que é comum a qualquer organização, como o treinamento, torna-se uma gentileza, uma recompensa cedida aos trabalhadores, e estes deveriam agradecer pela oportunidade que a empresa lhes dá de investir na melhoria de si mesmos. Aqui podemos traçar um paralelo com a noção de renda implementada pela lógica neoliberal na qual o salário deixa de ser visto como a venda da força de trabalho e passa a ser visto como renda - produto ou o rendimento de um capital. Vale salientar que nesse caso o capital é o humano. Portanto, os treinamentos passam, nessa lógica neoliberal, ao patamar de benefícios, de gentilezas ou de uma preocupação das organizações com o futuro dos trabalhadores. Assim como os pais investem nos filhos para que estes possam ter um futuro melhor, as organizações investiriam em seus trabalhadores para que estes possam ter um futuro melhor, ou vice-versa. Afinal, a lógica do mercado “Investir = Aumento dos rendimentos” vai estar presente, como já destacou Foucault (2008a) em todas as relações humanas, como no trecho a seguir:

“A melhor prática para envolver um adulto num processo de aprendizado está na resposta à seguinte pergunta: ‘O que eu ganho com isso?’ A resposta a esta questão tem que ser clara e convincente”, observa Manéa. Para ele é importante deixar claro aos colaboradores que os ensinamentos apreendidos nos treinamentos serão válidos não apenas para o trabalho que ele desenvolve no supermercado, mas em todas as esferas de sua vida (SUPERHIPER, 2013, jul. p. 65).

A cultura do treinamento é apresentada como o valor fundamental que deve pautar o modo de ser, agir e pensar dentro da organização e deve estar disseminada entre todos os níveis hierárquicos desta, como podemos observar no trecho abaixo:

Outra figura importante no processo de disseminação da cultura do treinamento na empresa são as lideranças, desde a operacional até a alta cúpula. [...] A cultura do treinamento faz com que a operação da loja nunca perca o gume, a eficiência, mesmo quando há troca de funcionários, porque o novo funcionário será rapidamente capacitado nesse ambiente de capacitação contínua. [...] tão importante quanto os colaboradores da área operacional e administrativa passarem por treinamentos é que os donos e principais executivos também passem, até para que percebam, na prática, como são benéficos os treinamentos. “Líderes conscienciosos e competentes também se moldam com treinamentos” (SUPERHIPER, 2013, jul., p.66).

A cultura organizacional apresenta-se como o dispositivo responsável por tornar os trabalhadores governáveis ao disseminar os valores, normas e diretrizes empresariais que moldaram a conduta dos indivíduos, através de técnicas que buscam controlar não apenas o gestual, mas a subjetividade dos próprios indivíduos, transferindo para estes a responsabilidade de cuidarem de si.

A cultura organizacional em algumas reportagens é utilizada como sinônimo de educação, como retratamos nos trechos anteriores, que se torna sinônimo de treinamento.

A ABRAS fundou a ENS – Escola Nacional de Supermercados – que oferece cursos online e presenciais para os trabalhadores do setor de supermercados. Ademais, possui um espaço na revista SuperHiper onde são divulgados, mensalmente, estudos ligados às práticas de Rh, treinamentos, dicas de como selecionar, traçar perfis, evitar a rotatividade, com o intuito de mostrar a importância do setor dentro das organizações e como este pode ajudar as empresas a melhorar o capital humano e, conseqüentemente, aumentar a produtividade.

As Figuras abaixo mostram a página inicial do site da Escola Nacional de Supermercados desenvolvida pela ABRAS e o perfil institucional da ESN.

Figura 1 – Página inicial do site da Escola Nacional de Supermercados



Fonte: Escola Abras, 2019

Figura 2 - Perfil Institucional da Escola Nacional de Supermercados

ACESSE:
 CPF: Senha:
[Fazer Cadastro](#) [Trocar senha](#) [Esqueci minha senha](#)

Home Cursos Online Cursos Presenciais Cartilhas Meu Histórico **Fale Conosco** ENS Área do Multiplicador

O que é a ENS?
 A Escola Nacional de Supermercados é um centro de referência tecnológica voltado para:

- Pesquisa.
- Ensino.
- Preparação de Materiais Instrucionais.
- Formação de Multiplicadores.

Temos como missão promover a Educação Profissional e a pesquisa para o desenvolvimento de competências e habilidades da mão de obra supermercadista, tendo em vista a formação para o mundo do trabalho e a cidadania, em consonância com as necessidades da sociedade brasileira e do ramo produtivo varejista de autosserviço.

A ENS tem por objetivos:

- Desenvolver o acervo de recursos didático-pedagógicos para apoiar a educação profissional.
- Capacitar multiplicadores para cursos de educação profissional no setor.
- Preparar trabalhadores para a evolução tecnológica, ampliando perspectivas de carreira profissional.

Para mais informações, contate:
Escola Nacional de Supermercados -ENS-
 Patricia Alves - Tel: +55 (11) 3838-4550

e-mail: suporteescola@abras.com.br

Os cursos da Escola Nacional de Supermercados são coordenados por:
Patricia Alves
suporteescola@abras.com.br
 Tel: +55 (11) 3838-4550

Fonte: Escola ABRAS, 2019

Figura 3 – Reportagem Escola Nacional

Escola Nacional

Treinar, capacitar, desenvolver, qualificar para crescer
 Qualificar é preparar as pessoas em seus diferentes níveis. Os empresários já percebem o poder da capacitação diferenciada, que favorece o alcance de maior produtividade, isto é, crescimento de vendas, lucratividade, solidificação da marca.

Momentos importantes na capacitação de pessoas

1. Identificação das necessidades de capacitação – empresa analisa seus problemas de desempenho:

- ✓ Problemas “de pessoal” (recursos humanos): dificuldade nas relações interpessoais, baixa cooperação, elevado índice de acidentes.
- ✓ Problemas de produção ou prestação de serviço: qualidade deficiente, quantidade insuficiente, baixa produtividade, alto índice de manutenção, retrabalhos, etc.

2. Programação da capacitação – aspectos a serem observados na elaboração do planejamento:

- ✓ Quem deve ser capacitado
- ✓ Conteúdo da capacitação
- ✓ Como deve ser: aula presencial, on-line, estágio, seminário, rodízio de funções, etc.
- ✓ O período em que deverá ocorrer a capacitação
- ✓ Onde será a capacitação: interna ou externa
- ✓ Quem fará a capacitação - alguém da empresa ou uma entidade externa?
- ✓ Averiguar se o responsável por capacitar tem capacidade para isso.

3. Modalidades dos treinamentos:

- ✓ De integração
- ✓ De aperfeiçoamento, destinado a todos da empresa

Fonte: SUPERHIPER, 2015.

A prática não é exclusividade da ABRAS porque o Supermercado Brasão de Chapecó, situado em Santa Catarina, possui a Unibrasão ou Universidade Corporativa Brasão que oferece cursos, treinamentos e atividades de qualificação e requalificação.

A empresa decidiu promover uma grande mudança nos seus paradigmas de atuação e relacionamento a partir da educação. Todos os profissionais contratados passaram a frequentar cursos e atividades de qualificação e requalificação.

Isso começa antes mesmo do profissional começar as atividades na empresa [...]. Neste contato inicial são passados os conceitos fundamentais da empresa, os principais, objetivos, valores e o conceito agregado da excelência em tudo o que se faz em nome do Brasão (SUPERHIPER, 2015, mar., p. 9).

Sócio-diretor da empresa, Marcos Moschetta, avalia que depois de um ano de implantação da Unibrasão já dá para perceber resultados. “Estamos começando a colher resultados, mas ainda temos um longo caminho de muito trabalho pela frente [...] Mudou a cultura da empresa. Nossa cabeça mudou, nossa maneira de ver o cliente, o fornecedor, e o funcionário, tudo isso mudou. Acho que está dando certo porque eu também nunca vi em nenhum lugar algum investimento na educação dar errado”, disse (SUPERHIPER, 2015, mar., p. 11).

Figura 4 – Imagem de Instrutores do UniBrasão.



Fonte: Superhiper, 2015.

A educação, na racionalidade neoliberal, passa a ser tratada como uma educação instrumental, voltada apenas a intuítos de formação profissional. Assim, as escolas e universidades corporativas forneceriam essa educação regimentada em valores empresariais presentes na cultura organizacional, com a finalidade de repassar as instruções necessárias para

que os trabalhadores aprendam as habilidades e competências necessárias ao capitalismo contemporâneo.

Os frutos colhidos não são melhorias para os trabalhadores, mas melhorias necessárias às organizações. A educação neoliberal não se preocupa com a emancipação humana, mas com a formação do capital humano. E quanto ao termo capital humano, a revista trouxe uma distinção entre ele e o termo recursos humanos.

A expressão capital humano foi defendida por Sussumi, Saad e Mandarano porque há uma mudança de paradigma nesse campo das ciências humanas. Com mais didatismo e conotação menos científica, o gerente da Deloitte explicou que o conceito capital humano se aplica a um grupo de pessoas que atuam como viabilizadoras e agregadoras de valor. “Já os recursos humanos são ‘perecíveis’ e, ao longo do tempo, descartados.

O termo capital humano é utilizado até mesmo no título da pesquisa. A ideia é fazer com que o setor conheça esse conceito e passe a encarar o funcionário como verdadeiro colaborador para o crescimento orgânico e de resultados financeiros de suas companhias (SUPERHIPER, 2012, jan., p. 71).

O termo capital humano, como vimos em capítulos anteriores, começou a ser utilizado na década de 60, por economistas da Escola de Chicago, que entendiam os homens a partir da noção de capital, ou seja, os homens seriam capazes de ser produtores de renda, de produzir valor, utilizando, para isso, seu próprio corpo, como produtor de capital. Para tanto, seria necessário investir em si mesmo, através da aquisição de conhecimentos e habilidades, para aumentar o valor do seu capital humano, o que pode resultar em maior empregabilidade, renda e, conseqüentemente, aumento da produtividade empresarial.

Assim, substituir o termo Recursos Humanos por Capital Humano não é por acaso. Trata-se de uma estratégia para reforçar a ideia da necessidade de investimentos em treinamentos/educação dos trabalhadores/recursos com o intuito de aumentar a competitividade e a produtividade das empresas.

É interessante notar que os discursos selecionados são voltados a empresários do setor supermercadistas, o que significa que o neoliberalismo precisa incitar e reforçar os mecanismos necessários à produção dos sujeitos neoliberais. A racionalidade neoliberal precisa normalizar os valores empresariais em todo o corpo coletivo, ou seja, há necessidade não apenas de convencer os trabalhadores, mas também os empresários sobre os valores da racionalidade neoliberal que deve ser o princípio da inteligibilidade das relações sociais.

5.2. CULTURA E RH

Para iniciarmos a discussão sobre RH selecionamos a definição dada pelo portal MundoRH sobre o papel da área de Recursos Humanos dentro das organizações que expressa a visão compartilhada pela Revista Superhiper sobre a área.

[...] o papel da área de Recursos Humanos é atuar como facilitador para o desenvolvimento, compreensão e vivência da cultura entre todos os colaboradores, de modo que possam enxergá-la e senti-la sem estar escrita em nenhuma cartilha. Isso deve ocorrer, por exemplo, na seleção de pessoas, na concepção de qualquer programa interno e na postura dos gestores, com alinhamento à cultura da empresa para entrega de valor (MUNDORH, 2019).

Nas reportagens selecionadas da revista Superhiper ao longo desses 10 anos, há inúmeras menções à área de RH dentro das organizações, desde a conscientização do papel deste setor, passando pelas estratégias utilizadas até *cases* considerados de sucesso de empresas do setor de supermercados que resolveram investir para conseguir enfrentar crises, diminuir a rotatividade e, acima de tudo, aumentar a produtividade e as receitas das organizações.

O setor de RH é entendido como ferramenta que irá permitir que a cultura organizacional seja preservada e compartilhada dentro das organizações. É o RH que desenvolverá as técnicas de normação e normalização dos valores econômicos empresariais necessários para que os indivíduos se internalizem, amortecendo os conflitos entre capital e trabalho e cooperando para que a vida coletiva da organização seja próspera.

Para Freitas (2007) o setor de recursos humanos é o canal pelo qual a cultura organizacional vai ser instaurada e disseminada pela organização, através da adoção de diversas práticas.

Carderón Hernandez e Serna Gómez (2009) reforçam que a cultura organizacional está estritamente relacionada à gestão de recursos humanos, apresentando-se como o marco estratégico da cultura organizacional.

Os autores afirmam que a influência entre recursos humanos e cultura organizacional é recíproca pois as práticas de recursos humanos devem se encaixar na cultura organizacional para que possam ser efetivas e aprendidas ao longo do tempo. As práticas, por sua vez, reforçam a cultura e a influenciam através das informações fornecidas e dos comportamentos induzidos.

O trecho acima reforça a visão assumida pela revista SuperHiper com relação à função do RH dentro do setor supermercadista:

Há dois anos todos os colaboradores passam individualmente por uma reciclagem periódica junto a uma psicóloga organizacional, que é complementada pelo gestor de cada área. “O objetivo deste processo é promover o constante alinhamento dos funcionários com a cultura da empresa, reforçar as missões e valores para a melhoria dos processos”, afirma a gerente de Recursos Humanos, Rosinei Santos (SUPERHIPER, 2015, nov., p. 84).

O setor de RH deve alinhar suas práticas às missões e aos valores da cultura organizacional da empresa, com o objetivo de melhorar o desempenho das pessoas e, conseqüentemente, o desempenho das organizações. De acordo com Cameron & Quinn (1999) as práticas, resultados e competências do RH devem estar alinhados com o objetivo de reforçar a cultura organizacional. Investir no setor de RH é uma ideia constantemente trabalhada na Revista como uma das estratégias possíveis para melhorar os resultados financeiros da organização, como podemos observar na fala do diretor da rede Prezunic:

Qual a relação entre Recursos Humanos (RH) e o desempenho do Prezunic? É uma relação umbilical. Funcionário satisfeito produz e se envolve mais. Isso não é lenda, é fato. Minha experiência comprova. Já trabalhei em empresa que cuida do RH e em empresa que não cuida. Consigo mensurar bem. Quando as pessoas são bem tratadas, reconhecidas e recompensadas, elas têm rendimento muito melhor e todos ganham. Os funcionários passam a ter excelente imagem da empresa e transmitem isso a todas as pessoas com as quais se relacionam, inclusive clientes. A diferença entre a empresa que faz um bom trabalho de RH e a que não faz é fácil de identificar. Basta conversar com os profissionais, basta precisar do atendimento deles. Aí você já descobre se o trabalho do Rh é bem feito ou não. Você consegue perceber da mesma forma nas quebras. Funcionários satisfeitos cuidam dos equipamentos, das ferramentas, dos móveis e dos utensílios da empresa. Quando não está satisfeito, o percentual de quebra de equipamentos aumenta porque a falta de cuidado que a empresa demonstra com o funcionário se reflete no cuidado com os bens da empresa. [...]

Por isso, burro é quem não tem. A empresa que não tem isso não vai conseguir melhorar. A gestão de RH segue a mesma lógica da financeira. Se você não der atenção a pequenos gastos, eles podem crescer e quebrar a empresa. No RH não é diferente, pequenos problemas e atritos podem virar um imenso problema. Um funcionário insatisfeito vai transmitir aos outros funcionários a insatisfação com seu líder, e a insatisfação com o líder é também com a empresa porque o líder representa a empresa. Temos um processo de contaminação e propagação de uma imagem negativa da companhia por conta de um líder que está falhando (SUPERHIPER, 2011, nov., pp. 21-24).

Não importa se é gerir capital humano ou gerir pessoas ou recursos humanos. O fato é que na prática cotidiana as pessoas dentro das organizações são tratadas como recursos. Não é despreziosa a comparação entre RH e setor financeiro, pois a lógica é a mesma: a empresa precisa evitar gastos e investir em estratégias que aumentem sua capacidade produtiva.

Osório (2009, p. 48) ressalta que essa forma de gerir as pessoas é denominada de “abordagem soft de gestão” de recursos humanos que defende a “ideia do valor do homem como tendo algo a oferecer, com capacidade de contribuição para o desenvolvimento organizacional e a obtenção da excelência”, na qual os trabalhadores são vistos como valiosos ativos e, através do seu desempenho, empenho, capacidade de adaptação e competências podem elevar a vantagem competitiva das organizações, desde que tais políticas de gestão de recursos humanos estejam integradas com as estratégias de negócios implementadas pelas organizações.

Durante o período analisado a revista SuperHiper realizou, e publicou, sempre nos meses de novembro, os resultados de nove estudos com foco no setor de RH. Dessas nove reportagens sobre o setor de RH, duas levaram como título da matéria “Pesquisa de RH” e as demais receberam o título de “Estudo do Capital Humano”. A mudança se deu, de acordo com a revista, devido:

As pessoas são os bens mais valiosos que uma empresa pode ter. nota-se isso até mesmo pela gradual substituição do termo recursos humanos pela denominação capital humano, por causa da enorme importância que o assunto tem no universo corporativo (SUPERHIPER, 2011, nov., pg. 47).

Como já discutimos no capítulo anterior, essa mudança no discurso é fundamental para a implementação de uma nova racionalidade empresarial.

Os estudos realizados pela revista SuperHiper são focados no perfil dos trabalhadores do setor supermercadista, nos principais problemas enfrentados pelo setor em relação à mão de obra e às principais práticas do setor de RH, que trazem resultados na melhoria do desempenho.

O maior problema enfrentado pelo setor supermercadista é a rotatividade de mão de obra. Reter os funcionários/talentos é um desafio e, de acordo com a revista, alguns fatores são responsáveis por essa rotatividade. O principal deles seria “o apagão de talentos”. Conforme podemos verificar em algumas falas:

Salário não é o único problema que afeta o índice de rotatividade do setor supermercadista, que está, na verdade, passando um período de “apagão” de mão de obra, como afirmam os especialistas da área de capital humano (SUPERHIPER, 2011, nov., p. 50).

O 4º estudo Capital Humano em Supermercados também mostra que 74% dos supermercadistas consideram que não há mão de obra qualificada no mercado de trabalho (SUPERHIPER, 2012, nov., p. 48).

Interessante notar que tal justificativa foi utilizada em 2011 e 2012, um período em que a economia brasileira operava em pleno emprego, conforme dados oferecidos pela revista SuperHiper, e o setor supermercadista enfrentava a concorrência com outros setores que pagavam salários e possuíam políticas de gestão mais atrativas. Em uma recusa clara a aumentar salários, justificativas que culpabilizam a mão de obra pela falta de qualificação, era uma possível saída.

Em outubro deste ano atingimos a menor taxa de desemprego. Esta é uma ótima notícia sob o ponto de vista do “trabalhador”, pois retornamos ao mesmo patamar de empregabilidade dos meses de novembro e dezembro de 2010, com taxas que variaram entre 5,7% e 5,3%, respectivamente. Como consequência, há falta de mão de obra disponível em várias categorias, gerando um desafio adicional na gestão de pessoas (SUPERHIPER, 2011, dez., p. 66).

Porém, a justificativa do apagão de mão de obra não conseguiu se sustentar por muito tempo devido ao aumento dos índices de rotatividade, obrigando o setor supermercadista a adotar mudanças tanto no campo do discurso, quanto nas políticas de gestão de pessoas. Tais mudanças compreendem modificações nos valores da cultura organizacional e nas práticas utilizadas pelo setor RH, na tentativa de diminuir os índices de rotatividade e os custos com demissão, admissão e treinamento dos neófitos.

Para o setor supermercadista, o pleno emprego não é atraente aos negócios visto que impõe a necessidade de gastos com mão de obra, aumento de salários e políticas de melhoria. Como podemos notar nas falas de alguns gestores:

Competir com outros setores, como a indústria é complicado, mas é preciso ter bom senso e administrar salários compatíveis com a atividade realizada. [...]

Para os supermercadistas, o maior desafio hoje é a retenção de talentos nas lojas. “Nós nos desacostumamos a passar por isso, havia mão de obra abundante até pouco tempo” (SUPERHIPER, 2011, p. 50).

O motivo desse “apagão” na opinião de Sussumu, Alessandra e Mandarano, é a maior oferta de emprego com salários mais atrativos em outros setores e que não exigem jornada de trabalho nos finais de semana e feriados”. [...] Para Sussumu esse cenário pode melhorar, mas para isso é preciso enxergar o “todo” da empregabilidade, isto é, o salário e a qualidade de trabalho oferecida aos funcionários (SUPERHIPER, 2011, p.51).

Na pesquisa de Capital Humano em Supermercados – 2011 observou-se que a maioria dos participantes (73%) alegou ter dificuldades na contratação de mão de obra qualificada, indicando a necessidade de aumentar os salários para os mais experientes em determinadas situações. Além disso, o *turnover* (a rotatividade de pessoal) vem aumentando para 42% dos participantes, podendo trazer como impactos diretos: custos de desligamento, pressão adicional dos empregados que permanecem, falta de engajamento e alinhamento dos novos empregados, problemas no clima interno, etc. (SUPERHIPER, dez. 2011, p. 66).

Apesar do momento econômico favorável, afinal, a demanda por emprego é maior do que a oferta, nem sempre é fácil encontrar o profissional apropriado, que conjugue os atributos emocionais e técnicos necessários (SUPERHIPER, nov.2017, p. 50).

Podemos perceber nas reportagens da revista SuperHiper que durante os anos de governo Lula/Dilma, e meados do governo Temer, houve uma preocupação em adotar um discurso organizacional voltado à adoção das melhores práticas de RH e até mesmo de melhorias salariais na tentativa de reter mão de obra no setor.

A partir dos resultados destas análises, talvez seja a hora de repensar algumas práticas de recursos humanos como adequar salários ao mercado, implantar ou rever o pacote de benefícios, implantar um sistema de avaliação de desempenho (formal ou informal), mas que o empregado tenha um feedback dos pontos positivos e das necessidades de melhoria, aperfeiçoar o processo de treinamento, melhorar a comunicação com os empregados, estudar alternativas de remuneração variável associadas às metas de performance, alinhar os líderes sobre a importância da adequada gestão de pessoas, alternativas de carreira interna, programas de inclusão social, melhoria do ambiente de trabalho, ações motivacionais, para citar alguns (SUPERHIPER, 2011, dez., p. 67).

Entre as principais práticas adotadas pelo setor de RH estão: os treinamentos para qualificação profissional, mudanças de área de atuação, aumentos salários, plano de carreira de acordo com o desempenho e premiação por metas.

Em 2012 a principal ação para reter/manter os funcionários no setor supermercadistas foi o aumento salarial. Em 2013 essa ação caiu para o segundo lugar e nos anos seguintes foi perdendo posições para outras ações do setor de RH, principalmente para treinamentos e troca de departamento.

O bom momento econômico pelo qual o Brasil passou durante os governos Lula/Dilma forçou o setor supermercadista a rever suas políticas e, principalmente, a aumentar os salários do setor para atrair, ou pelo menos manter, os trabalhadores.

A Tabela 2 mostra a média salarial por cargos. Nota-se que para todos os cargos da área operacional, a maioria absoluta tem média salarial na faixa entre R\$511,00 e R\$1.100,00 que, em salários mínimos, correspondia à faixa Mais de 1 a 2 SM.

Tabela 2 – Média Salarial por Cargos 2010 (%).

R\$	510	511 a	1.001	1.501	2.001	2.501	3.001	4.001	Acima
Cargos		1.000	a	a	a	a	a	a	de
			1.500	2.000	2.500	3.000	4.000	5.000	5.001
Op. De Caixa	1	96	2	1	0	0	0	0	0
Repositor	5	93	1	0	0	0	0	0	0
Perecíveis	2	79	15	1	1	1	1	0	1
Comprador	0	10	29	20	13	12	10	4	2
Estoque	1	69	24	5	1	1	1	0	0

Fonte: SuperHiper (2010, nov., p.58).

A Tabela 3 mostra a média salarial por cargos nos anos 2011 e 2012 e evidencia a variação sempre positiva para todos os cargos, embora o setor de hortifruti estivesse abaixo da inflação que foi de 6,5 no ano de 2011.

Tabela 3 – Média Salarial por Cargos 2012 (%).

Cargo/ Área	2012	2011	Variação	Variação
Empacotador	612,00	554,00	R\$ 58,00	10,47%
Limpeza/manutenção	711,00	661,00	R\$ 50,00	7,56%
Repositor	798,00	716,00	R\$ 82,00	11,45%
Operador de caixa	843,00	747,00	R\$ 96,00	12,85%

Cargo/ Área	2012	2011	Variação	Variação
Seção de hortifruti	854,00	843,00	R\$ 11,00	1,30%
Seção de frios e laticínios	858,00	782,00	R\$ 76,00	9,72%
Entregador	918,00	800,00	R\$ 118,00	14,75%
Padeiro/confeiteiro	1.200,00	991,00	R\$ 209,00	21,09%
Açougueiro	1.269,00	984,00	R\$ 285,00	28,96%

Fonte: Superhiper (2012, nov., p.48).

Já a Tabela 4 mostra a média salarial por cargos referente aos anos de 2016 e 2017 e a porcentagem de aumentos que cada carga obteve nesse período.

Tabela 4 - Média Salarial por Cargos 2012 (%)

Cargo	2016	2017	2017X2016 (%)
Açougueiro	1.745,38	1.798,63	3,05
Cartazista	1425,22	1526,82	7,13
Comprador	3457,12	3636,93	5,20
Confeiteiro/Doceiro	1643,07	1727,20	5,12
Empacotador	1009,58	1080,09	6,98
Encarregado de bebidas (Líder de bebidas)	1901,63	1952,00	2,65

Cargo	2016	2017	2017X2016 (%)
Encarregado de FLV (Líder de FLV)	1911,36	2058,87	7,72
Encarregado de Mercearia (Líder de mercearia)	1948,29	2035,16	4,46
Encarregado de perecíveis (Líder de perecíveis)	1983,95	2071,00	4,39
Encarregado Geral (Líder geral)	2215,80	2316,23	4,53
Entregador	1388,96	1435,21	3,33
Estoquista	1376,17	1405,53	2,13
Funcionário da seção de Frios e Laticínios	1298,72	1363,24	4,97
Funcionário da seção de hortifruti	1214,,07	1331,53	9,67
Gerente de loja	3922,42	4050,50	3,27
Gerente de setor	2452,25	2390,08	-2,54
Gerente regional	5244,89	4451,96	-15,12
Motorista	1651,,39	1781,95	7,91
Operador de caixa (120 hrs)	1034,60	1046,36	1,14
Operador de caixa (180 hrs)	1123,84	1196,63	6,48
Operador de caixa (220 hrs)	1254,43	1312,93	4,66

Cargo	2016	2017	2017X2016 (%)
Padeiro	1718,50	1774,43	3,25
Repositor	1204,77	1270,14	5,43
Subgerente de loja	2784,72	2963,46	6,42
Fiscal de caixa	1563,29	1658,95	6,12

Fonte: Superhiper (2017, nov. p.50).

Porém, com a criação da Frente Parlamentar Mista em Defesa do Comércio, Serviços e Empreendedorismo (CSE), em 2015, e com a defesa dos projetos de mudança na legislação trabalhista a partir deste ano, o discurso em relação à necessidade de aumentos salariais mudou, ou seja, deixa de ser a grande necessidade e passa a ser uma das possíveis práticas a serem adotadas. Como justificativa:

O processo produtivo do setor exige um grande número de pessoas, é uma atividade que depende essencialmente de gente, explica Tayra. Segundo ele, o custo médio da folha de pagamento varia entre 8,5% e 9% da receita das empresas do setor (SUPERHIPER, 2014, nov., p.94).

Além disso, o estudo apontou menor necessidade na oferta de salários mais altos. No ano passado, 14,1% dos respondentes afirmaram que era preciso pagar salários cada vez mais altos para os colaboradores mais qualificados. Em 2016 essa parcela passou para 8%. Este cenário, muito provavelmente, é um efeito gerado pela crise econômica ainda em curso (SUPERHIPER, 2016, nov., p.33).

Com a aprovação da nova legislação trabalhista em 2017, projeto amplamente defendido pela Frente Parlamentar Mista em Defesa do Comércio, Serviços e Empreendedorismo (CSE), o número de reportagens sobre o setor de RH diminuiu, ao passo que o número de reportagens sobre o ambiente político e a reforma trabalhista aumentaram.

Em julho de 2015 a SuperHiper publicou uma reportagem exclusiva com o Deputado Federal Rogério Marinho, vice-presidente executivo da CSE, sobre as propostas trabalhistas que tramitavam no Congresso. Outra reportagem, na mesma revista, relatava o encontro da UNECS com os parlamentares para debaterem a pauta trabalhista, na época a redução da jornada de trabalho, a proibição da demissão de funcionários sem justa causa e mudanças em

relação ao vale-transporte e como tais mudanças seriam prejudiciais ao setor, visto que aumentariam as despesas com os trabalhadores e diminuiriam os lucros. De 2015 em diante as reportagens sobre gestão de pessoas vieram gradativamente diminuindo sua participação nas pautas da revista. Em 2018, após a aprovação da reforma trabalhista, no mês de novembro, não houve a publicação do 10º estudo sobre capital humano.

A alta rotatividade volta a preocupar os empresários do setor por representarem mais gastos financeiros para as organizações.

Nosso custo com turnover é em média de R\$ 250 mil ao ano, isso envolve investimentos em treinamento, que com a saída do profissional vira custo, salários e outros encargos. O turnover além de nos tirar eficiência operacional, porque perdemos geralmente profissionais treinados e mais produtivos, tem alto custo por ter de capacitar outros profissionais, diz o diretor de compras e suprimentos do Belém Supermercados, Jaime Belém Junior (SUPERHIPER, 2013, nov., p. 36).

Em 2017 os setores com maior rotatividade no setor supermercadista foram: operadores de caixa 220 horas (15,7%), seguido pelos repositores (15,2%) e empacotadores (15,1%), conforme dados da revista SuperHiper. O discurso assumido pela revista para justificar tais dados aborda o perfil jovem da mão de obra e, de acordo com os mesmos dados de 2017, os trabalhadores da faixa etária entre 18 e 25 anos constituem o contingente principal do setor, respondendo por 33,5% das pessoas que trabalham no autosserviço. O público com idade entre 25 a 35 vem em seguida com 33,3% e, somado ao perfil anterior, ambos correspondem a 66,8% dos trabalhadores do setor.

Conforme destaca o consultor, a rotatividade é sinônimo de perda de receita para o empresário e, no universo varejista, que trabalha com uma mão de obra que exerce alto impacto na lucratividade da empresa, o cuidado com o bem-estar e desenvolvimento dos profissionais é essencial. “É por isso que o setor de Recursos humanos de qualquer empresa deve trabalhar para que os seus gestores estejam aptos a contribuir com o progresso da sua equipe”, reforça Fini, que também sugere o exercício da chamada microgestão, conceito que preconiza a preparação de todos os funcionários para realizarem suas atividades com autonomia e criatividade (SUPERHIPER, 2016, nov., p.28).

Portanto, a adoção das políticas de RH, apesar das organizações adotarem um discurso de preocupação com o bem-estar, com a carreira dos profissionais do setor, com um ambiente onde os trabalhadores se sintam valorizados, tem por objetivo reduzir os custos com a mão de obra através desses “incentivos” e fomentar a incorporação de uma racionalidade voltada à produtividade.

O “fator humano”, apesar do discurso organizacional negar, é conceituado como recurso. A preocupação com o desenvolvimento de técnicas que vão desde a contratação de funcionários alinhados com a cultura da organização, passando pelos treinamentos, planos de carreira, benefícios, premiações, até a entrevista para desligamento do funcionário visam, segundo nossa análise, atender à lógica de maximização dos lucros e minimização dos custos, trazendo como diferencial o controle da subjetividade através da adoção de significados que buscam normalizar a lógica empresarial neoliberal a fim de formar sujeitos empresários de si mesmos.

A cultura organizacional agiria como um dispositivo da governamentalidade neoliberal dentro das organizações, ao se configurar na maneira como se conduziriam a conduta dos indivíduos dentro das organizações, como seus comportamentos seriam direcionados e como suas mentalidades seriam governadas; e as práticas de gestão de recursos humanos operacionalizaram por meio de práticas de subjetivação, as verdades que devem ser assimiladas e interiorizadas pelos trabalhadores no sentido de formar comportamentos que se julgam corretos e aceitáveis, ou de construir sujeitos e subjetividades voltadas para a lógica mercantil. Assim, de acordo com a tese de Basílio (2018, p. 24) “Na governamentalidade neoliberal, por conseguinte, a verdade é produzida segundo a lógica mercantil, segundo as práticas culturais do neoliberalismo que anuncia o mercado autorregulado como lócus de verificação”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste ensaio consistiu em entender como o discurso organizacional presente na revista SuperHiper busca, através do conceito de cultura organizacional, cooptar a subjetividade dos trabalhadores.

Para tanto, buscou-se estabelecer uma relação entre o discurso organizacional, presente na revista, referente ao conceito de cultura organizacional e a razão governamental neoliberal que passa a ser implementada, a partir do final da década de 70, a fim de entender como a gestão da cultura passa a atuar como um dispositivo normativo dessa nova racionalidade neoliberal, buscando conduzir as condutas individuais dentro das organizações, a partir da ideia de liberdade/autonomia e recompensa pelo investimento que o indivíduo realiza em si.

Os principais conceitos e abordagens associadas às concepções acima apresentadas foram, em um primeiro momento, evidenciados para posteriormente viabilizar uma articulação entre esses eixos teóricos, contribuindo para uma fundamentação consistente com a tese desenvolvida no presente artigo, a ser sintetizada e reforçada a seguir.

O conceito de cultura organizacional adotado na revista SuperHiper mescla a abordagem interpretativa e a abordagem positivista, pois, ao mesmo tempo em que reconhece que os seres humanos buscam dar sentido às suas vidas, através da adoção de significados, utiliza esse entendimento para aumentar a produtividade do setor supermercadista, transformando a cultura em um ativo organizacional, que possui valor e é capaz de gerar mais valor ao ser implementada dentro das organizações.

A noção de cultura organizacional forte, extremamente utilizada nos anos 80, ainda resiste fortemente no discurso adotado pelo patronato, presente na revista, ou seja, quanto mais forte a cultura, mais produtiva será a organização. E essa é a ideia que o discurso organizacional adota para convencer os supermercadistas a reestruturarem suas empresas, a partir da construção de uma cultura organizacional e a implementação de um setor de RH que deve atuar em consonância com os valores culturais corporativos, para que todos possam “crescer junto com as empresas”.

Assim, a cultura organizacional passa a agir como um dispositivo normatizador dos valores, das posturas e da racionalidade mercantil que passa a governar a todos, a partir do final da década de 70, e que tem no setor de RH a ferramenta de normação e também normativa para tornar os sujeitos governáveis.

Portanto, o discurso patronal utilizado na revista SuperHiper, em torno do conceito de cultura organizacional, é elaborado visando criar sujeitos governáveis, sujeitos que diante de uma ideia, de um discurso que preza pela liberdade/autonomia individual, são dominados e persuadidos por esse discurso organizacional a trabalharem para as organizações como se trabalhassem para si mesmos, como se valores empresariais e valores individuais fossem um só, como se a conduta mercantil voltada para o sucesso e a produtividade fosse a única forma de condução de toda a vida humana, a receita para todos os problemas, como se a cultura empresarial fosse a única cultura possível.

Podemos perceber que existe uma relação entre a cultura organizacional e a governamentalidade neoliberal pois ambas se apresentam como uma orientação das condutas dos sujeitos, uma “arte de se governar” voltadas para a noção do sujeito como capital humano, como transformá-lo/ normatizá-lo para que os fins mercadológicos dos Estado/organizações possam ser atingidos. A cultura organizacional age, neste sentido, como um mecanismo de governamentalidade, um dispositivo normatizador, que visa através da difusão de uma racionalidade neoliberal, voltada aos valores de mercado, regulamentar a vida dos governados amplificando a noção do indivíduo como empresa, gestor de si mesmo através das diferentes ferramentas desenvolvidas dentro e pela cultura organizacional.

Os elementos da cultura organizacional como valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, estórias e mitos, tabus, heróis, regras, normas, processos de comunicação competências, símbolos organizacionais são construções pautadas em uma racionalidade neoliberal, baseadas na teoria do capital humano, que passa a ver os sujeitos como recursos a serem conduzidos, normatizados. Logo o controle apenas físico não será suficiente, e será necessário controlar a subjetividade desses sujeitos, tornando-a um recurso econômico aliada do capital. Assim a cultura organizacional passa a agir como o dispositivo normativo da governamentalidade empresarial, na medida em que busca conduzir a conduta dos indivíduos

dentro das organizações, através de regulamentações valorativas voltadas à manutenção da cultura do homem empreendedor, do homem-empresa.

A gestão da cultura organizacional possibilita, por meio de seus mecanismos e processos de subjetivação - baseados em normas, competências, avaliações, competição, valorização dos profissionais, premiações – normatizar e regulamentar a natureza das ações dos indivíduos, modificando as percepções que têm de si mesmos e dos outros, através de relações de mercado, permitindo, assim, a perpetuação da racionalidade neoliberal.

Este trabalho limita-se a analisar a cultura organizacional sob o olhar teórico de Foucault mas, especificamente a partir do conceito de governamentalidade. Como se trata de uma análise de conteúdo do discurso organizacional presente na revista SuperHiper, não realizamos a pesquisa de campo com os trabalhadores para saber, de fato, através da perspectiva do trabalhador, como essa captura ocorre, como o trabalhador tem incorporado todos esses processos de subjetivação, mas recorreremos a trabalhos realizados por outros pesquisadores para verificar a forma como essa cooptação ocorre. Vale ressaltar que independente de qual abordagem teórica que esses pesquisadores utilizaram, podemos perceber que ocorre uma captura, um sequestro ou, em outros termos, uma dominação necessária para conduzir, gerir o trabalho. Como possibilidade futura de estudo podemos apontar a necessidade de estudos que busquem analisar como a transmissão da cultura organizacional ocorre e como esta é apropriada pelos trabalhadores do setor supermercadista. Será que os trabalhadores a percebem como uma ferramenta de controle ou como uma nova governamentalidade que passa a regulamentar suas condutas?

REFERÊNCIAS

ABRAS. **Cinquenta Anos de Supermercados no Brasil**. São Paulo: Fundação ABRAS, 2002.

ABRAS, 2016. **Setor supermercadista brasileiro apresenta queda de -3,38% em janeiro**. Disponível em: <http://www.abras.com.br/clipping.php?area=20&clipping=55231>. Acesso em: 15. Set. 2016.

ABRAS, 2018. **A linha do tempo dos supermercados e os rumos que estão tomando**. Disponível em: <http://www.abras.com.br/clipping.php?area=20&clipping=63986>. Acesso em: 7. dez. 2018.

ACAPS, 2016. Pesquisa realizada pela **Abras aponta crescimento no setor supermercadista**. Disponível em: [http://www.acaps.org.br/noticias/1044/pesquisa-realizada-pela-abras-aponta-crescimento-no-setor-supermercadista.html#prettyPhoto\[\]/0/](http://www.acaps.org.br/noticias/1044/pesquisa-realizada-pela-abras-aponta-crescimento-no-setor-supermercadista.html#prettyPhoto[]/0/). Acesso em: 15. Set.2016.

ALCADIPANI, R. **Dinâmicas de poder nas organizações: a contribuição da governamentalidade**. Revista Comportamento Organizacional e Gestão, v. 14, n. 1, p. 97-114, 2008.

ALVES, G. **O Que é a Mundialização do Capital**. Trabalho e Mundialização do capital - A Nova Degradação do Trabalho na Era da Globalização. Editora Praxis, 1999.

_____. **Trabalho, corpo e subjetividade: toyotismo e formas de precariedade no capitalismo global**. Trabalho, Educação e Saúde. Fundação Oswaldo Cruz, Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio, v. 3, n. 2, p. 409-428, 2005. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11449/10826>>. <https://doi.org/10.1590/S1981-77462005000200009>.

_____. **Dimensões da Reestruturação Produtiva: ensaios de sociologia do trabalho**. 2ª edição. Londrina: Práxis; Bauru: Canal 6, 2007.

_____. **Reestruturação produtiva, novas qualificações e empregabilidade**. In: ALVES, G. Dimensões da reestruturação produtiva – ensaios de sociologia do trabalho. 2. ed. Londrina: Práxis, Bauru: Canal 6, 2007.

ALVESSON, M. **Understanding organizational culture**. London: Sage, 2007. (p.1-33). <https://doi.org/10.4324/9780203935965>.

AMBRÓZIO, Aldo. **Governamentalidade neoliberal: disciplina, biopolítica e empresariamento da vida**. Kínesis-Revista de Estudos dos Pós-Graduandos em Filosofia, v. 4, n. 08, 2012.

ANDERSON, Perry. In SADER, Emir & GENTILI, Pablo (orgs.) **Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995, p. 9-23.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao Trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade no mundo do trabalho. Campinas, SP: Cortez; Unicamp, 1997.

_____. **O mundo precarizado do trabalho e seus significados.** Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, v. 2, p. 55-59, 1 dez. 1999. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v2i0p55-59>.

_____. **Os sentidos do trabalho.** Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2000.

_____. **Os caminhos da liofilização organizacional:** as formas diferenciadas da reestruturação produtiva no Brasil. Idéias, Campinas, v. 9, n. 10, p. 13-24, 2002/2003.

ANTUNES, Ricardo; SILVA, Maria A. Moraes. **O avesso do trabalho.** São Paulo: Expressão Popular, 2004.

ANTUNES, Ricardo. **O caracol e sua concha:** ensaios sobre a nova morfologia do trabalho, São Paulo: Boitempo, 2005.

_____. **O continente do labor/** Ricardo Antunes. – São Paulo, SP: Boitempo, 2011. (Mundo do trabalho).

_____. **Desenhando a nova morfologia do trabalho no Brasil.** Estud. av., São Paulo, v. 28, n. 81, p. 39-53, Aug. 2014. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142014000200004&lng=en&nrm=iso>. access on 29 Aug. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-40142014000200004>.

_____. **A nova morfologia do trabalho** e as formas diferenciadas da reestruturação produtiva no Brasil dos anos 1990. Sociologia, Porto, v. 27, p. 11-25, jan. 2014. Disponível em <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S087234192014000100002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 22 set. 2016.

_____. **A fábrica da educação:** da especialização taylorista à flexibilização **toyotista/** Ricardo, Antunes, Geraldo Augusto Pinto. - São Paulo: Cortez, 2017. – (Coleção questões da nossa época; v.58).

ARAÚJO, Maurício Azevedo de; DUTRA, Renata Queiroz; JESUS, Selma Cristina Silva de. **NEOLIBERALISMO E FLEXIBILIZAÇÃO DA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA NO BRASIL E NA FRANÇA.** Cadernos do CEAS: Revista crítica de humanidades, [S.l.], n. 242, p. 558-581, mar. 2018. ISSN 2447-861X. Disponível em: <<https://cadernosdoceas.ucsal.br/index.php/cadernosdoceas/article/view/401>>. Acesso em: 30 ago. 2019. doi:<http://dx.doi.org/10.25247/2447-861X.2017.n242.p558-581>.

BARBOSA, Livia Neves de Holanda. **Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração.** Rev. adm. empres., São Paulo, v. 36, n. 4, p. 06-19, Dec. 1996.. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003475901996000400002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 13 jun. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901996000400002>.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

BASILIO, Tássia Grüdtner et al. **A governamentalidade neoliberal e o empresário de si mesmo: uma perspectiva do pensamento foucaultiano nas relações de dominação em uma organização.** 2018.

BATISTA, Erika. **A Dialética da Reestruturação Produtiva: a Processualidade entre Fordismo, Taylorismo e Toyotismo.** Aurora, Marília, v. 7, n. 2, p. 17-34, Jan.-Jun., 2014. <https://doi.org/10.36311/1982-8004.2014.v7n2.3848>.

BATISTA, Roberto Leme. Reestruturação produtiva, ideologia e qualificação: Crítica às noções de competência e empregabilidade. In: BATISTA, Roberto Leme; ARAÚJO, Renan. (Org.). **Desafios do trabalho-Capital e luta de classes no século XXI.** Londrina: Práxis, 2003.

BECKER, G. S. **Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education.** Chicago: The University of Chicago Press, 1964.

BERGER, P. L., & LUCKMANN, T. (2003). **A construção social da realidade.** Petrópolis: Vozes.

BIHR, Alain. **Du " grand soir " à " l'alternative " : le mouvement ouvrier européen en crise.** Éditions de l'Atelier, 1991.

BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Ève. **O novo espírito do capitalismo.** São Paulo: Martins Fontes, 2009.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e Capital monopolista.** A degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan S. A, 1987.

BRANDÃO, Helena. **Introdução à análise do discurso.** 7 ed. Campinas: Editora da Unicamp, 1998.

BRASIL. **DECRETO Nº 9.127, DE 16 DE AGOSTO DE 2017, incluir o comércio varejista de supermercados e de hipermercados no rol de atividades autorizadas a funcionar permanentemente aos domingos e aos feriados civis e religiosos.** Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, ago 2017. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2017/decreto-9127-16-agosto-2017-785335-publicacaooriginal-153574-pe.html>. Acesso em: 3. dez. 2018.

BRUMATTI, Mariana Normandia Moreira. **Fusões e aquisições no setor de supermercados**. 2002. 52f. Monografia Instituto de Economia. Universidade Federal de Campinas, São Paulo, 2002.

BUENO, Ademir Moreira. **Conhecimento como substrato dos programas de melhoria contínua e das ações da área de recursos humanos**. 2006.139f. Tese (Mestrado em Ciências Sociais) -Universidade Federal do Paraná, 2006.

CÂMARA, Rosana Hoffman. **Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações**. Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia, v. 6, n. 2, p. 179-191, 2013.

CAMERON, K. S. & QUINN, R. E. (1999). **Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework**. Reading, Massachusetts: Addison Wesley Longman, Inc.

CAMPOS, I. C. et al. **Análise do ambiente competitivo do varejo supermercadista no Brasil**. XXVI ENEGEP, Fortaleza, CE, Brasil, 2006. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_tr530357_7276.pdf. Acesso em: 20. Ago. 2018.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; CAVEDON, Neusa Rolita; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite. **Cultura nas organizações: uma abordagem contemporânea**. Curitiba: Juruá, 2008.

CARVALHO, R. A. A. A produção e a gestão de competências: o caso Fiat em questão. *In*: NABUCO, M.R; NEVES, M. de A; CARVALHO NETO, A. M. de. (Orgs.). **Indústria automotiva: a nova geografia do setor produtivo**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. pp.241-269.

CAVALCANTI, H. **Intensificação do trabalho nos supermercados extra e pão de açúcar**. Revista Pegada, América do Norte, v.15, 23. Set. 2014.

CHANLAT, J. F. **O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. V.3. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1994.

CHESNAIS, François. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

CILLA, Karen Christina Dias da Fonseca; COSTA, **A análise de discurso como metodologia para o estudo de políticas educacionais: o caso da proposta curricular do Estado de São Paulo**. n. 39, PP. 233-242 (2015).

CYRILLO, C. D. **O papel dos supermercados no varejo de alimentos**, São Paulo: IPE-USP, 1987. 198 p.

COSTA, I. S. A.; CAMPOS, A. M. M. **Pós-modernismo e teoria organizacional: um ensaio bibliográfico**. RAP, v. 37, n. 3, p. 627-639, 2003.

COSTA, Sylvio de Sousa. Governamentalidade neoliberal, Teoria do Capital Humano e empreendedorismo. In: **Revista Educação & Realidade**. Governamentalidade e educação. Porto Alegre: UFRGS/FACED, V.34, N°2, mai/ago. 2009. P.171-186.

CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo avesso**: o modelo japonês de trabalho e organização/ Benjamin Coriat; tradução de Emerson S. da Silva. - Rio de Janeiro: Revan: UFRJ, 1994. 212p.

CUCHE, Denys. **A noção de cultura nas ciências sociais** /Denys Cucho; tradução de Viviane Ribeiro. - -Bauru: EDUSC, 1999. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000300009>.

CUNHA, Jacqueline Veneroso Alves da et al. **Doutores em ciências contábeis**: análise sob a óptica da teoria do capital humano. Revista de Administração Contemporânea, v. 14, n. 3, p. 532-557, 2010.

DAFT, Richard L. **Organizações**: teorias e projetos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DARDOT, Pierre. **A nova razão do mundo**: ensaios sobre a sociedade neoliberal/ Pierre Dardot; Christian Laval; tradução Mariana Echalar. – 1. Ed. –São Paulo: Boitempo, 2016. (Estado de sítio).

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia C. **Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações**. Gestão com pessoas e subjetividade. São Paulo: Atlas, p. 31-56, 2001.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Introdução**: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (orgs.) O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

DE SOUZA, Marco Antonio Ferreira; DA SILVA MACEDO, Marcelo Alvaro; FERREIRA, Marcelo Sales. **Desempenho organizacional no setor supermercadista brasileiro**: uma análise apoiada em dea. REGE Revista de Gestão, v. 17, n. 2, p. 151-167, 2010. <https://doi.org/10.5700/rege392>.

DE VARGAS MORES, Giana et al. **Precificação no setor supermercadista**: uma análise baseada no paradigma estrutura-conduta-desempenho. Revista de Economia, v. 39, n. 2, 2013. <https://doi.org/10.5380/re.v39i2.29531>.

DINIZ, A. Abílio Diniz. Disponível em: <http://abiliodiniz.com.br/trajetoria/biografia/>. Acesso em: 09. Out. 2018.

DU GAY, P. **Enterprise culture and the ideology of excellence**. New Formations, 13, 45-61, 1991.

DUQUESNE, Marina et al. **CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE RETENÇÃO DE TALENTOS: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA SUPERMERCADISTA**. Revista GESTO, v. 3, n. 1, p. 61-75, 2015. <https://doi.org/10.20912/2358-0216/2015.v3i1.1655>.

EARP, Fabio Sá; PRADO, Luiz Carlos. **O “Milagre” Brasileiro Crescimento Acelerado, Integração Internacional e Distribuição De Renda 1967-1973**. O Brasil republicano, v. 4, 2003.

FARIA Andréia Farina. **Reestruturação produtiva no setor de fumo: aparatos de intensificação e precarização do trabalho em uma fábrica de cigarros**. 2007.103f. Tese (Bacharel em Ciências Sociais) -Faculdade de Ciências Sociais, Universidade Federal de Uberlândia, 2007

FARIA, Jose Henrique de; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. **Discursos organizacionais**. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2001/TEO/2001_TEO324.pdf>. Acesso em: 19. Set. 2016.

FARIA, Maria da Graça Druck de. **Terceirização: (des) fordizando a fábrica, um estudo de complexo petroquímico da Bahia**. 1995. 271f. Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Campinas, SP. Disponível em: <<http://libdigi.unicamp.br/document/?code=vtls000099711>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

FERREIRA, Marco Aurélio Marques; VENANCIO, Michele Moutinho; ABRANTES, Luiz Antônio. **Análise da eficiência do setor de supermercados no Brasil**. Econ. Apl., Ribeirão Preto, v. 13, n. 2, p. 333-347, June 2009. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-80502009000200007&lng=en&nrm=iso>. Access on 22 Sept. 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-80502009000200007>.

FRANÇA JÚNIOR, Luzimar Barreto de. **Trabalho e reestruturação na Rede Carrefour: uma análise crítica**. 2010. 192 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências, 2010. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11449/88785>>.

FREITAS, Maria Ester de. **Contexto social e imaginário organizacional moderno**. Rev. adm. empres., São Paulo, v. 40, n. 2, p. 6-15, jun. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902000000200002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 28 Aug. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902000000200002>.

FREITAS, Maria. E. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FIMYAR, Olena. **Governamentalidade como Ferramenta Conceitual na Pesquisa de Políticas Educacionais**. Educação & Realidade [en línea] 2009, 34 (Mayo-Agosto): [Fecha de consulta: 29 de marzo de 2018]. Disponível em:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=317227054004>> ISSN 0100-3143.

FOUCAULT, Michel. **Nascimento da Biopolítica**. Curso dado no Collège de France (1978-1979). Martins Fontes. São Paulo, 2008a.

FOUCAULT, Michel. **Segurança, Território, População**. Curso dado no Collège de France (1977 - 1978). São Paulo: Martins Fontes, 2008b.

GALVÃO, Andréia et al. **Neoliberalismo e reforma trabalhista no Brasil**. 2003.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GORDON, C. Governmentality. In: BURCHELL, G.; GORDON, C.; MILLER, P. **The Foucault effect: studies in governmentality**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

GUIMARAES, Antônio Sérgio Alfredo. **AÇÃO AFIRMATIVA, AUTORITARISMO E LIBERALISMO NO BRASIL DE 1968**. Novos estud. - CEBRAP, São Paulo, n. 101, p. 5-25, Mar. 2015.. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-33002015000100005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 28 Aug. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-33002015000100001>.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas; São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63 Mar./Abr. 1995. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000200008>.

GOUNET, Thomas. **Fordismo e Toyotismo na civilização do automóvel**. São Paulo: Boitempo, 1999.

H. HAMANN, Trent. **Neoliberalismo, governamentalidade e ética**. ECOPOLÍTICA, [S.l.], n.3, set. 2012. ISSN 2316-2600. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ecopolitica/article/view/12910>>. Acesso em: 29 mar. 2018.

HARVEY, David. **A condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1992.

HAYEK, F. **The Road to Serfdom**. The University of Chicago Press. Fiftieth Anniversary Edition, 1994.

HERACLEOUS, L., & HENDRY, J. (2000) **Discourse and the study of organization: toward a structural perspective.** Human Relations, 53(10), 1251-1286. <https://doi.org/10.1177/a014105>.

HERMANN, Jennifer. **Reformas, endividamento externo e o “milagre” econômico.** Giambiagi et al.. Econômica Brasileira Contemporânea. RJ. Campus, 2005.

HERNÁNDEZ, Gregorio Calderón; GÓMEZ, Héctor Mauricio Serna. **Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional.** Un estudio empírico. Acta colombiana de psicología, v. 12, n. 2, p. 97-114, 2009.

KNOKE, W. **O Supermercado no Brasil e nos Estados Unidos: Confrontos e Contrastes.** RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 3, n. 9, out-dez, p.91-104, 1963.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa.** 3a edição. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

LEITE-DA-SILVA, Alfredo Rodrigues et al. **Contradições gerenciais na disseminação da "cultura corporativa": o caso de uma estatal brasileira.** Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 357-384, jun. 2006.. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000300003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 13 jun. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122006000300003>

LEITE, Elaine da Silveira; MELO, Natália Maximo e. **Uma nova noção de empresário: a naturalização do "empreendedor".** Rev. Sociol. Polit., Curitiba, v. 16, n. 31, p. 35-47, Nov. 2008. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-44782008000200005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 30 Mar. 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-44782008000200005>.

LEPSCH, S. L. **Precificação em supermercados: um estudo exploratório junto as empresas brasileiras.** Dissertação de Mestrado Escola de Agricultura Luiz de Queiros –USP. Piracicaba, 1999.

LEPSCH, S. L.; SILVEIRA, J. A. G. **Estratégias dos Supermercados Brasileiros na virada do Século XX para o XXI.** In: Congresso Latino-Americano de Escolas de Administração, 37., 2002, Porto Alegre. Anais... Porto Alegre: CLADEA, 2002. 1 CD

LIMA, Eurenice. **Construção da obediência: processo de trabalho e toyotismo no Japão.** Campinas. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Universidade Estadual de Campinas, 1996.

LIMA, Danielle Pedretti Moraes. **Adequação das estratégias aos recursos: o caso de empresas do setor de supermercado.** 2005. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Lavras.

LIPIETZ, A. **Audácia** – uma alternativa para o século 21. Tradução de Estela dos Santos Abreu, São Paulo: Nobel. 1991.

LÓPEZ-RUIZ, Osvaldo. **O consumo como investimento**: a teoria do capital humano e o capital humano como ethos. *Mediaciones*, 14 (2), 217-230, 2009.
<https://doi.org/10.5433/2176-6665.2009v14n2p217>.

MACHADO, Lucília R. S. **Racionalização produtiva e formação no trabalho**. *Trabalho & Educação: belo Horizonte: NETE*, nº0, p.41-61, 1996.

MARCELINO, Paula Regina Pereira. **A logística da precarização**. Terceirização do trabalho na Honda. São Paulo: Expressão Popular, 2004.

MARX Karl. **Manuscritos econômicos-filosóficos e outros textos escolhidos** (Coleção os Pensadores). 4ª ed. Vol. 1 e 2. São Paulo: Nova Cultural; 1987.

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **A Ideologia Alemã**. 11. ed. São Paulo: Hucitec, 1994.

MARX, Karl. **O Capital**: extratos por Paul Lafargue / Karl Marx; [tradução Abguar Bastos]. 2ª ed. São Paulo: Conrad Editora do Brasil, 2005.

MARTIN, J.; FROST, P. **Jogos de guerra da cultura organizacional**: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções*. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2, p. 219-251.

MASCARENHAS, A. O. **Etnografia e cultura organizacional**: uma contribuição da antropologia à administração de empresas. *RAE*, Rio de Janeiro: FGV, v. 42, n. 2, p. 88-94, abr./jun. 2002. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902002000200008>.

MENDES, A. M. **Escuta e ressignificação do sofrimento**: o uso de entrevista e análise categorial nas pesquisas em clínica do trabalho. In *Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (Org.)*, Anais Eletrônicos do II Congresso de Psicologia Organizacional e do Trabalho. Brasília, DF. 2006. Retrieved Ago 06, 2018, from <http://www.sbpot.org.br/iicbpot/anais.asp>.

MENDES, Cláudio Lúcio; Lima, Gabriela Pereira da Cunha. **Neoliberalismo, Capital Humano e Currículo**. 37ª Reunião Nacional da ANPEd – 04 a 08 de outubro de 2015, UFSC – Florianópolis. Disponível em: <http://www.anped.org.br/sites/default/files/trabalho-gt12-4067.pdf>. Acesso em: 29. Mar. 2018.

MEYERSON, Debra; MARTIN, Joanne. **Cultural change**: an integration of three different views. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 6, p. 623-647, nov. 1987.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00466.x>.

MILLER, P. and ROSE, N. (1990). **'Governing economic life'**. *Economy and Society*, 19,

1-31. <https://doi.org/10.1080/030851490000000001>.

MILS, T. BOYLSTEIN, C.A.; LOREAN, S. **'Doing' Organizational Culture in the Saturn Corporation**. *Organization Studies*, v. 22, 2001.
<https://doi.org/10.1177/017084060102200105>.

MUNDO RH. **Rh e a conexão com a cultura organizacional**. Disponível em:
<https://www.mundorh.com.br/rh-e-a-conexao-com-a-cultura-organizacional/>. Acesso em: Ago de 2019.

NUNES, N. A. **A crítica genealógica de Michel Foucault às governamentalidades do liberalismo**. 2012. 313 p. Tese (Doutorado em Sociologia Política). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

OLIVEIRA, L. F. M.; CLEPS, G.D.G. **O comércio de autosserviço da região do Triângulo Mineiro: a expansão e a modernização das redes de associativismo**. *Horizonte Científico: A Revista Eletrônica da PROPP (Pró-Reitora de Pesquisa e Pós-Graduação da UFU)*, v. 2, n. 1, 2008.

ORTEGA, Francisco. **Genealogias da Amizade**. São Paulo: Iluminuras, 2002.

OSÓRIO, José Manuel Pereira. **Learning Organizations: As práticas de gestão de recursos humanos e o papel da cultura organizacional**. 2009.

OUCHI, W. G.; WILKINS, A. L. **Organizational culture**. *Ann. Rev. Social.* 1985. 11: 457-83. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.11.080185.002325>.

PADILHA, Raimundo Wanderley Corrêa. **A reestruturação produtiva e suas repercussões na qualificação e na formação profissional do trabalhador dos supermercados**. 2007. 149 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Pará, Centro de Educação, Belém, 2007. Programa de Pós-Graduação em Educação.

PAGÉS, Max. **O poder das organizações/ Max Pagés ... (et al.); tradução Maria Cecila Pereira Tavares, Sonia Simas Favatti; revisão técnica Pedro Anibal Drago. – 1ed. – 10 reimp. – São Paulo: Atlas, 2006.**

PINTO, Geraldo Augusto. **A organização do trabalho no século 20: taylorismo, Fordismo, Toyotismo/ Geraldo Augusto Pinto – 1. ed – São Paulo: Expressão Popular, 2007. 80p.**

PINTO JR., Humberto. **Impacto de características pessoais, comprometimento e clima organizacional no desempenho: estudo de caso em uma empresa de teleatendimento**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Uberlândia, 2005. 163f.

PONTES, Leandro Cangussú. **Análise a Estratégia do Setor Supermercadista do Estado do Pará:** Uma Aplicação do Modelo de Cinco Forças Competitivas de Michael Porter. Universidade Federal do Pará. Belém do Pará. 2009.

SAAB, Willian George Lopes; GIMENEZ, Luiz Carlos; RIBEIRO, Rodrigo M. **Supermercados no Brasil:** o movimento das grandes empresas. Rio de Janeiro: BNDES Setorial, n. 22, 2000.

SANTOS, Angela Maria Medeiros Martins; GIMENEZ, Luiz Carlos Perez. **Reestruturação do comércio varejista e de supermercados.** BNDES Setorial, Rio de Janeiro. n. 9, p. 79-94, mar. 1999. Disponível em: https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/9642/2/BS%2009%20Reestrutura%C3%A7%C3%A3o%20do%20com%C3%A9rcio%20varejista_P_BD.pdf. Acesso em: 4. dez. 2018.

SANTOS, Laymert G. Apresentação. In: LÓPEZ-RUIZ, Oswaldo. **Os executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo:** capital humano e empreendedorismo como valores sociais. Rio de Janeiro: Azougue Editorial, 2007. P.11-21.

SANTOS, Rone Eleandro dos. **Genealogia da Governamentalidade em Michel Foucault** /2010 Rone Eleandro dos Santos. – 2010.

SANTOS, Gisele Serafim Cardoso dos, **A cultura organizacional como forma de controle invisível nas organizações modernas e pós-modernas.** v. 17, n. 194 (2017) Revista Espaço Acadêmico, n. 194, julho de 2017.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa.** Rio de Janeiro: Ed. Jose Olímpio, 2001.

SESSO FILHO, Umberto Antonio. **O setor supermercadista no Brasil nos anos 1990.** 2003. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2003. doi:10.11606/T.11.2003.tde-11072003-140924. Acesso em: 2016-09-22.

SILVA, Daiana Sarmiento. **O jeito Renner de ser e as novas formas de cooptação do trabalho:** um estudo sobre lojas de departamento. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Sociais) - Universidade Federal de Uberlândia.

SILVA, Manuelle Cristine et al. **Captura da subjetividade:** análise das políticas de gestão do trabalho utilizadas para mobilizar o engajamento dos trabalhadores de uma grande rede de supermercados. 2012.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares. **O discurso organizacional em recursos humanos e a subjetividade do indivíduo:** uma análise crítica. Tese (doutorado), Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2004.

SMIRCICH, L. **Concepts of culture and analysis organizational.**, Administrative Science Quartely, 28,3, 1983. <https://doi.org/10.2307/2392246>.

SPÍNOLA, Vera. **Neoliberalismo:** Considerações acerca da origem e da história de um pensamento único. Revista de Desenvolvimento Econômico. Salvador, 2004, v.6, n.9, p.104-114. Disponível em: < <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rde/article/view/117/121>>. Acesso em 21. Mar.2018.

SOUSA, José dos Santos. A “nova” cultura do trabalho e seus mecanismos de obtenção do consentimento operário: os fundamentos da nova pedagogia do capital. In: BATISTA, Roberto Leme; ARAÚJO, Renan. (Org.). **Desafios do trabalho-Capital e luta de classes no século XXI.** Londrina: Práxis, 2003.

SOUZA, Susane P; BARROS, Maria Elizabeth de Barros. **Governamentalidade de empresas e saberes da Adm.** VII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. Curitiba/PR. Maio. 2012.

DE SOUZA, Marco Antonio Ferreira; DA SILVA MACEDO, Marcelo Alvaro; FERREIRA, Marcelo Sales. **Desempenho organizacional no setor supermercadista brasileiro:** uma análise apoiada em dea. REGE Revista de Gestão, v. 17, n. 2, p. 151-167, 2010. <https://doi.org/10.5700/rege392>.

SUPERHIPER. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados.** São Paulo, ano 35, n. 399, junho 2009. 94p.

_____. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados.** São Paulo, ano 35, n. 403, novembro 2009. 124p.

_____. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados.** São Paulo, ano 36, n. 414, novembro 2010. 119p.

_____. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados.** São Paulo, ano 37, n. 416, fevereiro 2011. 74p.

_____. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados.** São Paulo, ano 37, n. 418, abril 2011. 165p.

_____. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados.** São Paulo, ano. 37, n.421, julho 2011. 84p.

_____. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados.** São Paulo, ano 37, n. 425, novembro 2011. 116p.

_____. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados.** São Paulo, ano 37, n. 426, dezembro 2011. 188p.

_____. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo, ano 38, n. 427, janeiro 2012. 92p.

_____. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo, ano 38, n. 430, abril 2012. 212p.

_____. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo, ano 38, n. 436, outubro 2012. 164p.

_____. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo, ano 38, n. 437, novembro 2012. 146p.

_____. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo, ano 39, n. 445, julho 2013. 92p.

_____. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo, ano 39, n. 447, setembro 2013. 164p.

_____. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo, ano 39, n. 449, novembro 2013. 148p.

_____. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo, ano 40, n. 456, junho 2014. 100p.

_____. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo, ano 40, n. 460, outubro 2014. 164p.

_____. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo, ano 40, n. 461, novembro 2014. 148p.

_____. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo, ano 41, n. 463, janeiro 2015. 212p.

_____. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo, ano 41, n. 464, fevereiro 2015. 76p.

_____. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo, ano 41, n. 465, março 2015. 212p.

_____. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo, ano 41, n. 468, junho 2015. 92p.

_____. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo, ano 41, n. 469, julho 2015. 76p.

_____. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo, ano 41, n. 470, agosto 2015. 84p.

_____. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo, ano 41, n. 473, novembro 2015. 116p.

_____. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo, ano 42, n. 485, novembro 2016. 100p.

_____. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo, ano 43, n. 496, novembro 2017. 68p.

_____. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo, ano. 44, n. 502, maio 2018. 144p.

_____. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo, ano. 44, n. 508, novembro 2018. 100p.

_____. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo, ano. 44, n. 502, maio 2018. 144p.

_____. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo, ano. 45, n. 514, maio 2019. 172p.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1990.

TROPIA, Patrícia Vieira et al. **Classe média, situação de trabalho e comportamento sindical: o caso dos comerciários de São Paulo**. 1994.

VAROTTO, Luís Fernando. **História do varejo**. GV-executivo, [S.l.], v. 5, n. 1, p. 86-90, out. 2006. ISSN 1806-8979. Disponível em:
<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34379/33176>>. Acesso em: 03 Dez. 2018. doi:<http://dx.doi.org/10.12660/gvexec.v5n1.2006.34379>.

VIEIRA, E.T. **Reestruturação do setor de supermercados no Brasil e as centrais de negócios**. I Colóquio [inter]nacional sobre o comércio e cidadania: uma relação de origem. 2005.

WATANABE, Bem. 1993. **Toyotismo: um novo padrão mundial de produção?** Revista dos Metalúrgicos, v. 1, n. 1, p. 4-11.

WERNER, Alexandre; SEGRE, Lidia Micaela. **Uma análise do segmento de supermercados: estratégias, tecnologias e emprego**. Boletim Técnico do SENAC, v. 28, n. 1, p. 46-56, 2018.

WHITE, H. **The self method of mentoring**. *Bureaucrat*, v. 19, nº 1, p. 45-48, 1990.

WILDER, Ariel. **Mudanças no setor supermercadista e a formação de associações de pequenos supermercados**. 2003. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, University of São Paulo, Piracicaba, 2003. Acesso em: 2019-08-28. doi: 10.11606/D.11.2003.tde-09022004-161718.

WILLMOTT, H. **Strength is ignorance, slavery is freedom: managing culture in modern organizations**. *Journal of Management Studies*, 30 (4), 199-239, 1993.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1993.tb00303.x>.

WRIGHT, S. “Culture” in anthropology and organizational studies. In: WRIGHT, S. (Org.). **Anthropology in organizations**. London: Routledge, 1994.

WRIGHT, S. “The Politicization of ‘Culture’”. In: **Anthropology Today**, vol. 14, n° 1 (Feb., 1998), pp. 7-15. Disponível em:
https://www.academia.edu/9461129/Politicization_of_culture.
<https://doi.org/10.2307/2783092>.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil-2**. AMGH Editora, 2014.

ZURITA, Remedios Torrijos. **Formas de hacer, formas de ser y formas de relacionarse, presentes en las prácticas de recursos humanos**. *Revista Prisma Social*, n. 24, p. 255-276, 2019.

TOWNLEY, Barbara. Conhecimento e poder nas organizações. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, p. 117-143, 2001.

ANEXO A – LISTAS DAS MATÉRIAS SELECIONADAS PARA ANÁLISE.

REPORTAGENS	MÊS/ ANO
Aumento de produtividade via inteligência organizacional, recursos humano e tecnologia	Julho/2009
Pesquisa revela perfil dos recursos humanos do setor	Novembro/2009
Pesquisa RH: qual é a relação empregador-colaborador no setor supermercadista	Novembro/ 2010
Eficiência na alma do negócio	Fevereiro/2011
Crescimento moderado em 2011	Abril/2011
Bom colaborador é colaborador respeitado	Novembro de 2011
Para ser uma tesco	Novembro/ 2011
Capital humano dê atenção a esse recurso	Novembro/2011
Desafios na gestão de pessoas	Dezembro/2011
Capital humano é tema de café da manhã	Janeiro/ 2012
Análises especiais revelam tendências e oportunidades	Abril/2012
Supermercadista: quais são as suas intenções?	Abril/2012

O valor do capital humano	Outubro/ 2012
Combater a rotatividade é possível	Novembro/2012
Treinamento é vital para buscar excelência	Novembro/2012
Resultados sustentáveis são fruto de treinamento	Julho/20013
As vantagens da recompensa	Setembro/ 2013
Gestão de pessoas: uma via de mão dupla	Outubro/2013
Capital humano menos custos mais ganhos	Novembro/2013
Espath RH melhora seu banco de talentos com cursos da ENS/ABRAS	Julho/2014
Vire o disco e conquiste ainda mais resultados	Outubro/2014
Receita Wal-Mart em prol da eficiência	Outubro/2014
Cifras e estatísticas do capital humano do setor	Novembro/2014
RH e seu gestor: fundamentais para sua empresa fazer a diferença	Janeiro de 2015
Formando uma equipe com o melhor de suas competências	Fevereiro/2015
Atração e captação de pessoas por competências	Março/ 2015

Foco na excelência através da educação	Março/2015
Treinar, capacitar, desenvolver, qualificar para crescer	Junho/ 2015
Trabalho e educação: em busca de ordem e progresso	Julho/2015
Sua empresa está formando os líderes?	Agosto / 2015
Quanto vale o capital humano de sua empresa?	Novembro/2015
Como anda a gestão de pessoas no autosserviço	Novembro/2016
Fator humano capital para o sucesso do negócio	Novembro/2017