

Condições de Trabalho e práticas de gestão no Walmart Brasil¹

Patrícia Rocha Lemos²

O Walmart é uma das mais importantes corporações transnacionais do mundo. Fundada em 1962 nos Estados Unidos, a empresa impulsionou seu processo de internacionalização a partir da década de 1990 quando se instalou no Brasil, em 1995. Além de maior empresa do mundo em faturamento, o Walmart também é atualmente o maior empregador privado do globo. No Brasil, a empresa é a terceira maior do setor, atrás do Carrefour e do GPA (Grupo Pão de Açúcar), e conta com 471 lojas e cerca de 60 mil empregados. Em 2016, o faturamento no país foi de R\$29,4 bi.

Pesquisadores importantes têm reafirmado a empresa como algo bem maior do que uma rede de lojas, tendo em vista que estabelece cada vez maior controle sobre a cadeia de produção, transporte e distribuição possibilitado pelas transformações logísticas e inovações tecnológicas. Para Lichteinstein (2006), o Walmart é um dos principais símbolos das recentes transformações do capitalismo, um novo modelo do capitalismo do século XXI. Em relação ao impactos nas relações de trabalho, diversos autores apontam que o crescente poder de mercado e de controle sobre a cadeia de valor estaria permitido ao Walmart generalizar um padrão de vida, trabalho e salário rebaixado para todo o mundo, seguindo a lógica da chamada “corrida para o fundo do poço” (Fishman, 2006; Lichtenstein, 2009; Rosen, 2006).

A fim de compreender como esse processo se desenvolve no Brasil é necessário considerar não apenas de que maneira a empresa tem atuado globalmente e as condições de trabalho e práticas gestadas nos EUA, seu país de origem, mas também considerar o contexto e

¹ Esse texto aqui apresentado é uma versão mais completa e desenvolvida do artigo discutido na IV Conferência Internacional Greves e Conflitos Sociais, USP, em Julho de 2018. Os achados de pesquisa aqui apresentados são parte da pesquisa de doutorado ainda em andamento e sustentada na análise de Processos do TST, observação participante nas reuniões da Rede do Walmart da Uni Global e da Contracs e em pesquisa de campo realizada em Osasco, Campinas e João Pessoa, com realização de 25 entrevistas com trabalhadores e dirigentes sindicais (entre 2015 e 2018).

² Doutoranda em Ciências Sociais no IFCH/Unicamp e pesquisadora do CESIT. E-mail: pat.csrp@gmail.com.

as complexas relações que se desenvolvem no ambiente nacional e que favorecem ou dificultam a transferência e adaptação de determinadas práticas da empresa.

Condições de trabalho e práticas de gestão

A pesquisa desenvolvida no Brasil tem chamado à atenção para o impacto da empresa na organização do trabalho, nas políticas e práticas de gestão e na flexibilização da jornada. Isso ocorre porque, quando observamos as condições de trabalho de modo geral, observa-se que em relação aos salários, as formas de contratação e às relações com os sindicatos a empresa encontra maiores dificuldades de replicar as práticas adotadas nos Estados Unidos. Isso se explica tanto pela existência de regulação do trabalho no país (pelo menos no período analisado, anterior à recente reforma trabalhista), bem como o fato de o Walmart não ser a maior empresa do setor. Com isso, o Walmart é obrigado a respeitar a existência dos sindicatos e seu papel enquanto representantes legítimos da categoria, bem como é pressionado a respeitar as convenções coletivas, o salário mínimo nacional e os direitos vinculados ao emprego formal.

Isso não significa, contudo, que a empresa passou a respeitar tais direitos em sua integridade: inúmeras violações já vinham sendo observadas e denunciadas há tempos. O relatório apresentado pelo Observatório Social (*Relatório geral da Observação WAL-MART BRASIL Ltda.*, 2000), por exemplo, chama a atenção para vários problemas que persistem mesmo após uma década da pesquisa realizada. Comparando os achados da pesquisa recente com as denúncias sistematizadas no relatório de 2000, o único aspecto que parece ter avançado é em relação ao respeito a certas cláusulas da convenção coletiva. Provavelmente por pressão dos sindicatos e Ministério Público e após a perda de várias ações na justiça, os dirigentes sindicais e trabalhadores entrevistados atestam que nos últimos anos algumas medidas na empresa foram tomadas para o controle do ponto, pagamento do trabalho nos feriados e o respeito aos horários de intervalo. Nesse sentido, é possível dizer que, apesar de a empresa ter insistido em determinadas burlas da legislação, o fato de tais garantias legais existirem, bem como a legalidade dos sindicatos e das convenções firmadas, pressionou a empresa para se adaptar às regras nacionais ou arcar com os custos de suas violações. Mostra disso é o fato de que no terceiro trimestre de 2012, a empresa provisionou U\$69 milhões (cerca de 140 milhões de reais)

para pagamento de ações trabalhistas³ e em janeiro de 2014, o Walmart informou que encargos tributários no país e ações trabalhistas relacionadas a iniciativas de cortes de custos comeriam dois por cento de seu lucro anual global⁴.

Em relação à organização sindical, contudo, se atualmente o Walmart reconhece o sindicato como interlocutor, isso não significa ainda que ele respeite o direito do sindicato de divulgar informações e ter livre acesso aos locais de trabalho. Ainda que o Walmart receba o sindicato e escute suas demandas, sindicalistas tem apontado que na prática nada é feito para lidar com os problemas apontados. Além disso, a própria negociação da Participação nos Lucros, negociada diretamente com a empresa, já há alguns anos não é negociada e paga aos trabalhadores. Na região de Osasco por exemplo, o sindicato ainda encontra dificuldade e depende de vigilância frequente para garantir que os seus boletins sejam entregues para os funcionários da empresa.

Fortes violações também tem acontecido em relação às eleições da CIPA (Comissão Interna para Prevenção de Acidentes). Relatos em diferentes cidades têm apontado a ineficiência das comissões em atuar no sentido da segurança e saúde no local de trabalho. Além disso, devido à garantia de estabilidade para os trabalhadores “cipeiros”, as eleições são um forte campo de disputa: em ao menos duas lojas no estado de São Paulo ouvimos relatos de tentativas da empresa em manipular ou fraudar as eleições. Na cidade de Campinas, por exemplo, a loja inclusive demitiu pelo menos cinco empregados “cipeiros” (que por seu direito, recorreram à justiça e foram posteriormente reintegrados).

Além disso, destacaram-se na pesquisa os inúmeros casos de assédio e discriminação dos mais variados tipos: desde aqueles calcados nas políticas da empresa, que funcionam como mecanismos de assédio moral institucional, como outras práticas arbitrárias de humilhação e discriminação para a qual a empresa faz “vista grossa”, ou dá “carta branca” a seus gestores. Um olhar mais detido pra essas práticas pode ser dado a partir dos conflitos na Justiça do Trabalho.

Uma análise exploratória nos processos do Tribunal Superior do Trabalho envolvendo a empresa chamaram à atenção para uma variedade de violações que combinam a intensificação do

3 Fonte: www.contracs.org.br/noticias/9415/acoes-trabalhistas-no-brasil-prejudicam-balanco-do-walmart, consultado pela última vez em 17/04/2016.

4 Fonte: exame.abril.com.br/negocios/noticias/walmart-enfrenta-tropecos-no-mercado-brasileiro, consultado pela última vez em 17/04/2016.

trabalho, a flexibilização da jornada de trabalho e práticas de gestão que reforçam o despotismo no local de trabalho. Entre os 89 processos analisados, destacam-se 25 processos por danos morais relacionados à participação obrigatória de trabalhadores em cânticos e danças da “técnica motivacional” da empresa, denominada “CHEERS”. O segundo maior tema em conflito é o assédio moral por revista íntima ou em pertences e bolsas, que chegou ao TST em 17 processos. Além disso, também apareceram em outros 8 processos a denúncia por danos morais relacionados a restrição do uso dos banheiros, humilhação pelo não cumprimento de metas, acusações de roubo de caixa, ofensa com apelidos e xingamentos pelos superiores hierárquicos, etc. Foram encontrados também 4 processos referentes a danos morais e materiais resultantes de acidentes de trabalho e 8 processos de casos arbitrários de demissão por justa causa. Em relação aos casos de demissão por justa causa, pelo menos 6 deles estão vinculados à norma interna da empresa denominada “Política de Orientação para Melhoria”. Por fim, também chamou à atenção a corrente prática de não pagamento de horas extras justificada pela exceção do artigo 62,II da CLT para “Cargos de confiança”.

Frente à contestação de tais práticas, a empresa foi forçada a adaptar algumas dela. O chamado “**Cheers**”, por exemplo, é um tipo de grito de guerra praticado nos EUA durante as reuniões diárias nas lojas do Walmart. No Brasil, essas reuniões também aconteciam duas vezes ao dia como parte do ritual de “socializar” o desempenho da loja. De acordo com a administração do Walmart, essas reuniões, bem como a prática do grito de guerra, tem objetivo “motivacional”:

É sistemática comum em empresas multinacionais e alguns departamentos de vendas que parte dos empregados do reclamado [...]que trabalhavam em lojas, com a finalidade de motivar e integrar as equipes, eram convidados a se reunirem na loja, de maneira voluntária e descontraída, e participavam de um momento de conagração entre eles, que era chamado de ‘Cheers’ (Processo TST-RR-10654-33.2013.5.19.0003, fls 3).

Contudo, inúmeros trabalhadores têm processado a empresa alegando que as reuniões, convocadas pelos gerentes, são obrigatórias, constrangedoras e humilhantes na medida em que é exigido deles que cantem e dancem:

Postula a reclamante (...) que sofria constrangimento e humilhação em face de ser obrigada a cantar o grito de guerra da empresa e a rebolar perante outros colegas. Aponta prova testemunhal em seu favor. Diz que

sofria prenda ou castigo, e era incluído no programa de melhoria, caso não cantasse o canto motivacional ("cheers"), repetindo o canto se cantasse errado (Processo TST-RR-507-32.2013.5.04.0304).

Na maioria dos casos, a justiça se posicionou favorável aos trabalhadores, reconhecendo a inadequação da prática no contexto brasileiro e seu caráter de assédio organizacional:

A prática motivacional engendrada pela empresa reclamada, ao constranger seus trabalhadores diariamente a entoarem o canto motivacional "cheers", acompanhado de coreografia e rebolados, exorbita os limites do poder diretivo e incorre em prática de assédio moral organizacional. As estratégias de gestão voltadas à motivação e engajamento dos trabalhadores que se utilizam da subjetividade dos obreiros devem ser vistas com cuidado, tendo em conta as idiossincrasias dos sujeitos que trabalham. Ao aplicar, de forma coletiva, uma "brincadeira" que pode parecer divertida aos olhos de uns, a empresa pode estar expondo a constrangimento trabalhadores que não se sentem confortáveis com determinados tipos de atividades, de todo estranhas à atividade profissional para a qual foram contratados. (Processo TST-RR-507-32.2013.5.04.0304)

Depois de inúmeras reclamações, o próprio TRT da 4ª Região estabeleceu uma súmula caracterizando tal prática como moralmente danosa aos trabalhadores e no mesmo sentido foram as decisões do TST. Com isso, o Walmart acabou por abolir a prática do canto, ainda que mantendo as reuniões diárias onde há discussão das metas e do desempenho da loja e individual.

Outro mecanismo da empresa bastante contestado, é a **Política de Orientação para Melhoria (POM)**, com atuação de parcela dos sindicatos e também do Ministério Público. Esse programa continha 3 fases: discussão verbal sobre os problemas de desempenho ou conduta; uma segunda “oportunidade” para o associado avaliar seu desempenho; e uma terceira “oportunidade” ao empregado antes da decisão sobre a dispensa ou sobre a possível aplicação das sanções legais:

[...]Programa denominado "Política de Orientação para Melhoria", prevendo etapas para avaliação da conduta e/ou desempenho do empregado, prévia à decisão pelo afastamento definitivo. Trata-se de ferramenta a ser utilizada "quando o retorno ou direcionamento do associado não gerou o resultado esperado pelo líder, ou seja, não houve alteração do desempenho ou da conduta do associado frente aos problemas enfrentados". (Processo N° TST-RR-882-32.2012.5.04.0251).

Contudo, cada uma dessas fases já representava um processo punitivo e no conjunto acabaram por ser utilizadas arbitrariamente como mecanismos de assédio moral e de discriminação. Além da exposição e do constrangimento perante os colegas de trabalho, o programa punia o trabalhador excluindo-o de determinados benefícios, da participação nos processos seletivos de promoção e das atividades da empresa, tais como das reuniões anuais. A aplicação do POM, além de estratégia para o assédio moral institucionalizado, funcionou também para o Walmart buscar respaldo para a demissão por justa causa, já que esta é menos custosa do que a demissão imotivada, de acordo com a legislação trabalhista nacional.

Depois de uma articulação entre alguns sindicatos do sul do país e uma série de ações individuais na justiça, em 08 de setembro de 2015 entrou em vigor a Súmula 72 do TRT-RS, que estabelece a observância obrigatória da POM como condição mais benéfica para o trabalhador. Ou seja, ainda que a Política de Orientação para Melhoria não possa ser equiparada à estabilidade provisória no emprego, ela integraria o contrato de trabalho e deveria ser observada para a dispensa de todos os funcionários contratados durante o período de sua vigência, devendo se considerar nula a despedida do trabalhador que não fosse submetido a todas as etapas de tal norma de melhoria. No mesmo ano, tal norma interna do Walmart foi objeto da ação civil pública nº 0000238-75.2015.5.12.0035, na qual a empresa foi obrigada a suspender a aplicação das regras da “Política de Orientação para Melhoria”, abster-se de aplicar punições disciplinares que violem os direitos de seus empregados e também a elaborar cursos preventivos contra práticas de assédio moral⁵. Contudo, ainda que a justiça esteja se posicionando contra tal política, não há evidências de que a empresa realmente tenha modificado sua conduta.

Outra prática bastante controversa foi a ausência do controle de ponto dos gerentes, mesmo aqueles de baixa hierarquia (antes denominados supervisores de seção), utilizando-se da exceção contida na CLT (artigo 62,II) como argumento legal para tal prática. Dessa maneira, esses trabalhadores acabavam efetivamente fazendo jornadas de 12, 13 horas por dia, sem respeitar o tempo mínimo de descanso entre uma jornada e outra, seguindo uma lógica de disponibilidade por 24 horas ao dia, a depender da demanda colocada pelos superiores.

⁵ Fonte: Ofício MPT-SC/PRT12^a/ R N° 44347/2017

[...]A gente trabalhava 12 horas por dia. Eu entrava 6h30 da manhã e saia 6h30 da tarde. Isso quando saia, porque às vezes eu trabalhava 8, 9, 12 horas dependendo da visita que tinha... do evento que tinha... Então às vezes falavam: ah, eu quero isso, entendeu? E você não tava preparada ali naquele momento pra suprir toda aquela demanda de produtos, então, o que é que a gente fazia? A gente ficava até mais tarde...Dia de inventário, eu entrava 6 horas da manhã e saia 3 horas da tarde do outro dia. (ex-gerente do setor de perecíveis)

Na justiça, essas ações têm sido decididas a favor dos trabalhadores. Diante dessas e outras derrotas, a empresa acabou por mudar a sua prática e anunciou que a partir de 2016 faria treinamento para que os funcionários registrassem o ponto corretamente⁶. Contudo, os próprios sindicalistas reconhecem as dificuldades em restringir as horas extras não pagas, especialmente porque para muitos desses gerentes, trabalhar a mais é uma forma de se diferenciar dos demais e aumentar suas chances de alcançar uma posição melhor dentro da empresa.

Observa-se, portanto, que os aspectos mais polêmicos das violações de direitos dizem respeito às práticas de gestão vivenciadas no cotidiano do trabalho através de diferentes formas de pressão, discriminação e intimidação que apoiam-se na obsessão da empresa pelo “desperdício zero” de trabalho (Basso, 2012). Nesse sentido, podemos afirmar que, se por um lado, a legislação trabalhista e sindical anterior à reforma de 2017 pressionou a empresa a adaptar algumas de suas práticas, “o respeito ao indivíduo” e a “valorização dos seus associados” continuam a ser um discurso corporativo bastante oposto às práticas observadas nos locais de trabalho. Por meio do controle da organização do trabalho e da sua gestão, o Walmart tem legitimado os mais variados tipos de discriminação e assédio. Esse cenário tende a se agravar com a aprovação da recente reforma trabalhista, já que abrem-se com ela novas portas não apenas para novas violações, mas para legalizar tais práticas, antes consideradas ilegais – o que trás ainda maiores desafios às organizações sindicais.

Contestação e organização coletiva

A respeito da contestação diante de tais condições de trabalho, observamos que alguns elementos têm favorecido a individualização do conflito: a pouca tradição de mobilização sindical no setor com predomínio de sindicatos politicamente conservadores (Trópia, 2000,

⁶ Fonte: exame.abril.com.br/negócios/noticias/walmart-enfrenta-tropecos-no-mercado-brasileiro, consultado pela última vez em 17/04/2016; ver também: <http://www.contracs.org.br/noticias/15240/walmart-pagara-r-350-mil-por-violar-intervalos-dos-empregados>, consultado em 17/04/2016.

2014), a influência da “cultura” e do modelo de gestão da empresa, as próprias condições precárias do trabalho no setor e a ausência de melhores perspectivas no mercado de trabalho.

Entretanto, apesar dos inúmeros limites, a Justiça do Trabalho representava para essa categoria e seus conflitos em voga, uma alternativa à negação dos direitos e o reconhecimento público do conflito. Em muitos casos a justiça constituiu uma opção “segura” para a contestação dos direitos desrespeitados, já que o trabalhador podia acioná-la apenas depois de sair da empresa, sem precisar se expor aos constrangimentos de um conflito aberto no local de trabalho.

Destaca-se o fato de que mesmo com o conhecimento das organizações sindicais, a maior parte dos processos que questionam as políticas de gestão do trabalho na justiça são levadas a cabo individualmente. Isso significa que, mesmo nos casos em que os trabalhadores são reconhecidos como lesados e são compensados por isso, tal resultado geralmente não impacta a empresa a ponto de pressioná-la a alterar suas práticas. Tal situação só se projetou no caso em que alguns sindicatos e o Ministério Público, com a decisão da justiça majoritariamente favorável aos trabalhadores, geraram prejuízos financeiros e na imagem da empresa. Exemplos disso são a eliminação de determinadas práticas motivacionais que feriam a dignidade dos trabalhadores, bem como um maior controle das horas extras não pagas.

Além da predominante inatividade das organizações sindicais do setor, reforçada pela frágil ou inexistente organização no local de trabalho, há também uma série de dificuldades e constrangimentos advindos das especificidades do comércio, onde predominam condições precárias e os pequenos estabelecimentos. Esses fatores, somados à falta de perspectivas de melhores empregos dificultam a construção de laços de solidariedade.

Apesar do pouco ou ausente poder estrutural e associativo desses trabalhadores (Wright, 2000), entendemos que as transformações das últimas décadas trazem não apenas novos desafios, mas algumas possibilidades que podem ser melhor exploradas pelas organizações sindicais. Como tem chamado à atenção Peter Ikeler (2011), mudanças no setor varejista como a concentração das empresas, o crescimento razoável dos médios estabelecimentos (com maior número de funcionários) e o fato de grandes varejistas estarem integrados à cadeia de produção, criam oportunidades para coletivização do trabalho e para alianças entre trabalhadores de transportes e centros de distribuição, ou mesmo campanhas internacionais por empresas, que podem ampliar o poder dos trabalhadores nos pontos de venda (Ikeler, 2011). É fundada nessa

ideia, que organizações como a Uni Global tem reunido organizações de diferentes países para pensar a articulação em nível global.

No Brasil, experiências de ação coletiva articulada em conflito com grandes multinacionais ainda são bem frágeis. Contudo, a experiência em outros países evidencia que a existência de um número ainda importante de grandes lojas, que reúnem um número significativo de trabalhadores, bem com a recorrência de práticas de flexibilização e intensificação do trabalho, de humilhação e assédio, podem ser uma porta de entrada para que sindicatos proponham ações coletivas que busquem denunciar e impactar de forma mais ampla a imagem e as práticas da empresa e constituir laços de solidariedade entre esses trabalhadores.

Referências Bibliográficas

- Basso, P. (2012). O Walmartismo no trabalho no início do século XXI. *Margem Esquerda*, 18.
- Fishman, C. (2006). The Wal-Mart Effect and a Decent Society: Who Knew Shopping Was So Important? *Academy of Management Perspectives*, 20(3), 6–25.
<https://doi.org/10.5465/AMP.2006.21903477>
- Ikeler, P. (2011). Organizing retail: ideas for labor's ongoing challenge. *The Journal of Labor and Society*, 14, 367–392.
- Lichtenstein, N. (2006). *Wal-Mart: the face of twenty-first-century capitalism*. (N. Lichtenstein, Ed.). New York: The New Press.
- Lichtenstein, N. (2009). *The Retail Revolution: How Wal-Mart Created a Brave New World of Business*. New York: Metropolitan Books.
- Relatório geral da Observação WAL-MART BRASIL Ltda.* (2000). Florianópolis.
- Rosen, E. I. (2006). Wal-Mart: the new Retail Colossus. In *Wal-mart World* (pp. 91–97). New York: Routledge.
- Trópia, P. (2000). Sindicalismo comerciário: retaguarda e conservadorismo político. *Cadernos AEL*, 7(12/13), 77–110.
- Trópia, P. (2014). *Resistência e mobilizações dos trabalhadores no comércio no Brasil*. Londres. Trabalho apresentado no XII Congresso da BRASA.
- Wright, E. O. (2000). Working-Class Power, Capitalist-Class Interests, and Class Compromise. *American Journal of Sociology*, 105(4), 957–1002.