

## TRABALHO E AÇÃO COLETIVA NO WALL MART BRASIL

*Patrícia Rocha Lemos<sup>1</sup>*

**Resumo:** O objetivo do artigo é analisar como a ação individual ou coletiva dos trabalhadores tem influenciado e resistido ao regime de trabalho existente nas lojas do Walmart no Brasil. Argumentamos que esse regime resulta de uma complexa articulação entre processos globais e arranjos que se consolidam nacionalmente e no local de trabalho. A partir de pesquisa de campo em 3 lojas, de entrevistas com trabalhadores e sindicalistas, da análise de processos trabalhistas do TST e de documentos da empresa e sindicais, o artigo chama atenção para 3 aspectos principais: 1) os limites e possibilidades de ação dos trabalhadores que resultam das características do seu processo e organização do trabalho e da política da empresa; 2) as iniciativas sindicais no nível nacional e internacional e seus impactos no Brasil e 3) a judicialização do conflito e o papel da Justiça do Trabalho.

**Palavras-chave:** Walmart; regime de trabalho; ação coletiva.

**Abstract:** The aim of this paper is to analyze how the individual or collective action of workers has influenced and resisted the labour regime in Brazilian Walmart stores. We seek to demonstrate that such conditions result from a complex articulation between global processes and arrangements that are consolidated nationally and at the workplace. Based on field research in 3 stores, interviews with workers and union members, analysis of labour lawsuits and company and union documents, the article draws attention to 3 main aspects: 1) the limits and possibilities of workers actions which result from the labour process, the work organization and the company policy; 2) trade union initiatives at the national and international levels and their impacts on Brazil; and 3) the judicialization of conflict and the role of Labor Justice.

**Keywords:** Walmart; labour regime; collective action.

### INTRODUÇÃO

O objetivo do artigo é analisar como a ação individual ou coletiva dos trabalhadores tem influenciado e resistido ao regime de trabalho existente nas lojas do Walmart no Brasil. A discussão aqui desenvolvida é fundamentada na pesquisa de doutorado recentemente concluída.

Dentre as inúmeras transformações pelas quais passou o capitalismo a partir da década de 1970, destacamos nesse artigo a articulação e integração das chamadas cadeias globais de valor ou redes globais de produção, viabilizadas pelas inovações nas tecnologias de informação e comunicação e a chamada revolução logística. Nesse processo, um segundo fenômeno que tem sido negligenciado por parte importante da bibliografia acerca da globalização, é o crescente poder das grandes corporações transnacionais do varejo. Esses grandes varejistas, pelo seu poder de compra quase monopsonista e pelo controle e gestão de informações de toda a cadeia de suprimentos, conseguem impor uma série de condições a seus fornecedores e externalizar parte significativa de seus custos, especialmente do trabalho (ABERNATHY et al., 1999; BONACICH; WILSON, 2008; GEREFFI; CHRISTIAN, 2009; LICHTENSTEIN, 2009).

O Walmart é conhecido e apontado pela bibliografia como uma das principais expressões desse processo. A empresa norte americana foi criada em 1962, iniciou seu processo de internacionalização em 1991, e possui atualmente operações em 28 países e cerca de 11.700 lojas. No ano fiscal de 2017, a receita da empresa chegou a US\$ 486 bilhões, com lucro operacional de US \$ 22,8 bilhões. Isso manteve a empresa como a maior do mundo no ranking da Fortune. A companhia emprega 2,3 milhões de trabalhadores, sendo a maior empregadora privada nos EUA, México e Canadá. Além disso, importa mais produtos da China que o Reino Unido ou a Rússia. No Brasil, o Walmart iniciou suas operações em 1995, expandiu-se nos anos 2000 a partir da aquisição de fortes redes nacionais, e tornou-se a 3ª maior rede supermercadista no país. Atualmente conta no Brasil com cerca de 55 mil funcionários e 471 lojas.

---

<sup>1</sup> Doutora em Ciências Sociais pela Unicamp.

A expansão e gigantismo da empresa têm sido interpretados por parte significativa da literatura como expressão também de um novo modelo de negócios e símbolo das novas relações de poder do capitalismo contemporâneo, processo que autores como Basso (2014), Fishman (2011), Lichtenstein (2006, 2009) e Moreton (2009) denominam “walmartismo” ou “walmartização”. Em relação aos impactos nas relações de trabalho, esses autores apontam que esse crescente poder 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” e difundindo também suas práticas reconhecidamente antissindiciais.

Todavia, para além das relações que se constroem entre empresas, interessa-nos aqui considerar também uma outra face desse movimento de expansão desses grandes varejistas: a internacionalização - cuja maior expressão é a instalação de lojas por diversos países, que ocorre principalmente a partir da década de 1990 e se consolida nos anos 2000. Como consequência das políticas neoliberais e da abertura econômica em diversos países, cresce o volume de Investimento Direto Estrangeiro principalmente nos chamados “países emergentes”. Nesse momento, a expansão das operações no exterior de grandes varejistas do comércio alimentício será visível com a “supermercadorização” em curso e com a concentração desse segmento, que passa a ser dominado principalmente por grandes redes como Walmart e Carrefour (TILLY, 2007; WRIGLEY; COE; CURRAH, 2005).

Diferente do que ocorre nos canais de distribuição, ao atuar em países estrangeiros, essas empresas enfrentam maiores desafios diante da necessidade de lidar com as instituições e regulações nacionais. A transferência de determinadas práticas têm principalmente efeito sobre algumas dimensões como cultura corporativa, flexibilidade funcional e flexibilidade da jornada de trabalho e, enquanto um processo contingente e de disputa, configura-se a partir da balança de poder entre capital e trabalho.

Esse artigo divide-se em três partes. Primeiro, vamos apresentar sinteticamente as principais características do regime do trabalho na empresa. Segundo, discutiremos os limites e possibilidades de ação coletiva que se relacionam com as características do seu processo e organização do trabalho. Terceiro, apresentaremos as principais ações sindicais e o foco na judicialização do conflito por meio das ações trabalhistas individuais.

### **Regime de trabalho no Walmart Brasil**

Conforme destacamos na introdução, O Walmart é considerado uma referência internacional por estabelecer uma política de rebaixamento de custos do trabalho e estratégias antissindiciais nos Estados Unidos. A lógica que alguns denominam “walmartização” expressa a conquista de mercado fundada em uma política agressiva que intenta o envolvimento direto dos trabalhadores através de sua ideologia corporativa, mas, ao mesmo tempo, o faz pagando o mínimo possível em salários e reduzindo ao extremo os benefícios. A reflexão aqui desenvolvida busca perceber qual tem sido a capacidade da empresa de adotar essa mesma estratégia no seu processo de internacionalização para outros contextos.

Diante da realidade brasileira, houve alguns obstáculos para a reprodução no Brasil da política de relações de trabalho praticada pelo Walmart nos EUA, pois existe uma legislação estatal e o patamar dessas relações já é flexível e de baixos salários. Além disso, é uma empresa que opera dentro das regras formais, onde predominam os empregados com carteira de trabalho assinada. Consequentemente a empresa é obrigada, do ponto de vista legal, a respeitar as convenções coletivas da categoria, que no comércio são bastante rebaixadas.

Portanto, devido à legislação brasileira, o salário, bem como um conjunto de benefícios, é definido não pelos acordos ou contratos individuais com a empresa, mas por meio das negociações coletivas realizadas entre o sindicato dos trabalhadores do comércio e a associação patronal que reúne as empresas do varejo ou de um de seus subsetores, não podendo ser menor do que o salário mínimo. Por esse motivo, os salários dos trabalhadores do Walmart não só são iguais aos dos concorrentes, como seus direitos garantidos em convenção coletiva são aplicáveis a todos os empregados, independente da filiação ao sindicato.

As práticas antissindiciais, ainda que existentes, não são auto evidentes, na medida em que a empresa tem sido forçada a aceitar a existência dessas organizações e seu papel na negociação coletiva, pelo menos até a finalização dessa pesquisa. Posturas como boicotes ao jornal do sindicato, dificuldades para o acesso de sindicalistas às lojas, pressões e demissões indevidas de sindicalistas também foram relatadas, mas em proporções bem diferentes do

contexto norte-americano, em que essa política institucionalizada era explícita e motivou inclusive o fechamento de algumas lojas.

A partir das condições de trabalho aqui analisadas é possível perceber que a existência de proteção ao trabalho formal garantida na CLT, do salário mínimo e da Justiça do Trabalho, dificulta ou pressiona o Walmart a respeitar as regras coletivas sobre contratação, remuneração, benefícios, extensão da jornada de trabalho e até mesmo da relação com os sindicatos. Mesmo no que concerne à saúde e a segurança do trabalho, a legislação estabelece alguns patamares mínimos a serem respeitados, ainda que o descumprimento seja recorrente. Esses elementos observados corroboram a tese apresentada na introdução e desenvolvida por Ferner (1997) de que certos aspectos como salários, formas de contratação e relações sindicais são geralmente menos “transferíveis” do país de origem do que aqueles mais vinculados à organização do trabalho.

As convenções coletivas também reforçam esse degrau mínimo de direitos, ainda que não consiga avançar muito para além das normas legais. Dito de outra maneira, a existência de sindicatos e negociações coletivas, por um lado, dificulta a oferta de benefícios diferenciados aos trabalhadores, mas por outro, o fato de as convenções coletivas avançarem pouco pra além da CLT demonstra a fragilidade dessas instituições e seu pouco poder de negociação.

Além disso, a estrutura do mercado de trabalho marcada pela alta flexibilidade, pela elevada informalidade e por um amplo exército industrial de reserva, cria um cenário favorável aos baixos custos do trabalho. Este é viabilizado também pela limitada capacidade de negociação dos sindicatos. Essa situação de ampla normatização, mas de patamares rebaixados de direitos e de precariedade histórica funciona, por um lado, como mecanismo de controle e obstáculo à oposição de trabalhadores e sindicatos e, por outro, de incentivo para que a empresa busque pressionar para o rebaixamento de custos do trabalho em outros aspectos mais vinculados à organização do trabalho.

Portanto, o Walmart no Brasil, ao mesmo tempo que encontra limites na transferência em algumas de suas práticas trabalhistas no âmbito das relações de emprego, consegue difundir tanto sua ideologia corporativa quanto muitas de suas políticas de organização do trabalho.

No que diz respeito à organização do trabalho, o Walmart tem sido capaz de impactar fortemente as condições de trabalho. A pressão pela intensificação do trabalho e pela redução ao mínimo da porosidade na jornada tem sido possibilitada por um conjunto de políticas. De modo geral elas articulam a ideologia corporativa da empresa, seus princípios e normas, com a tecnologia de controle da cadeia de fornecimento (que possibilitam a determinação “impessoal” e detalhada das metas individuais e coletivas). Soma-se a isso um modelo de gestão altamente despótico, em que são corriqueiras as práticas de assédio moral e todo tipo de demissão arbitrária. Com isso, a empresa beneficia-se das horas de trabalho não pagas, especialmente do o grupo de trabalhadores que recebem o título de “gerentes” ou “líderes”, ainda que não tenham autonomia e remuneração correspondentes.

Essa ideologia combina uma lógica individualizante com um conjunto de “princípios éticos” que ajudam a “blindar” a imagem da empresa. Nesse sentido, ela funciona como um mecanismo de controle na medida em que propõe uma justificação e um sentido que favorece o consentimento e que almeja a identificação entre os objetivos pessoais dos trabalhadores e da empresa. Podemos observar, portanto, que o chão de loja é altamente determinado pela empresa, ainda que não esteja isento de crítica e conflito.

## **O DEBATE SOBRE OS LIMITES E POSSIBILIDADES DE AÇÃO COLETIVA NO VAREJO**

Reconhecer as dificuldades de ação sindical dos trabalhadores nesse setor, não significa admitir que há características intrínsecas e insuperáveis que justifiquem uma imobilidade inerente ao seu processo de trabalho. Ao contrário, compreender a dinâmica do conflito entre as classes e dos mecanismos que se constituem no intuito de controlar o trabalho pode possibilitar às próprias organizações sindicais explorar as contradições desses processos e repensar suas estratégias de resistência e luta. O debate em torno das dificuldades, mas também das possibilidades da ação sindical a partir de outros países ou em nível global, podem ser de grande contribuição para as reflexões dos caminhos possíveis. Nesse sentido, os argumentos defendidos aqui buscam iluminar um caminho contrário às leituras que apontam um declínio ou crise inexorável do sindicalismo.

É inegável que as transformações por que passou o capitalismo a partir da década de 1970 e seus impactos sobre o trabalho contribuíram fortemente para o enfraquecimento das organizações sindicais que pode ser

percebido, entre outros fatores, através da diminuição nas atividades grevistas e no encolhimento das taxas de sindicalização. Isso originou uma série de debates acerca da existência de uma suposta crise ou declínio do sindicalismo, com repercussões mundiais nos anos 1980 e também no Brasil, com força nos anos 1990<sup>2</sup>. Essas transformações e seus impactos devem ser considerados porque alteraram a relação de poder entre capital e trabalho, modificando o cenário em que atuava o sindicato. Principalmente através dos processos de reestruturação produtiva que levaram, entre outras mudanças, ao desemprego, aumento da flexibilidade nas relações de trabalho e maior heterogeneidade da classe trabalhadora, com ênfase na expansão dos serviços.

Considerar esse contexto não significa, no entanto, aderir à perspectiva de que seria o fim dos sindicatos. O próprio processo de resposta dos sindicatos passou a ser analisada no sentido de buscar os indícios, a partir da década de 1990, de uma possível recuperação ou revitalização do movimento sindical. Ou seja, seria necessário olhar não apenas para o processo de mudanças como também para as novas respostas que são forçadas por esses atores nesse novo contexto. Essas reflexões que na literatura anglo-saxã estão situadas principalmente no campo das relações industriais<sup>3</sup>, também tem sido discutidas em outras matrizes teóricas que buscam olhar para as novas possibilidades e novas estratégias desenvolvidas considerando o lugar desses trabalhadores no conjunto das transformações da produção capitalista e suas potencialidades<sup>4</sup>. Sem desconsiderar as contribuições do conjunto dessas pesquisas, é com esse segundo grupo de debate que estabeleceremos um diálogo, justamente por eles partirem de experiências concretas surgidas na organização de trabalhadores do setor de serviços e do varejo.

Partindo da distinção entre poder estrutural e poder associativo de Wright (2000)<sup>5</sup>, Peter Ikeler (2011) argumenta que as 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 novas possibilidades de fontes de poder. Em contraste com o isolamento anterior dos pequenos negócios dispersos, cujas relações pessoais, informais e paternalistas predominavam, estariam dadas maiores condições no momento atual para a coletivização do trabalho nas grandes lojas. A concentração geográfica das grandes lojas em regiões metropolitanas também pode permitir, se houver articulação entre diferentes locais de trabalho, um maior poder de barganha. Contudo, se a coletivização é fundamental para o processo de trabalho capitalista e possibilita a cooperação entre os trabalhadores, ela também carrega o potencial de dominação por meio do controle desse trabalho (IKELER, 2016, p. 9–11).

No caso do setor de comércio e serviços, a cooperação acaba sendo dificultada pela característica do trabalho, já que a interdependência das atividades é menor em comparação com o setor produtivo. Além disso, o consumidor pode ser um reforçador do controle, de modo que a tríade consumidor - gerência - trabalhador pode assumir múltiplas formas de aliança e conflito (IKELER, 2016, p. 9–11).

O autor reforça ainda a necessidade do poder associativo, mesmo nos casos em que há possibilidade de acessar um poder estrutural. A partir da realidade estadunidense, Ikeler destaca, como exemplo para a construção do poder associativo, a aliança entre trabalhadores do ponto de venda com aqueles empregados dos transportes e dos centros de distribuições. Essas categorias possuem maior poder estrutural e podem inviabilizar o acesso das mercadorias às lojas. Isso significa beneficiar-se da centralização e da integração das redes de distribuição dirigidas pelos grandes varejistas. Outra alternativa de poder associativo, que Ikeler (2011) considera “informal”, ocorre por meio de campanhas em que os trabalhadores mobilizam a solidariedade dos consumidores. Já os mecanismos “formais” de poder associativo envolvem a capacidade de sindicalização dos sindicatos.

<sup>2</sup> Para um balanço do debate sobre a crise sindical no Brasil, ver Boito Jr. (2003) e Boito Jr. e Marcelino (2010)

<sup>3</sup> Uma referência importante desse debate é o livro organizado por Frege e Kelly (2005). Para um balanço dessas teorias ver o capítulo 1 da tese de Ana Paula Colombi (2018).

<sup>4</sup> Ver: Ikeler (2011, 2016) e Moody (1997, 2017):

<sup>5</sup> Conforme definido por Wright (2000, p. 962), o poder associativo é a forma de poder que resulta da formação de organizações coletivas dos trabalhadores, como por exemplo sindicatos, partidos e outros mecanismos de representação institucional. Já o poder estrutural deriva da localização dos trabalhadores no sistema econômico. Este pode existir para os indivíduos que participam de um mercado de trabalho restrito (em geral devido à alta qualificação, em contexto de forte demanda e baixa oferta desse tipo de trabalho) ou para um grupo particular de trabalhadores que possuem localização estratégica no processo de produção.

Partindo de preocupações muito parecidas e com o objetivo de analisar a organização dos trabalhadores do Walmart no Chile, Muñoz (2017, p. 10–11) baseia-se em Chun (2009) para sustentar que o poder deve ser pensado de maneira diferente, especialmente quando se trata de trabalhadores do setor de serviços, marcados pelos baixos salários e pela insegurança no trabalho. Para esses trabalhadores, o nível simbólico poderia permitir uma mudança na balança de poder, aumentando a capacidade de pressão por suas demandas de melhores condições de trabalho. Com isso, Muñoz defende a concepção de poder social como capacidade de disrupção. Baseada nos trabalhos de Chun (2009), Jenkins (2002) e Piven e Cloward (1978) a autora distingue o poder social em dois tipos principais:

A capacidade de disrupção simbólica e a capacidade de disrupção da produção. (...) Outra maneira de pensar sobre isso é: o poder que perturba o lado da oferta (serviços) e o poder que perturba o lado da demanda (produção) (...) A ruptura simbólica também tem o poder de coagir os empregadores a aceitar as demandas dos trabalhadores, mas usa métodos diferentes, como o ‘shaming’, drama público e a autoridade moral (Chun 2009). Embora a capacidade de interromper a produção e a capacidade de interrupção simbólica não sejam mutuamente exclusivas, nem todos os trabalhadores têm o mesmo acesso a esses diferentes tipos de disrupção (MUÑOZ, 2017, p. 11).

Através da concepção de poder social, a autora busca ir além das categorias de Wright (2000) a fim de mobilizar outros mecanismos que esses trabalhadores podem ter a seu dispor. Como discutido por Chun (2009), a influência simbólica, por exemplo, pode ser utilizada a partir da mobilização da moralidade social através de ações pequenas, mas de visibilidade capazes de constranger as corporações e chamar à atenção da opinião pública e das instituições políticas às reivindicações dos trabalhadores (IKELER, 2016, p. 184).

Além disso, Muñoz (2017, p. 88-89) também ressalta que a construção do poder associativo pelos sindicatos depende de fatores como: capacidade estratégica, sindicatos democráticos e militância, bem como uma relativa autonomia frente aos partidos. Por militância, a autora refere-se às greves e outros tipos de táticas de ação direta que são utilizadas com frequência ou defendidas ao longo do tempo. Já a capacidade estratégica é entendida como a habilidade de elaboração de estratégias, que tem como elementos importantes a motivação, o acesso a informações relevantes e a aprendizagem por meio das deliberações (GANZ, 2009). Por fim, a democracia sindical é entendida pela autora em seus processos formais (eleições e comitês) e através de um alto nível de participação e engajamento dos trabalhadores no dia-a-dia do sindicato e de poder no processo decisório.

Nesse sentido, as reflexões de Ikeler e Muñoz apontam algumas estratégias que têm sido mobilizadas em outros contextos pelo mundo, com ou sem a articulação dos sindicatos e que mostram que é possível construir alternativas coletivas. A própria noção de sindicalismo de movimento social esteve fundada em experiências como a do “Our Walmart” nos Estados Unidos. Esse movimento, em oposição ao “sindicalismo de negócios” predominante e diante das políticas fortemente antissindicais da empresa, buscou focar na organização dos trabalhadores desorganizados desses segmentos de mais baixos salários, mais precários e geralmente desprezados pelas organizações sindicais. Bastante voltado para a ação direta, esse movimento articulou diversas ações em frente a lojas do Walmart pelo país e principalmente a partir das ações no Black Friday, desde 2012.

## **AÇÃO SINDICAL E JUDICIALIZAÇÃO DO CONFLITO**

A realidade encontrada no Walmart no Brasil e os caminhos tomados pela ação dos trabalhadores e de suas organizações devem ser compreendidos a partir de um cenário mais geral em que estão colocados alguns dos limites e possibilidades para essa ação, ou seja, analisar as perspectivas de ação coletiva dos trabalhadores do Walmart no Brasil demanda caracterizar as condições aqui encontradas.

Em primeiro lugar, deve-se considerar a permanência de alguns pilares da estrutura sindical que continuam a favorecer um certo modelo de sindicalismo assistencialista e pouco autônomo, e mais recentemente, um movimento de moderação política das cúpulas. Vinculado à isso, e ao enorme poder dos empregadores de decidir as condições e organização do trabalho, está a ausência de uma tradição de organização no local de trabalho. Soma-se a isso, a origem e tradição majoritária do sindicalismo comercial brasileiro em um modelo sindical mais acomodado e conciliatório e politicamente conservador. Essas particularidades são reforçadas também pelo impacto das transformações globais do capitalismo sobre os trabalhadores e suas organizações.

É verdade que, na prática, os trabalhadores possam atuar no sentido de fugir ao controle do Estado, difundir mecanismos democráticos e se posicionar criticamente aos princípios dessa estrutura. Entretanto, é inegável que o reconhecimento do sindicato oficial único, com poder de representação e acesso a recursos independentemente da sua atuação na base, tem favorecido a reprodução de uma determinada concepção sindical mais acomodada. Esses aspectos foram reforçados na década de 2000 com a reorganização do movimento sindical de cúpula durante os governos de Lula, impulsionado principalmente pela aprovação da Lei de Reconhecimento das centrais sindicais em 2008 (GALVÃO, 2009; LEMOS; CORRÊA, 2017).

Entre outros elementos, o fortalecimento dessas organizações de cúpula por meio dos espaços de diálogo social contribuiu para uma tendência à moderação política onde predominou a estratégia que visava aliar a “parceria social” à “luta pelo possível” (GALVÃO, 2014). Não apenas no Brasil, a constituição progressiva de instâncias e mecanismos de negociação transformou progressivamente o repertório de ação do sindicalismo. Estes passam a limitar-se aos domínios em questão nesses espaços, interiorizando muitas vezes os seus limites e aceitando as regras do jogo (BÉROUD, 2014, p. 96–97)

No caso brasileiro, as organizações sindicais de comerciários, que representam os trabalhadores do Walmart, são conhecidas por suas práticas tradicionalmente conservadoras, antigrevistas, apartidárias e de filiação a centrais sindicais de direita (TRÓPIA, 2000). Trópia (2000) explica que as direções dos sindicatos de comerciários historicamente fomentaram uma prática sindical restrita ao assistencialismo e com forte tendência ao conservadorismo político. Na visão da autora, esse segmento teria conformado, num fenômeno tardio e recente (não apenas no Brasil, mas a exemplo do que ocorreu na Europa e Estados Unidos), um sindicalismo de classe média não identificado com o operariado e que, por isso, evitaria a aproximação com o trabalho manual e reproduziria elementos de uma ideologia meritocrática (TRÓPIA, 2000).

Essa orientação sindical, segundo Trópia (2000), longe de expressar exclusivamente a política da diretoria, teria representação política na sua base, o que poderia ser explicado pela situação predominante no comércio: locais de trabalho isolados, sob controle direto dos proprietários e trabalhadores iludidos pelo fetiche do trabalho autônomo.

Dentre os sindicatos que representavam os trabalhadores dos locais em que realizamos a pesquisa de campo, pudemos perceber algum grau de continuidade na característica bastante assistencial, de ausência de práticas grevista e de mobilização política. Ainda que advindas de tradições políticas diferenciadas (acompanhamos atividades tanto de sindicatos ligados à CUT quando aqueles ligados à UGT) a rotina sindical é bastante próxima. As principais atividades do sindicato, inclusive em termos de investimento, estão relacionadas aos serviços ofertados como colônia de férias, planos de saúde, atendimento odontológico, salão de beleza com desconto para sócios, etc. O próprio discurso de sindicalização é, em grande medida, pautado por esses atrativos.

Isso não significa dizer que não foram encontradas diferenças, no entanto, predomina uma forma de atuação que uma dirigente sindical relatou como “pautada pela denúncia”: “Nós funcionamos na base da denúncia. Se o trabalhador não vem aqui, não diz o que tá acontecendo, a gente não tem como resolver o problema dele” (Dirigente Sindical, SP). Perguntados sobre mobilizações, os únicos relatos foram os atos organizados pela rede da Uniglobal que anualmente faziam ação em alguma loja. Essa ação é geralmente organizada pelo sindicato local e é realizada por sindicalistas que dialogam e entregam panfletos aos trabalhadores e clientes. Algumas acontecem no interior das lojas, mas há casos em que a ação se restringiu à área próxima da entrada do estacionamento.

Essa concepção de sindicato bastante voltado para a oferta de serviços e pouco dedicada à atividade de organização e mobilização dos trabalhadores reforça um certo distanciamento entre essas direções e suas bases que se aprofunda na ausência de organizações no local de trabalho. Obviamente que a concepção sindical não é o único fator envolvido. No caso dos sindicatos de comerciários, que representam esses trabalhadores de super e hipermercados, muitas dificuldades advêm também da diversidade e do alto número de estabelecimentos. Isso não implica ignorar que o setor tenha problemas comuns que possibilitam uma agenda única de reivindicações e lutas. A existência dos hipermercados, das lojas de departamento e da concentração de vários estabelecimentos em shoppings centers favorece, por exemplo, a construção dessa unidade a partir desses locais de trabalho.

Um elemento sintomático da inexistência desses organismos combinada com a predominância de uma concepção sindical pouco mobilizadora pode ser percebida na ausência ou fragilidade das questões relacionadas às condições de trabalho como pilar da agenda sindical. Bubbico, Gräbener e Marcelino (2018) destacam que, apesar

das importantes mudanças organizacionais, temas da organização do trabalho tem estado praticamente ausentes da agenda de negociação dos sindicatos<sup>6</sup>. A importância de temas como a participação, o compartilhamento de objetivos econômicos e da produtividade são, em alguns casos, reconhecidos. No entanto, uma intervenção do sindicato engajada na melhoria das condições de trabalho implicaria um olhar mais cuidadoso para fatores como: a prevenção de acidentes e doenças ocupacionais; os efeitos do estresse físico e mental provocados pelas mudanças nas horas de trabalho e regime de trabalho; a formação profissional e também o reconhecimento em termos contratuais e salariais das competências adquiridas com base nas novas formas de organização do trabalho (BUBBICO; GRÄBENER; MARCELINO, 2018. p. 09).

Nas experiências que tivemos acesso foi possível perceber um grande esforço de sistematização das informações e das denúncias que envolvem as condições de trabalho da empresa, incluindo o assédio moral, o desvio de função e outras irregularidades. Tanto nas atividades da rede do Walmart da Uni Global (que reúne sindicatos que representam trabalhadores do Walmart em diversos países) e na rede organizada pela CONTRACS, filiada à CUT, essas questões estavam no centro da discussão. No entanto, como disse um dos dirigentes sindicais entrevistados, a rede da UniGlobal funciona como

uma linha auxiliar. A gente levanta os problemas, a gente enumera as coisas, as irregularidades, mas na hora de agir, quem age é o sindicato ou então a Contracs [quando a questão é nacional] (...) A rede é importante porque ela é focada, então ela é um grupo de pessoas do Walmart tratando dos problemas do Walmart (Marco, Dirigente sindical da CONTRACS).

Nesse sentido, percebe-se que a organização das redes é significativa na medida que permite dar uma dimensão nacional ou global para os problemas enfrentados e também acompanhar as movimentações e políticas da empresa em diferentes localidades. Porém, a incorporação desses problemas na agenda das negociações depende da atuação do sindicato local. Isso implica lidar com outras dificuldades já mencionadas.

Em primeiro lugar, depara-se com a predominância de sindicatos mais conservadores, cuja política conciliatória e antigrevista é explícita. Nessa tradição situam-se a maioria de cerca de 160 dos sindicatos ligados à União Geral dos Trabalhadores, inclusive o Sindicato dos Comerciantes de São Paulo, um dos maiores sindicatos da América Latina, com cerca de 500 mil trabalhadores na base<sup>7</sup>.

Em segundo lugar, a própria manutenção do sindicato único oficial com poder de representação na negociação coletiva acabou caminhando, em sindicatos de diferentes tradições políticas, para uma rotinização que geralmente estabelece como centro das negociações o reajuste salarial<sup>8</sup>. As questões relacionadas a condições de trabalho em raros casos objeto de mobilização. São, ao contrário geralmente levadas à justiça e, na maioria dos casos, mesmo quando há participação do sindicato, o conflito é conduzido como um problema individual e não gera ação coletiva, como explicaremos a seguir.

Em relação às greves, conforme os dados do Dieese, apenas em 2013 há registro de ação grevista no Walmart, que se refere a um dia de paralisação das atividades realizado nas lojas da empresa em São Paulo e em Limeira. Também foi mencionado por uma das sindicalistas entrevistadas, uma greve ocorrida em Osasco no final dos anos 1990. Não foi possível na pesquisa de campo aprofundar o conhecimento a respeito das mobilizações e greves ocorridas no Walmart porque não tivemos acesso a trabalhadores ou dirigentes sindicais que participaram desses eventos. Além disso, os sindicatos visitados não possuem um registro ou arquivo de todas as suas atividades. Dentre todos os entrevistados, a única greve relatada foi a paralisação de um dia, na loja de Campinas realizada

<sup>6</sup> Esse é um fenômeno comum a vários países. No caso dos trabalhadores do comércio no Brasil essa ausência de centralidade das condições de trabalho mais relacionadas à organização, gestão, intensidade e conteúdo do trabalho são percebidas nas pautas negociadas dos movimentos grevistas que será apresentada adiante.

<sup>7</sup> Sobre as tradições, a fundação e as estratégias desenvolvidas pela UGT, ver Lemos (2014). A respeito de ações trabalhistas movidas por iniciativas de sindicatos e/ou em articulação com o Ministério Público do Trabalho, consultar Lemos (2018).

<sup>8</sup> Burawoy (1979) também chama a atenção para esse processo de afastamento dos sindicatos em relação a suas bases no pós-guerra, na medida em que essas organizações tiveram a filiação dos membros asseguradas pela legislação. Isso teria levado à rotinização da relação entre o sindicato e a administração da empresa, de modo que "a barganha coletiva e a institucionalização da função do sindicato como agente de reforço da disciplina do trabalhador se espalhou para vários setores da economia".

pelos vendedores do eletro em protesto contra o não pagamento das comissões. Portanto, tanto no depoimento dos trabalhadores quanto nos relatos dos dirigentes sindicais está evidente que a greve não tem sido um recurso mobilizado por essa categoria.

Apesar disso e da conhecida recusa de grande parte do sindicalismo comerciário em reconhecer a greve como forma de luta, Trópia (2000) chama a atenção para o fato de as greves terem aumentado em volume a partir de 1985 no setor do comércio, na sua maioria realizadas por trabalhadores de super e hipermercados. Destaca-se que parte dessas mobilizações ocorreu de modo independente das lideranças sindicais, fenômeno raro, mas que permanece nos tempos atuais. De acordo com o SAG/DIEESE, em 2012, dentre as 4 greves registradas no setor do comércio, 2 foram em supermercados (SC). Em 2013, foram 9 no setor supermercadista (SP, PA e MA) dentre as 13 para todo o setor. As duas únicas greves de comerciários registradas em 2014 foram em supermercados (BA e RS). Já em 2017, dentre as 6 greves do comércio, 3 foram em supermercados (SP, RJ e BA).

A respeito da contestação diante das condições de trabalho, observamos que alguns elementos têm favorecido a individualização do conflito: a pouca tradição de mobilização, a influência da ideologia 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.

Apesar dos seus limites, a Justiça do Trabalho tem representado para essa categoria e seus conflitos em voga uma alternativa à negação dos direitos e o reconhecimento público do conflito. Isso acontece de duas formas: pela busca de soluções individuais pelos trabalhadores aos seus problemas na empresa, diante da ausência do sindicato; e pela atuação sindical via Justiça e junto ao Ministério Público do Trabalho.

Nesse segundo caso, a judicialização do conflito é expressão de uma aposta dos sindicatos na via institucional, que vem desarticulada de um processo de mobilização e reflete as dificuldades de ação coletiva desse setor. Exemplos dessa estratégia existiram a partir da atuação do sindicato junto ao Ministério Público para questionar práticas de gestão e assédio moral da empresa, alguns com resultados importantes que serviram para inibir esses mecanismos.

Além disso, no primeiro caso mencionado, a Justiça do Trabalho tem sido uma alternativa buscada individualmente, com ou sem intermediação do sindicato. Um dos trabalhadores entrevistados, que foi parte de um grupo de empregados demitidos injustamente e posteriormente readmitidos, explicou que a situação só melhorou após a entrada com processo na justiça:

E: (...)no início que a gente voltou teve muita retaliação. Eles faziam pressão. Qualquer coisinha assim eles cavavam motivo pra dar advertência na gente. Você sabe quando que minha situação melhorou? De tanto receber pressão e tentar negociar com eles né, eu resolvi entrar com um processo na Justiça. A hora que eles foram intimados pra primeira audiência, ai eles pararam de me... mudou o tratamento com a minha pessoa, ai começaram a me respeitar. Foi só dessa forma (vendedor do Eletro, SP)

O apelo à Justiça do Trabalho como último recurso diante do prejuízo sofrido foi relatado pela maioria dos trabalhadores entrevistados. Nesses casos, a Justiça do Trabalho constituiu uma opção “segura” para a contestação dos direitos desrespeitados. Além disso, muitos optam por acioná-la apenas depois de sair da empresa, sem precisar se expor aos constrangimentos de um conflito aberto no local de trabalho, durante a vigência do seu contrato.

Destaca-se que, mesmo com o conhecimento das organizações sindicais, a maior parte dos processos é levada a cabo individualmente. Isso implica que, mesmo nas situações 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. Essa situação só se projetou no caso em que a ação de determinados sindicatos e do Ministério Público, respaldadas por decisão da Justiça majoritariamente favorável aos trabalhadores, geraram prejuízos financeiros e na imagem da empresa. Exemplos disso são a eliminação de determinadas práticas motivacionais (como o Cheers e a Política de Orientação para a Melhoria) que feriam a dignidade dos trabalhadores, bem como um maior controle das horas extras não pagas (LEMOS, 2018a).

Esses mecanismos mobilizados pelos trabalhadores e sindicatos como alternativas de resistência às condições de trabalho no Walmart certamente estão sofrendo mudanças decorrentes da aprovação da contrarreforma trabalhista. Isso porque além de acentuar em vários aspectos a precariedade do trabalho através, por exemplo do trabalho intermitente, a nova legislação também favorecer a burla no pagamento dos direitos dos trabalhadores com o fim das homologações nos sindicatos. Além disso, a obrigação do pagamento das custas do processo pelo trabalhador, no caso de perder a ação trabalhista, provavelmente vem constringendo essa que tem sido uma das alternativas principais para os trabalhadores desse segmento. Contudo, será necessário desenvolver novas pesquisas para acompanhar esses impactos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

No caso brasileiro, para além dos mecanismos de controle constituídos no local de trabalho (por meio das políticas de gestão, assédio e/ou engajamento com a ideologia corporativa da empresa) e que dificultam a organização coletiva, destacam-se dois outros elementos: o primeiro, no âmbito do Estado, temos a estrutura sindical brasileira, que favorece os sindicatos de tradição assistencial e conciliatória. Articulado com esse, principalmente no setor estudado, encontra-se o controle via mercado. Um mercado de trabalho pouco estruturado e altamente flexível acaba por fazer reviver as “velhas” formas de controle fundadas na ameaça do emprego. Soma-se a isso o fato de estarmos analisando o trabalho em uma transnacional varejista que, diante das dificuldades na cadeia de fornecimento e aos resultados negativos das vendas e lucros no país, pode com alguma facilidade, diminuir ainda mais suas operações e até mesmo sair do Brasil.

Nesse sentido, as dificuldades encontradas não se restringem às organizações sindicais. A própria heterogeneidade e vulnerabilidade vivida pelos trabalhadores “contribui para interditar a configuração de uma identidade coletiva no trabalho, de interesses comuns e do sentimento de pertencimento a um grupo sujeito às mesmas condições econômicas e políticas do restante da classe trabalhadora” (BRAGA, 2006, p. 148). Soma-se a isso o fato de a hegemonia do neoliberalismo ter tornado a ação coletiva mais difícil, na medida em que “os indivíduos são submetidos a um regime de concorrência em todos os níveis. As formas de gestão na empresa, o desemprego e a precariedade, a dívida e a avaliação, são poderosas alavancas de concorrência interindividual e definem novos modos de subjetivação” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 9).

Entretanto, em três diferentes relatos de empregados do Walmart, o questionamento a respeito da existência de greves ou mobilizações suscitou reações que lamentavam o fato de os comerciários terem um sindicalismo fraco, com poucas conquistas de direitos para os trabalhadores e que os comparava pela pior situação do comércio em relação à outras categorias. Um trabalhador chegou a perguntar: “E você viu os bancários, os metalúrgicos, quando eles querem, eles param a atividade inteira. Quando tem greve lá dos bancários, para o Brasil inteiro o sistema bancário. É o nosso? Você já ouviu falar que teve greve no Carrefour que não abriu, que o Walmart não abriu?”. Ainda que os discursos em relação à empresa e às condições de trabalho sejam permeados por contradições e as disposições para participar de ações coletivas sejam também diversas, esse depoimento parece apontar em sentido contrário à naturalização de uma certa “imobilidade” desses trabalhadores “não manuais” ou do “setor de serviços”. Ao contrário, como destacam Ikeler (2016) e Munóz (2017), apesar dos constrangimentos e do pouco “poder estrutural” desses trabalhadores, diferentes estratégias podem ser desenvolvidas a fim de romper com as dificuldades e organizar a luta por melhores condições de trabalho no setor.

## BIBLIOGRAFIA:

ABERNATHY, F. H. *et al.* **A stitch in time: Lean retailing and the transformation of manufacturing - lessons from the apparel and textile industries.** New York: Oxford university Press, 1999.

BASSO, P. A jornada de trabalho no início do século. *In: Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil III.* São Paulo: Boitempo, 2014. p. 73–83.

BÉROUD, S. Contribuições e limites do conceito de campo sindical: uma reflexão a partir do caso francês. **Critica Marxista**, n. 38, p. 89–101, 2014.

BOITO JR., A. A crise do sindicalismo. *In: Além da fábrica: trabalhadores, sindicatos e a nova questão social.* São Paulo:

- Boitempo, 2003. p. 319–333.
- BOITO JR., A.; MARCELINO, P. O sindicalismo deixou a crise para trás? um novo ciclo de greves na década de 2000. **Caderno CRH**, v. 23, n. 59, p. 323–338, 2010.
- BONACICH, E.; WILSON, J. B. **Getting the Goods: ports, labour and the Logistics Revolution**. New York: Cornell University Press, 2008.
- BRAGA, R. Uma sociologia da condição proletária contemporânea. **Tempo Social**, v. 18, n. 1, p. 133–152, 2006.
- BUBBICO, D.; GRÄBENER, J.; MARCELINO, P. L'organizzazione del lavoro, le condizioni di lavoro e l'intervento sindacale. **Sociologia del Lavoro**, n. 151, p. 7–20, 2018.
- BURAWOY, M. **Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism**. Chicago: Chicago Press, 1979.
- CHUN, J. J. **Organizing at the Margins: The Symbolic Politics of Labor in South Korea and the United States**. [s.l.] DigitalCommons@ILR Book Samples ILR Press, 2009. Disponível em: <<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/books/51>>. Acesso em: 5 ago. 2018.
- COLOMBI, A. P. F. **A institucionalização do consenso: atuação da CUT e da FS nos governos do PT (2003-2014)**. [s.l.] Universidade de Campinas, 2018.
- DARDOT, P.; LAVAL, C. **A nova razão do mundo: ensaios sobre a sociedade neoliberal**. São Paulo: Boitempo, 2016.
- FERNER, A. Country of origin effects and HRM in multinational companies. **Human Resource Management Journal**, v. 7, n. 1, p. 19–37, 1997.
- FISHMAN, C. **Nos bastidores do Walmart**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- FREGE, C. M.; KELLY, J. **Varieties of Unionism: strategies for union revitalization in a Globalizing economy**. New York, UK: [s.n.].
- GALVÃO, A. A reconfiguração do movimento sindical no governo Lula. **Outubro**, v. 18, p. 175–197, 2009.
- \_\_\_\_\_. The Brazilian Labor Movement under PT Governments. **Latin American Perspectives**, v. 41, n. 5, p. 184–199, 2014.
- GANZ, M. **Why David sometimes wins: strategy, leadership and the california agricultural movement**. New York: Oxford University Press, 2009. v. 39
- GEREFFI, G.; CHRISTIAN, M. The Impacts of Wal-Mart: The Rise and Consequences of the World's Dominant Retailer. **Annual Review of Sociology**, v. 35, n. 1, p. 573–591, 2009.
- IKELER, P. Organizing retail: ideas for labor's ongoing challenge. **The Journal of Labor and Society**, v. 14, p. 367–392, 2011.
- \_\_\_\_\_. **Hard Sell: Work and Resistance in Retail Chains**. Ithaca: Cornell University Press, 2016.
- JENKINS, S. Organizing, advocacy and member power. **Working USA**, v. 6, n. 2, p. 56–89, 2002.
- LEMOS, P. R. **Entre o mercado e a sociedade: o sindicalismo da União Geral dos Trabalhadores (UGT)**. [s.l.] Universidade de Campinas, 2014.
- \_\_\_\_\_. Ideologia corporativa e gestione del lavoro nella Walmart Brasile. **Sociologia del Lavoro**, n. 151, p. 23–42, 2018a.
- \_\_\_\_\_. **Condições de Trabalho e práticas de gestão no Walmart Brasil**. Campinas: [s.n.]. Disponível em: <[www.contracs.org.br/noticias/9415/acoes-trabalhistas-no-brasil-prejudicam-balanco-do-walmart](http://www.contracs.org.br/noticias/9415/acoes-trabalhistas-no-brasil-prejudicam-balanco-do-walmart)>. Acesso em: 25 maio. 2019b.
- LEMOS, P. R.; CORRÊA, E. G. As estratégias das novas centrais e o debate sobre a revitalização do sindicalismo. **Crítica e Sociedade: revista de cultura política**, v. 7, n. 2, p. 110–145, 2017.
- LICHTENSTEIN, N. **Wal-Mart: the face of twenty-first-century capitalism**. New York: The New Press, 2006.
- \_\_\_\_\_. **The Retail Revolution: How Wal-Mart Created a Brave New World of Business**. New York: Metropolitan Books, 2009.
- MOODY, K. **Workers in a Lean World: Unions in the International Economy**. London: Verso, 1997.
- \_\_\_\_\_. **On new terrain: how capital is reshaping the battleground of class war**. Chicago: Haymarket Books, 2017.
- MORETON, B. **To serve god and Wal-Mart: the making of Christina Free Enterprise**. Cambridge: Harvard University Press, 2009.
- MUNOZ, C. B. **Building power from below: Chilean Workers Take On Walmart**. [s.l.] Cornell University Press, ILR Press, 2017.

- PIVEN, F. F.; CLOWARD, R. A. **Poor people's movements: why they succeed, how they fail**. New York: Vintage Books, 1978.
- TILLY, C. Global restructuring in retail: What impact on labor? **For submission to International Labor Brief, Korea Labor Institute.**, 2007.
- TRÓPIA, P. Sindicalismo comerciário: retaguarda e conservadorismo político. **Cadernos AEL**, v. 7, n. 12/13, p. 77–110, 2000.
- WRIGHT, E. O. Working-Class Power, Capitalist-Class Interests, and Class Compromise. **American Journal of Sociology**, v. 105, n. 4, p. 957–1002, 2000.
- WRIGLEY, N.; COE, N. M.; CURRAH, A. Globalizing retail: conceptualizing the distribution-based transnational corporation (TNC). **Progress in Human Geography**, v. 29, n. 4, p. 437–457, 2005.

Recebido em 31-08-2019

Aprovado em 12-12-2019

