

## *Fast food:* as competências necessárias para o trabalhador da McDonald's

Fast food: The skills necessary for the worker of McDonald's

*Carlos Alberto Sarainha Monteiro - Graduado em Pedagogia pela Universidade do Estado do Amazonas, mestre em sociologia pela Universidade Federal do Amazonas – PPGS/UFAM*

*E-mail: [casm.arx10@ymail.com](mailto:casm.arx10@ymail.com)*

---

### Resumo

Este artigo traz reflexões sobre o mundo do trabalho contemporâneo numa rede *fast food* tendo como referência a McDonald's. Para essa abordagem exemplificamos dois pontos principais: a expansão das redes *fast food* e as competências necessárias para esses trabalhadores que são trabalhadas em boa parte pelas empresas na captação de suas subjetividades.

---

### Abstract

This article is a theoretical essay that bring reflections on the contemporary world of work in a fast food network with reference to McDonald's. To exemplify this approach we've two main points: The expansion of fast food chains and skills required for those workers who are driven largely by companies for the capitation their subjectivities.

---

### Palavras-chave:

*Fast food*, trabalhadores, McDonald's.

---

### Keywords:

Fast food, workers, McDonald's.

## INTRODUÇÃO

As lanchonetes *fast-food* têm sua origem no final dos anos 1930, na Califórnia, Estados Unidos. São contemporâneas da expansão da urbanização, da produção em massa, de Henry Ford, e do cinema. Não é mera coincidência, portanto, que eles tenham surgido em *drive-ins*, isto é, como lanchonetes de cinemas nos quais os espectadores assistiam aos filmes de dentro de seus carros (FONTENELLE, 2002).

Mas os irmãos McDonald's que, no final dos anos de 1940, introduziram inovações que redefiniram o sentido do *fast-food*: substituíram talheres, copos e pratos por embalagens descartáveis; converteram o balcão no lugar em que os pedidos eram feitos e pagos diretamente pelos clientes aos caixas; restringiram o cardápio a um número limitado de produtos; e organizaram a produção em linha de montagem. Com isso, além de acelerarem a produção, reduziram os serviços que antes cabiam a garçons e garçonetes.

O restaurante McDonald's foi o primeiro a usar uma linha de montagem fabril para a produção de alimentos.

Quando os irmãos McDonald decidiram pôr seu próprio sobrenome no *drive-in* aberto em 1937, não poderiam imaginar que ele se tornaria a marca mais conhecida do mundo no final do século XX. E essa trajetória de sucesso quase sempre é compreendida por uma análise interna à própria marca, pela forma como Ray Kroc soube captar o potencial do sistema operacional de Richard e Maurice e transformá-lo num padrão passível de se multiplicar (FONTENELLE, 2002 p.76).

Hoje, nos Estados Unidos, a McDonald's detém cerca de 45% do mercado *fast-food*; mundialmente, a cadeia opera em mais de 30.000 estabelecimentos espalhados em mais de 100 países nos 5 continentes, alimentando algo em torno de 46 milhões de pessoas diariamente<sup>1</sup>. Mediante a isso, propomos a exemplificar que a sua expansão não está somente vinculado ao avanço da tecnologia. O trabalhador aparece como a chave essencial para o sucesso dessa expansão.

### **Do surgimento e da difusão**

O surgimento e difusão dos restaurantes *fast-food* estão intimamente associados, de um lado, ao processo de urbanização e de aceleração do tempo nas cidades; de outro lado, exprimem a aplicação de técnicas de produção industrial na organização da produção alimentos, técnicas

---

<sup>1</sup> Cf. documentário Super Size me (A dieta do palhaço) escrito, produzido, dirigido e protagonizado por Morgan Spurlock - ano de 2004.

essas que vão desde o uso de máquinas, passando pela linha de montagem e pelo treinamento dos trabalhadores.

George Ritzer, em sua obra *La McDonaldisación de la Sociedad*, mostra como e por que o *McDonald's* se transformou em um modelo de organização seguido por diversos setores da sociedade. Dentre os aspectos que destaca, um diz respeito ao sistema de controle exercido sobre os trabalhadores:

Las personas que trabajan en organizaciones McDonaldisadas<sup>2</sup> están sobremanera controladas, usualmente de manera más onstensible y directa que los clientes. Están entrenados para hacer un número limitado de cosas, y exactamente de la manera em que se les instruye. Las tecnologías aplicadas y la forma de la organización establecidas refuerzan este control. Gerentes e inspetoectores se aseguran de que los trabajadores acatan la disciplina (RITZER, 2008, p.40).

Esse controle se aplica, como se vê, tanto no treinamento para o trabalho quanto na própria gestão do processo de trabalho. Os movimentos e o tempo de trabalho - para preparar os alimentos, limpar as mesas, fazer os pedidos – são calculados. É calculada, portanto, a capacidade e habilidade física do trabalhador para dar conta das múltiplas tarefas que é incumbido de realizar.

Ritzer pontua, todavia, que a racionalidade norteadora das ações de controle e cálculo nos *fast-foods* está presente em outros ambientes e instituições sociais, como nas universidades. Segundo ele, nestas, os prazos para apresentação de trabalhos acadêmicos e a possibilidade de assumir determinados postos de trabalho estão contidos por uma lógica quantitativa<sup>3</sup> que tende a deixar em segundo plano a qualidade do que é avaliado.

(...) a um profesor que há ganado prêmios no lo aceptaron para um puesto permanente em la Universidad Rutgers no hace mucho porque, según palabras del comité de puestos vitalícios del departamento, su número de publicaciones no “era el requerido para obtener este puesto” (RITZER, 2007, p.119).

Exemplo outro de esfera da sociedade em que esse tipo de racionalidade está presente é o da relação entre as corporações hospitalares norte-americanas e os médicos a elas vinculados. Aquelas pressionam estes a limitar o tempo dedicado a cada paciente de modo a maximizar o número de atendimentos, aumentando, portanto a produtividade do trabalho, a quantidade de pacientes atendidos por jornada de trabalho.

---

<sup>2</sup> McDonaldisadas é um termo de Ritzer para denominar não somente um estilo de vida, mas, pessoas que trabalham em redes *fast food*.

<sup>3</sup> “O número de pessoas, a proporção que entra na composição do trabalho útil e as horas de trabalho são essencialmente características quantitativas” (SCHULTZ, 1973, p.41),

Bryman, ao analisar os parques temáticos, particularmente a *Disney World*, propõe a tese da *disneyização* da sociedade (BRYMAN, 2007), isto é, de uma racionalidade cujo centro é a padronização de atividades humanas, neste caso, padronização temática do lazer, algo que envolve os trabalhadores num trabalho performático inserido na lógica de um show em que do vestuário ao vocabulário são detalhadamente planejados.

### Da captação da subjetividade do trabalhador

A generalização dessa racionalidade para atividades tão variadas como a alimentação, a saúde, a educação e o lazer implica, como se buscou sublinhar, formas de disciplinamento e controle do trabalhador.

Para ficarmos no caso de que trata esta investigação, pode-se dizer que uma das principais características dos *fast-foods* é o intenso controle exercido sobre os trabalhadores. Os funcionários são treinados para um número limitado de tarefas; os gerentes e supervisores assumem a função específica de controlar e assegurar que os valores e a disciplina da empresa sejam cumpridos pelos funcionários<sup>4</sup>. É parte dessa disciplina a agitação, a velocidade, a rapidez na realização das tarefas. Uma rapidez condicionada, de um lado, pelo tempo determinado pelas máquinas e, de outro, pela gestão. Valores e disciplina evidentes no vestuário, na cordialidade, na fala e nas condutas dos trabalhadores uns em relação aos outros e aos clientes.

Numa interessante experiência transformada em artigo,<sup>5</sup> a professora Carmen Sílvia de Moraes Rial (1997) trabalhou como atendente de balcão de uma lanchonete de *fast-food*. Movimentos agitados, objetos deslocados e luzes piscando das máquinas foram suas observações em relação ao ambiente de trabalho; além disso, sentiu a clara distinção entre chefes e empregados por meio do fardamento. Os trabalhadores estavam tão concentrados em suas tarefas que não notaram a sua presença. Logo depois, chegou um dos supervisores e em um tom irritado disse a ela para observar os demais funcionários. Ela observou com atenção uma mulher de 40 anos que pedia a ela que repetisse os mesmos gestos para operar uma máquina. A professora não conseguiu executar as funções do trabalho de acordo com as instruções recebidas.

O supervisor apareceu novamente e percebendo que o setor de bebidas estava bloqueado, atrapalhando todo o sistema, atribuiu a ela, Rial, a responsabilidade pela interdição na produção. E a incompetência no trabalho *fast-food* é punida como de modo a servir de exemplo para os demais funcionários. A professora estava trabalhando há pouco tempo e já estava ameaçada de ser despedida. Segundo ela:

---

<sup>4</sup> É visível a padronização nos tratamentos cordiais em diversos estabelecimentos principalmente nas redes fast food

<sup>5</sup> *Homogeneidade contestável na globalização cultural* (1997).

Escrever sobre os *fast-foods* foi inicialmente uma tentativa de entender a lógica de um trabalho manual duro, como jamais tinha experienciado antes, que deixava marcas no meu corpo (pequenas manchas de queimadura na pele, cheiro de gordura persistente que resistia aos banhos, muitas dores musculares) e uma permanente sensação de estar sendo humilhada. Um trabalho que se mostrava desde o início assustador dada a imposição de um ritmo e de uma cadência histórica. ("Em dois minutos, um *équipier* do McDonald's deve preparar 12 hamburgers ou 10 pacotes de fritas") RIAL, 1997, p.04).

Esse trabalho nos ajuda a descrever um pouco da experiência subjetividade de trabalho numa rede *fast-food*. A sensação de medo e insegurança, relações mecânicas e fugazes, apontam para aspectos do trabalho nesse tipo de serviço, ao mesmo tempo que sugere o estudo e a reflexão sobre que tipo de trabalhador é demandado para satisfazer as necessidades de velocidade, performance, agilidade, pressão etc. característicos desse processo de trabalho. Em outras palavras, pode-se dizer que além de *hamburguers*, batatas fritas e doces, os restaurantes *fast-food* produzem ou buscam produzir um certo tipo de trabalhador, forjando na subjetividade dele, em seus comportamentos, em sua maneira de pensar maneira de pensar os valores e a disciplina necessárias para atingir seus objetivos.

Essa padronização é estruturada por valores, condutas e principalmente na competitividade que penetra na ação do indivíduo sendo colocada em prática pelo treinamento dos trabalhadores e, de maneira implícita, é possível perceber a teoria do capital humano.

### **Do sistema *fast food***

O sistema *fast-food* é norteado tanto por estratégias de produção *fordista* e *toyotista*, entretanto, no mesmo espaço há a produção tanto de mercadorias quanto a prestação de serviços. Do fordismo-taylorismo nos restaurantes podemos entender como a supervisão constante dos trabalhadores e a padronização tanto do atendimento quanto do serviço produzindo sempre em grande escala.

No *fast-food*, produz-se somente o necessário, o sanduíche sai conforme o pedido, isto é, só é produzido após a sua venda. Esse modelo de estoque dos supermercados conhecido como *just in time* adotado e adaptado para o trabalho industrial pelo *toyotismo*.

Os trabalhadores na rede *fast-food* podem ser considerados qualificados por exercerem diversas funções de forma ágil e dinâmica. Como tendência mundial esses trabalhadores do período pós-fordista são “los trabajadores requieren habilidades más diversas y mejor entrenamiento para manejar tecnologías más exigentes y sofisticadas. Estas tecnologías necesitan

trabajadores que puedan manejarlas con mayor responsabilidad y autonomia” (RITZER, 2007, p.284).

Os restaurantes *fast-food* investem em treinamento pessoal para os funcionários. No Brasil, a gestão visa o empenho profissional dos trabalhadores juvenis. Esse treinamento busca garantir as competências necessárias para que esses trabalhadores consigam ter resultados positivos para empresa. “A súbita redescoberta e valorização da dimensão humana do trabalhador está muito mais afeta a sinais de limites, problemas e contradições do capital na busca de redefinir um novo padrão de acumulação [...]” (FRIGOTTO, 2010 p. 154).

### **A expansão do McDonald’s**

O americano Carl N. Karcher tornou-se pioneiro na indústria *fast-food*. Nascido em 1917, filho de arrendatário de origem germano-americana, católico e trabalhador, Carl abandonou a escola depois da oitava série e foi trabalhar na fazenda por doze a quatorze horas por dia. No período de 1920 e 1940, a população do sul da Califórnia quase triplicou com movimentos migratórios vindos do centro-oeste norte-americano nos anos que antecederam a Grande Depressão (SCHLOSSER, 2007).

A urbanização foi determinante para o surgimento do *fast-food*, a aceleração do tempo, a organização do espaço e o aumento da população viabilizou não somente uma ideia; mas uma necessidade da vida material das pessoas (HARVEY, 2004).

No final da década de 1944, Carl Karcher possuía quatro carrinhos de cachorro-quente em Los Angeles. Entretanto, foi na engenhosidade dos irmãos McDonald’s e de Ray Kroc que os restaurantes McDonald’s vieram a revolucionar a produção alimentícia voltada para o consumidor direto. O principal da inovação por eles promovida foi a *uniformização* da produção<sup>6</sup>.

Os irmãos McDonald lançaram-se inicialmente na carreira cinematográfica por estarem impressionados com o crescimento e por acharem que essa atividade seria lucrativa. Entretanto, com a compra do cinema em péssimas condições de conservação não conseguiram obter lucro.

Para os irmãos McDonald foram tempos difíceis, chegaram a fazer apenas uma refeição por dia numa banca de cachorro quente próximo ao restaurante. Mais tarde, segundo Ray Kroc, essa situação fez com que Richard McDonald tivesse a ideia de entrar no setor de alimentação (FONTENELLE, 2002).

É importante salientar a grande importância para os irmãos McDonald de terem trabalhado como contra-regra no cinema. Essa experiência cinematográfica foi utilizada por eles

---

<sup>6</sup> Podemos entender que a diferença essencial dos irmãos McDonald para Carl Karcher, é no revolucionário speed service system (Sistema de Serviço Rápido).

em seu negócio de alimentação, através do uso da publicidade, no qual o McDonald's foi pioneiro (ANTERO, 2009). Em 1937 os irmãos McDonald abriram o seu primeiro *drive-in* na região norte de Los Angeles e outro restaurante ainda maior na Califórnia. O cardápio inicial não continha os hoje famosos hambúrgueres; ao contrário, vendia salsicha e possuía um menu de 25 itens entre sanduíches de carne de porco e costeletas grelhadas numa churrasqueira (FONTENELLE, 2002).

A publicidade foi muito utilizada pelos irmãos McDonald's como um recurso ideológico com a criação do Ronald McDonald, mascote da companhia inspirado no Bozo's Circus, um programa televisivo local de 1960 que tinha como público alvo as crianças. Segundo Schlosser "Promoting McDonald's to children was a clever, pragmatic decision. 'A child who loves our TV commercials, [...] and brings her grandparents to a McDonald's gives us two more customers'" (2007, p.41).

Nos anos de 1940, os *drive-ins* passaram a ser o lugar mais frequentado por adolescentes citadinos, tornando-se um lugar de desordem. A busca do conforto e conveniência para essa clientela não era primordial. A "cultura do automóvel" passou a ser um estilo de vida juvenil. Nos *drive-in*, os adolescentes gritavam, buzonavam, brigavam e colocavam música alta no rádio do carro. "Devido a reclamação dos vizinhos frente a presença desses jovens, os proprietários se viram obrigados a cobrar entrada nos *drive-ins*, ocasionando a rejeição destes estabelecimentos por parte do público em geral" (ANTERO, 2009, p.24-25).

Os proprietários dos *drive-ins* adotaram como medida de impedir o vandalismo, a instalação de muros e portões, utilizando o sistema de *ticket* na entrada do estabelecimento. Dessa forma, os clientes teriam que pagar independente do consumo de comida e bebida trazendo inconveniência para os bons clientes e prejuízo para os proprietários pois:

Os proprietários passaram a ter dificuldades em lidar com as desordens que os adolescentes provocavam: era comum pratos quebrados ou roubados juntamente com talheres, muitas vezes numa clara forma de vandalismo. "As dificuldades eram pontencializadas pelo típico *layout* de grande espaço externo que criava um padrão de tráfego de circulação contínuo em torno do *drive in*, no qual muitas das áreas de estacionamento não podiam ser monitoradas pelos empregados do interior do prédio" (FONTENELLE, 2002, p.54).

Embora os irmãos McDonald conseguissem prosperar com o seu pequeno negócio até o final dos anos de 1940, os *drive-ins* entraram em decadência no anos de 1960 em decorrência da saturação do mercado e da diminuição da clientela. A relação direta entre carro e restaurante deixou de ser uma atividade promissora para os proprietários devido ao vandalismo da juventude

americana dos anos de 1950. Nesse período, as lanchonetes eram lugares de jovens delinquentes, o que levou os irmãos McDonald a pensar no cliente que se quer e não na clientela que se tem.

Todas essas transformações ocorridas fez com que os irmãos Richard e Maurice procurassem soluções inovadoras. Em 1948 numa tentativa arriscada, os irmãos McDonald fecharam as suas portas reformando todo o lugar. Após as reformas surge um novo restaurante em que o atendimento tornou-se o mínimo, personalizado ao cliente; o cardápio passou a ser enxuto e os alimentos montados. A atenção dessas modificações estava centrada na qualidade de cada passo da operação (FONTENELLE, 2002).

The brothers eliminated almost two-thirds of the items on their old menu. They got rid of everything that had to be eaten with a knife, spoon, or fork. The only sandwiches now were hamburgers or cheeseburgers. The brothers got rid of their dishes and glassware, replacing them with paper cups, paper bags, and paper plates. (SCHLOSSER, 2007, p.19-20)

As garçonetes foram demitidas após a reforma, porque o cliente agora descia do carro e ia até o balcão. E para além disso, a mudança do atendimento trouxe mudanças no perfil do trabalhador.

O enfoque não estava mais na conveniência do carro, mas na *velocidade do serviço*. Essa velocidade de serviço vinha acompanhada do desenvolvimento tecnológico e do treinamento dos trabalhadores especificamente para isso. A velocidade do serviço demanda trabalhadores habilidosos e velozes.

Mas a expansão das redes fast-food<sup>7</sup> teve seu início na cidade de San Bernadino nos anos de 1950. Nesse mesmo período entra em cena um vendedor de equipamentos para restaurantes chamado Ray Kroc que contribuiu decisivamente para a propagação da marca McDonald's.

Ray Kroc (1902-1984), el génio que invento el sistema de concesión de franquías de los restaurantes McDonald's, fue un hombre com grandes ideas y grandes ambiciones. Kroc no pudo anticipar el prodigioso impacto de su creación. McDonald's es la base de uno de los avances más influyentes de la sociedad contemporánea (RITZER, 2007, p.19).

Ray Kroc era um vendedor experiente de equipamento para restaurante, o que trouxe a ele um conhecimento profundo sobre o funcionamento das cozinhas. E ao observar o *drive-in* dos McDonald em funcionamento no horário típico de almoço, chamou-lhe muita atenção a organização do serviço. Observando os passos padronizados em cada etapa de execução do

---

<sup>7</sup> Tomaremos em particular a McDonald's como modelo para compreender a expansão da cadeia *fast-food* no mundo, mostrando como esses restaurantes necessitam de trabalhadores não somente executores, mas difusores da própria empresa.

trabalho e cardápio simplificado, Ray Kroc viu no processo produtivo da McDonald's um atendimento rápido que diminuía os desperdícios, levando os produtos a terem baixos preços. Podemos entender que “o papel fundamental que Kroc veio a desempenhar no McDonald's foi o de empreendedor, por meio da expansão de negócios e, claro, da marca” (FONTENELLE, 2002, p. 66).

Por meio das negociações entre Ray Kroc e os irmãos McDonald surge o sistema de franquias comercial que posteriormente foi adotado no mundo todo. Ray Kroc adquiriu o direito exclusivo de utilizar a marca McDonald's. As contribuições de Ray Kroc se estenderam ainda mais, garantindo o que seria a imagem da McDonald's: *rapidez e limpeza*.

Na década de 1950, quando os restaurantes *fast-foods* começaram a aflorar, a imagem do estabelecimento muitas vezes não era positiva. A busca pela higiene estava mais enraizada na cultura americana tornando-se um valor. Por outro lado, o desenvolvimento técnico de produtos de limpeza e máquinas sofisticadas trouxeram grandes benefícios para os donos dos restaurantes, fazendo com que parecessem mais limpos aos olhos dos clientes, em uma sociedade obcecada por limpeza.

Mas essa crença não se sustenta somente na aparência. Foi necessária a difusão e inculcação dos padrões de higiene no sujeito, seja consumidor ou não, para que a limpeza se convertesse num atrativo para os consumidores. Isso caracteriza até os dias de hoje os grandes restaurantes *fast-food*, em que o cliente acredita estar comendo um produto produzido com todos os padrões de higiene e qualidade.

## **Conclusão**

Não faltam críticas as redes *fast food* e a McDonald's é uma representação geral quando nos referimos a esse tipo de restaurante. Porém, não faltam pessoas que utilizam constantemente os seus serviços tornando-se para muitos algo indispensável. O *fast food* não trouxe somente inovações tecnológicas, mas também, a exigência de se pensar num tipo de trabalhador que pudesse executar bem essa atividade. Isso também trouxe maiores exigências das empresas com os trabalhadores em relação ao tempo, treinamento e competências. Exigências que muitas vezes não compensa o trabalhador com o salário, gratificação e reconhecimento.

## Referências

AREND, Sílvia Maria Fávero; REIS, Antero Maximiliano Dias dos. Juventude e restaurantes fast-food: a dura face do trabalho flexível. **Rev. katálysis**, Florianópolis, v. 12, n. 2, dez. 2009. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-49802009000200003&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-49802009000200003&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 01 set. 2011.

BRYMAN, Alan. **A disneyzação da sociedade**. São Paulo: Ideias & Letras, 2007.

\_\_\_\_\_. **O nome da Marca: McDonald's, fetichismo e cultura descartável**. São Paulo: Boitempo, 2002.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **Educação e crise do trabalho: perspectivas de final de século s.ed.** Petrópolis: Vozes, 1998.

HARVEY, David. **Condições pós-moderna: Uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. São Paulo: Loyola, 2004.

REIS, Antero Maximiliano Dias do. **McDonald's: A dura face do trabalho flexível no mundo juvenil (Florianópolis 2000-2007)**. 2009. Dissertação (Mestrado em história), Centro de Ciências Humanas e da Educação, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

RIAL, Carmen Sílvia Moraes. **Os fast-foods: uma homogeneidade contestável na globalização cultural**. IN: Horizontes Antropológicos – Diferenças Culturais. Programa de Pós Graduação em Antropologia Social. Santa Catarina: UFSC, vol 5, p.140180, julho1997.

RITZER, George. **La McDonaldización de la Sociedad**. Espanha: Editorial Popular, 2007.

SCHLOSSER, Eric. **Fast-food Nation: What the all-american meal is doing to the world**. Estados Unidos: Penguin Books, 2007.

SCHULTZ, Theodore W. **O capital humano: Investimentos em educação e pesquisa**. Rio de Janeiro: Zahar editores, 1973.

Recebido em: 27 de agosto de 2013

Aceito para publicação em: 21 de novembro de 2013