



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS**

***“VOCÊ GOSTA DESGOSTANDO”:***

O trabalho polivalente e precário das chefias na indústria calçadista toyotizada em Ipirá-Ba

Salvador  
2017

**ZILMAR ALVERITA DA SILVA**

***“VOCÊ GOSTA DESGOSTANDO”:***

O trabalho polivalente e precário das chefias na indústria calçadista toyotizada em Ipirá-Ba

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Universidade Federal da Bahia, como requisito para obtenção do grau de Doutora em Ciências Sociais.

Orientadora: Profa. Dra. Alda Britto da Motta

Salvador  
2017

---

S586 Silva, Zilmar Alverita da  
"Você gosta desgostando": o trabalho polivalente e precário das  
chefias na indústria calçadista toyotizada em Ipirá-Bahia / Zilmar Alverita  
da Silva. – 2017.  
264 f.

Orientadora: Profª Drª Alda Britto da Motta  
Tese (doutorado) - Universidade Federal da Bahia. Faculdade de Filosofia  
e Ciências Humanas, Salvador, 2017.

1. Trabalhadores da indústria de calçados – Ipirá (BA). 2. Indicadores  
Sociais. 3. Gênero. 4. Chefia. 5. Trabalho – Condições sociais. I. Motta, Alda  
Britto da. II. Universidade Federal da Bahia. Faculdade de Filosofia e Ciências  
Humanas. III. Título.

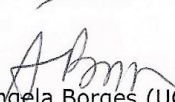
CDD: 331.4

---


**ZILMAR ALVERITA DA SILVA**

**"VOCÊ GOSTA DESGOSTANDO": A CHEFIA E O SEU  
TRABALHO NA INDÚSTRIA CALÇADISTA EM IPIRÁ - BAHIA**


Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Ciências Sociais, com área de concentração em Ciências Sociais, e, aprovada em 11 de abril de 2017, pela Comissão formada pelos professores:

  
Prof(a). Ângela Borges (UCSAL)  
Doutorado em Ciências Sociais pela UFBA

  
Prof(a). Diogo Valença de Azevedo (UFRB)  
Doutorado em Sociologia pela UFPE

  
Prof(a). Maria da Graça Druck de Faria (FFCH/UFBA)  
Pós-doutora pela Université Paris XIII

  
Prof(a). Iracema Brandão (FFCH - UFBA)  
Doutora em Sociologia pela Universidade de São Paulo

  
Prof(a). Alda Brito da Motta (FFCH - UFBA)  
Doutora em Educação pela Universidade Federal da Bahia

*Dedico este trabalho ao povo ipiraense,  
especialmente aos trabalhadores e trabalhadoras da  
indústria de calçado.*

*À Profa. Ana Alice Costa (in memoriam). Pensei  
muito em você enquanto escrevia esta tese.*

## AGRADECIMENTOS

Este trabalho é produto de uma conjuntura adversa, marcada por golpes e ataques aos trabalhadores e trabalhadoras. De 2011 a 2017, atravessei momentos difíceis, de muita confusão e dispersão. Neste período contei com muitos e significativos apoios, e só cheguei até aqui porque a longa caminhada não foi, de forma alguma, trilhada solitariamente.

Quero agradecer muito especialmente à Profa. Alda Britto da Motta, minha orientadora, pelos anos de trabalho junto à sua equipe como bolsista de iniciação científica e, posteriormente, como orientanda. Agradeço pela confiança, generosidade, companheirismo e pela forma respeitosa e democrática com que conduziu a orientação, sempre me ouvindo e me deixando tomar decisões e, ao mesmo tempo, sendo muito cuidadosa para garantir que esta tese fosse defendida.

Agradeço às Profas. Graça Druck e Iracema Brandão que, desde o Mestrado, estão comigo na construção deste trabalho. Agradeço a todos os pesquisadores e pesquisadoras do NEIM e do CRH pelas importantes contribuições teóricas e formação política.

Aos militantes da APS e do PSOL, agradeço a oportunidade de sonharmos coletivamente e, desta forma, encontrarmos forças para seguirmos resistindo, ousando sonhar e lutar.

À Capes, pelo apoio prestado.

À Neuracy Moreira, sempre muito solidária. A tua ajuda com os dados qualitativos foi indispensável. Muito grata, amiga!

À amiga Mônica Rocha, por transcrever as entrevistas. Obrigada!

À Ana Soraya Vilas Boas e à Adriana Franco, agradeço pela troca de ideias e de angústias, pela solidariedade e pelo abrigo enquanto fugia do barulho da minha rua.

À Eulália Azevedo e André Aguiar, agradeço por dispor do precioso tempo de vocês para a leitura do trabalho. Muito obrigada, amig@s!

À Patrocínio, pela formatação do texto. Obrigada!

À Simone Rebouças, Edna Souza e Paula Vielmo, pela amizade e pelo estímulo.

Às companheiras e companheiros do SINDICAL, pelo carinho, por disponibilizar o espaço sindical para a realização de entrevistas, pela doação de documentos importantes para a concretização desta pesquisa e por me permitir acompanhar o dia a dia do sindicato. À Arlete, pela acolhida em seu domicílio. Obrigada!

À minha família em Ipirá, Dona Ninha, Seu Firmo (Sindicato dos Trabalhadores Rurais), Simone, Mônica, Bau e Elane, que, ao longo de toda a pesquisa de campo, me receberam e me hospedaram em sua casa. Devo todo o apoio a Marcos, ex-dirigente do Sindical.

Agradeço à “Dene”, Ex-presidente do Sindical, pelo imprescindível apoio disponibilizado, mesmo não estando mais na direção do Sindicato.

Ao povo ipiraense, pela hospitalidade. E, especialmente, aos trabalhadores e trabalhadoras da fábrica analisada, sobretudo @s chefes que me receberam em suas residências, locais de trabalho e de luta (sindicato) e utilizaram seu pouco tempo de descanso e de trabalho para socializar comigo informações imprescindíveis para a realização da pesquisa.

Por fim, um agradecimento muito especial à minha família, principalmente, à Dona Santa, minha mãe, a Joaquim Lagoa, meu pai. Quando me senti sem forças, pensei na coragem de vocês, que mesmo sem dispor da terra e da água para o plantio, nunca desistiram de semear.

## RESUMO

O objeto deste estudo é a precarização do trabalho em cargo de chefia. Continuidade de estudo anterior, a pesquisa teve como objetivo analisar de que forma a precarização social do trabalho atinge também os cargos de chefia. A nossa análise teve como universo empírico uma unidade produtiva de calçado, de matriz gaúcha, implantada no município de Ipirá na Bahia, em 2003. Os dados qualitativos foram produzidos e analisados de forma complementar aos quantitativos. 14 entrevistas e um banco de dados com 99 Termos de Rescisão de Contrato compõem a amostra. Com base nestes dados, traçamos o perfil da chefia que, do ponto de vista etário é ainda jovem com maior presença na faixa que vai dos 30 aos 40 anos, com forte presença entre jovens com até 29 anos. As mulheres não chegam a representar 30% da chefia, destacam-se especialmente na função mais polivalente, a Auxiliar de Chefia, e ainda são vistas como *trabalhadoras ilegítimas*. Os cargos de comando e a direção da empresa são masculinos. A análise das condições de trabalho, das decorrências da gestão da mão-de-obra nas relações, na saúde e nas formas de resistência foi realizada por meio de sete indicadores sociais de precarização do trabalho: jornada, polivalência, intensificação, salário, assédio moral, saúde e demissão. Um *Caso* acompanha cada indicador. A concepção que se defende nesta tese, com base nos indicadores e nos casos, é que entre os chefes a subordinação ao capital é qualitativa e quantitativamente maior que entre os operários, pela disponibilidade para o trabalho e pela responsabilidade que a função exige. Esta condição precária é vivida de forma distinta, segundo experiências de gênero e de outros marcadores sociais como idade e pertencimento étnico.

**Palavras-chave:** Trabalho; Gênero; Indicadores Sociais de Precarização do Trabalho; Indústria de Calçado;



## ABSTRACT

The object of this study is the precariousness of work in management positions. Being a continuity of an earlier study, the research had as objective to analyze in what way the social precariousness of the work also reaches the positions of the headship. Our analysis had as empirical universe a productive unit of shoes, of Gaucho head office, implanted in the municipality of Ipirá in Bahia, in 2003. The qualitative data were produced and analyzed in a complementary way to the quantitative ones. 14 interviews and a database with 99 Terms of Agreement Termination make up the sample. Based on these data, we outlined the profile of leaders that, from the age point of view, are still young. The great majority are around 30 to 40 years old and there is a strong presence among young people up to 29 years of age. Women do not represent 30% of the headship, they stand out especially in the most multipurpose function, the Chief Auxiliary, and they are still seen as illegitimate workers. Positions of command and the direction of the company are male. The analysis of working conditions, the derivations of the management of labor, labor relations, health and forms of resistance was performed by seven social indicators of precarious work: journey, versatility, intensification, salary, moral harassment, Health and dismissal. One case accompanies each indicator. The view advocated in this thesis, based on indicators and cases, is that among bosses the subordination to capital is qualitatively and quantitatively greater than among workers due to their willingness to work, and the responsibility that the job requires. This precarious condition is experienced differently, depending on the gender experiences and other social markers such as age and ethnic belonging.

**Key-words:** Work; Gender; Social Indicators of Precarious Work; Shoe industry.

## RESUMEN

El objeto de este estudio es la precarización del trabajo en cargo de jefatura. Siendo continuidad de un estudio anterior, la investigación tuvo como objetivo analizar de qué forma la precarización social del trabajo alcanza también los cargos de dirección. Nuestro análisis tuvo lugar como universo empírico una unidad productiva de calzado, de matriz gaucha, implantada en el municipio de Ipirá en Bahía, en 2003. Los datos cualitativos fueron producidos y analizados de forma complementaria a los cuantitativos. La muestra está compuesta por 14 entrevistas y una base de datos con 99 términos de terminación de contrato. En base a estos datos, trazamos el perfil de la jefatura que, desde el punto de vista etario es todavía joven, con mayor presencia en la franja que va de los 30 a los 40 años, con fuerte presencia entre jóvenes de 29 años. Las mujeres no llegan a representar el 30% de la jefatura, se destacan especialmente en la función más polivalente, la de Auxiliares de Jefatura, y aún son vistas como trabajadoras ilegítimas. Los cargos de mando y la dirección de la empresa son masculinos. El análisis de las condiciones de trabajo, de las consecuencias de la gestión en las relaciones, en la mano de obra, en la salud y en las formas de resistencia fue realizada por medio de siete indicadores sociales de precarización del trabajo: jornada, polivalencia, intensificación, salario, acoso moral Salud y despido. Un caso acompaña cada indicador. La concepción que se defiende en esta tesis, con base en los indicadores y en los casos, es que entre los jefes la subordinación al capital es cualitativa y cuantitativamente mayor que entre los obreros, por la disponibilidad para el trabajo y por la responsabilidad que la función exige. Esta condición precaria es vivida de forma distinta, según experiencias de género y de otros marcadores sociales como edad y pertenencia étnica.

**Palabras clave:** Trabajo; Género; Indicadores Sociales de Precarización del Trabajo; Industria del calzado.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Número de trabalhadores empregados na indústria calçadista e produção média por trabalhador ( Franca – 1984 a 1999)	79
Tabela 2	Principais produtores de calçados (1999 e 2014)	93
Tabela 3	Principais produtores, consumidores, exportadores e importadores (2014)	95
Tabela 4	Estados produtores de calçados no Brasil por número de empresas e de empregados (2002, 2008 e 2015)	101
Tabela 5	Número de trabalhadores em Itapetinga (2003 a 2008)	105
Tabela 6	Número de trabalhadores de Jequié ( 2003 a 2011)	106
Tabela 7	Número de empresas por quantidade de ocupação formal em Ipirá	108
Tabela 8	Trajetória do Grupo	111
Tabela 9	Número de trabalhadores de Ipirá (2004 a 2011)	115
Tabela 10	Função por sexo	139
Tabela 11	Chefia por função, faixa-etária e sexo	140
Tabela 12	Função por faixa-etária e sexo	146
Tabela 13	Setor de atividade por função e sexo	161
Tabela 14	Faixa salarial por tipo de salário e sexo	198

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Destino da produção	94
Gráfico 2	Produção de calçado por região e Estado	100
Gráfico 3	Número de empresas por Estado (2015)	102
Gráfico 4	Participação na exportação (2015)	104
Gráfico 5	Organograma da fábrica	129
Gráfico 6	Chefia por sexo	138
Gráfico 7	Idade do supervisor por sexo	147
Gráfico 8	Função por sexo (Setor de Montagem)	149
Gráfico 9	Função por sexo (Setor de Corte)	150
Gráfico 10	Função por sexo (Setor de Costura)	157
Gráfico 11	Faixa salarial por idade da mulher horista	199
Gráfico 12	Faixa salarial por idade do homem horista	199

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

<i>ABICALÇADOS</i>	Associação Brasileira das Indústrias de Calçados
ALBA	Assembleia Legislativa da Bahia
ASPRA	Associação de Policiais e Bombeiros do Estado da Bahia
AVC	Acidente Vascular Cerebral
BA	Bahia
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAT	Comunicação de Acidente de Trabalho
CCQ	Círculo de Controle de Qualidade
CE	Ceará
CESAT	Centro de Estudos da Saúde do Trabalhador
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CLT	Constituição das Leis Trabalhistas
DORT	Doenças Osteomusculares Relacionadas ao Trabalho
DP	Departamento de Pessoal
DRT	Delegacia Regional do Trabalho
EUA	Estados Unidos da América
FFCH	Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas

FIEB	Federação das Indústrias do Estado da Bahia
FINAME	Agência Especial de Financiamento Industrial
FINOR	Fundo de Investimentos do Nordeste
FTC	Faculdade de Tecnologias e Ciências
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INSS	Instituto Nacional de Seguridade Social
LER	Lesão por Esforço Repetitivo
MDIC	Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MG	Minas Gerais
MPT	Ministério Público do Trabalho
NEIM	Núcleo de Estudos Interdisciplinares sobre a Mulher
OBSERVASINOS	Observatório da Realidade e das Políticas Públicas do Vale do Rio dos Sinos
OS	Ordem de Serviço
PB	Paraíba
PPGNEIM	Programa de Pós-Graduação em Estudos Interdisciplinares sobre Mulheres, Gênero e Feminismo
RAIS	Relação Anual das Informações Sociais
RH	Recursos Humanos

RJ	Rio de Janeiro
RS	Rio Grande do Sul
SC	Santa Catarina
SEBRAE	Sede da Rede de Atendimento ao Empreendedor
SECEX	Secretaria de Comércio Exterior
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SINDICAL	Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Beneficiamento de Couro, Fabricação, Produção, Montagem e Acabamento de Artefatos de Couro, de Calçados, Carteiras, Cintos, Bolsas e Afins do Município de Ipirá
SM	Salário Mínimo
SP	São Paulo
TD	Trabalho a Domicílio
TDD	Trabalho a Domicílio Distribuído
UEFS	Universidade Estadual de Feira de Santana
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UNEB	Universidade do Estado da Bahia
VW	Volkswagen

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>19</b>
1.1	DELINEANDO O OBJETO	23
1.2	PERCURSO TEÓRICO-METODOLÓGICO	37
1.3	A PESQUISA	44
1.4	APRESENTAÇÃO DOS CAPÍTULOS	49
1.4.1	<b>Capítulo 1 - Toyotismo, precarização e gênero: o trabalho em cargo de comando na indústria calçadista</b>	<b>49</b>
1.4.2	<b>Capítulo 2 - A indústria calçadista de Ipirá no contexto da divisão internacional da produção de calçados</b>	<b>49</b>
1.4.3	<b>Capítulo 3 - Os trabalhadores em cargo de chefia: hierarquia regional e de gênero</b>	<b>50</b>
1.4.4	<b>Capítulo 4 - As condições de trabalho da chefia: indicadores de precarização social do trabalho</b>	<b>50</b>
1.4.5	<b>Capítulo 5 - Violência no trabalho, doenças e a demissão como estratégia de resistência: indicadores de precarização social do trabalho</b>	<b>51</b>
<b>2</b>	<b>TOYOTISMO, PRECARIZAÇÃO E GÊNERO: O TRABALHO EM CARGO DE COMANDO NA INDÚSTRIA CALÇADISTA</b>	<b>52</b>
2.1	TOYOTISMO E GÊNERO	52
2.2	A BUSCA POR TRABALHADORES VULNERÁVEIS E FLEXÍVEIS	59
2.3	AS ‘COBAIAS’ DO TOYOTISMO	60
2.3.1	<b>As mulheres</b>	<b>61</b>
2.3.2	<b>Os jovens</b>	<b>64</b>
2.4	TOYOTISMO E A CAPTURA DA SUBJETIVIDADE	67
2.5	FLEXIBILIZAÇÃO E PRECARIZAÇÃO SOCIAL DO TRABALHO COMO DOMINAÇÃO SOCIAL	69
2.5.1	<b>Terceirização: forma mais flexível de uso da força de trabalho</b>	<b>72</b>



2.6	IMPACTO DO TOYOTISMO NO TRABALHO DE CHEFIA NA INDÚSTRIA CALÇADISTA	74
2.6.1	<b>Polos tradicionais</b>	<b>75</b>
2.6.2	<b>Ocupação de novos territórios</b>	<b>81</b>
<b>3</b>	<b>A INDÚSTRIA CALÇADISTA DE IPIRÁ NO CONTEXTO DA DIVISÃO INTERNACIONAL DA PRODUÇÃO DE CALÇADOS</b>	<b>89</b>
3.1	CARACTERÍSTICAS DA INDÚSTRIA CALÇADISTA	89
3.2	A PRODUÇÃO MUNDIAL DE CALÇADOS E A CRISE: O BRASIL, OS PRINCIPAIS PRODUTORES E OS EXPORTADORES	92
3.3	A INDÚSTRIA CALÇADISTA NO BRASIL	96
3.4	A TERCEIRIZAÇÃO E A OCUPAÇÃO DE NOVOS TERRITÓRIOS	99
3.5	A PRODUÇÃO DE CALÇADOS NA BAHIA	104
3.5.1	<b>O Município de Ipirá e a instalação da fábrica</b>	<b>107</b>
3.5.2	<b>A fábrica de IPIRÁ e seu grupo empresarial</b>	<b>110</b>
3.5.3	<b>A fábrica e a produção na região de Ipirá</b>	<b>114</b>
3.5.3.1	<i>Ortopé, a marca própria</i>	<i>116</i>
3.5.3.2	<i>Esportivo: produção para terceiros</i>	<i>119</i>
3.5.4	<b>A planta de riachão de jacuípe</b>	<b>120</b>
3.5.5	<b>A Fábrica e sua rede de empresas ‘fundo de quintal’</b>	<b>121</b>
<b>4</b>	<b>Os trabalhadores em cargo de chefia: Hierarquia regional e de gênero</b>	<b>128</b>
4.1	OS NÍVEIS HIERÁRQUICOS	128
4.1.1	<b>Auxiliar de chefia ou auxiliar de produção?</b>	<b>130</b>
4.1.2	<b>Coordenação e supervisão</b>	<b>134</b>
4.2	PERFIL DA CHEFIA	138
4.2.1	<b>Sexo, idade e tempo na empresa</b>	<b>138</b>
4.2.2	<b>Estado civil, escolaridade e qualificação profissional</b>	<b>140</b>
4.3	DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO EM CARGO DE CHEFIA	145
4.4	CHEFIA DE IPIRÁ VERSUS CHEFIA DO SUL	161

<b>4.4.1 A competitividade entre chefia do sul e chefia local</b>	<b>163</b>
<b>5 AS CONDIÇÕES DE TRABALHO DA CHEFIA: INDICADORES DE PRECARIZAÇÃO SOCIAL DO TRABALHO</b>	<b>165</b>
5.1 “EU NÃO VIA O SOL!”: JORNADAS FLEXÍVEIS DE TRABALHO	165
5.2 “ELA AQUI PRIMEIRO. PEGUE A SENHA!”: TRABALHO POLIVALENTE	176
5.3 “DEI SANGUE”: A INTENSIFICAÇÃO DO TRABALHO	184
5.4 SALÁRIO: PRECARIEDADE E DESIGUALDADES POR SEXO E REGIÃO	197
<b>6 VIOLÊNCIA NO TRABALHO, DOENÇAS E A DEMISSÃO COMO ESTRATÉGIA DE RESISTÊNCIA: INDICADORES DE PRECARIZAÇÃO SOCIAL DO TRABALHO</b>	<b>208</b>
6.1 “ELES ME MARCARAM”: ASSÉDIO MORAL E OUTRAS EXPRESSÕES DA VIOLÊNCIA NO TRABALHO	208
6.2 AS MARCAS DA PRECARIZAÇÃO: DOENÇAS OCUPACIONAIS E O DIFÍCIL ACESSO À SAÚDE DO TRABALHO	220
6.3 “OU ME MANDAM OU PULO A CERCA”: PEDIDO DE DEMISSÃO, RECUSA À PROMOÇÃO E “ARREPENDIMENTOZINHO”	228
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>242</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>255</b>
<b>ANEXO A – Cartões utilizados nos cursos de qualificação profissional</b>	<b>261</b>
<b>ANEXO B – Roteiro da entrevista</b>	<b>262</b>
<b>ANEXO C – Tabela de escolaridade por sexo</b>	<b>264</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo é continuidade de algumas experiências com pesquisas acadêmicas na área dos estudos de Gênero. Iniciei minhas reflexões sobre as relações sociais de sexo como bolsista de iniciação científica, sob a orientação da Profa. Alda Britto da Motta (NEIM/UFBA), entre 2002 e 2004, em pesquisas sobre Gerações.

Em 2005, atuei como apoio técnico em outra pesquisa sobre Gênero, Trabalho e Saúde envolvendo mulheres trabalhadoras na indústria de calçado na Bahia, sob a Coordenação da Profa. Petilda Serva Vazquez (NEIM) quando tive contato com os jovens trabalhadores do setor calçadista do município de Ipirá.

A identificação de uma estranha igualdade salarial entre os sexos no operariado deste município conduziu- nos à proposta do estudo que realizamos no mestrado, entre 2006 e 2008, pelo PPGNEIM sob a orientação da Profa. Alda Britto da Motta. Por meio deste estudo, buscamos compreender como o sexo e a idade, os mais antigos critérios de divisão social do trabalho, estavam sendo utilizados pelo capital na atual fase de *acumulação flexível* em uma conjuntura de crise social.

Nossa análise sobre a divisão etária e sexual do trabalho teve como universo empírico a referida fábrica, de matriz gaúcha instalada aqui em 2003 como resultado da política de atração de investidores do Governo do Estado da Bahia em parceria com a Prefeitura Municipal de Ipirá.

Por meio deste estudo, identificamos uma força de trabalho predominantemente jovem e solteira, com presença marcante de mulheres. Indicamos que este perfil expressava uma flexibilidade interna à fábrica por meio da qual a *empresa flexível* buscava reduzir custos *inovando* centralmente no uso da mão de obra local, que se diferenciava dos trabalhadores do Sul pela inexperiência sindical e política.

Demonstramos que, nestas condições, a empresa nivelou por baixo os salários de homens e mulheres e que ambos, apesar de contratados como iguais, como *trabalhador polivalente* ou *operador do calçado* ou *serviços gerais*, realizavam atividades com conteúdos diferentes e condizentes com aprendizados de gênero e produto da rígida divisão sexual do trabalho existente na sociedade e na fábrica.

As mulheres realizavam atividades de costura, preparação, acabamento e revisão, todas requerentes de suas supostas habilidades de gênero, enquanto os homens se encarregam do

trabalho pesado, *grosso* e perigoso, realizado com ou sem máquinas, no solado, no corte e na montagem. Se a divisão sexual do trabalho agia no sentido de diferenciar práticas de trabalho, o processo de precarização social do trabalho aproximava em muito as condições de trabalho e de vida de homens e mulheres. Para ambos, o tempo de trabalho era o mais móvel possível com férias fragmentadas, horas extras raramente realizadas de acordo com o que prevê a legislação do trabalho.

A flexibilidade funcional se expressava fortemente pelo uso *polivalente* da força de trabalho, o que a tornava facilmente substituível. Salvo raras exceções, os trabalhadores mais velhos, com idade acima de 30 anos, não conseguiam concorrer ao processo seletivo da empresa que tinha como critério a pouca idade e a inexperiência profissional, pois objetivava contratar jovens e formá-los de acordo com a nova cultura de trabalho, *flexível* e *polivalente*.

Por meio deste estudo, constatamos que este trabalho dividido sexualmente era absurdamente precário porque intensificado e realizado em extensas jornadas de trabalho, adoecendo e mutilando homens e mulheres em seu primeiro emprego.

A ideia de estudar operários ipiraenses recrutados no chão da fábrica para o cargo de baixa e média chefia surgiu por meio da releitura do material produzido em campo entre 2006-2008.

Em várias entrevistas com operários e também com seus superiores a precarização do trabalho de mando se expressava fortemente: a) indícios de irregularidades no uso do tempo de trabalho – como retornar à produção para refazer o trabalho (*retrabalho*) ao término da jornada e sem computar como horário extraordinário; b) indícios de irregularidade no pagamento de salário– a promoção a um cargo de chefia não vinha acompanhada de remuneração compatível com a nova função.

Também foi possível a percepção de que a chefia também era polivalente, pois além de fazer aquilo que a ela competia – treinar e coordenar os operários, vigiar seu ritmo e a qualidade do seu trabalho – os chefes também produziam o calçado. E, sempre que necessário, *davam uma forcinha* para garantir a entrega do produto no prazo. Naquele momento, não era objetivo da pesquisa analisar o trabalho dos chefes naquele contexto.

Ao cursar o doutorado, tivemos contato com dois estudos realizados em regiões onde a referida empresa possui unidades produtivas, que foram fundamentais para a formulação de uma questão de pesquisa. No estudo realizado por Santos (2004), por exemplo, na região do Vale do Rio dos Sinos, no Rio Grande do Sul, onde a fábrica mantém a matriz, a autora analisa muito brevemente a promoção de mulheres a cargo de comando como resultado da

política de reestruturação produtiva, apontando ainda para a extinção de funções qualificadas e a criação de outras mais flexíveis nos níveis hierárquicos como a *auxiliar de chefia*.

Outro estudo realizado, conjuntamente por Rigotto, Maciel e Borsoi (2010), no estado do Ceará onde a fábrica mantém duas unidades produtivas, a pesquisa versa sobre produtividade e humilhação na indústria calçadista<sup>1</sup> e por meio dele foi possível perceber similaridades entre a condição precária da chefia ipiraense e a de outro território produtivo de ocupação recente: o cearense.

Este estudo não tem os chefes como sujeito prioritário de análise, mas eles são centrais na execução da política de metas definida pela gerência – e razão das humilhações no trabalho – alguns aspectos relacionados ao trabalho da chefia ganhou força na análise, inclusive a sua condição de humilhados quando fracassados no cumprimento das metas produtivas. As autoras identificaram, entre os chefes, a função *Auxiliar de Produção*, esta como uma função de comando.

Assim, redefinimos nosso objeto de pesquisa com base na empiria que apontava condições precárias de trabalho de homens e mulheres em cargo de chefia. Com base em resultados de estudos empíricos sobre o setor calçadista que demonstrava o processo de precarização e, ao mesmo tempo, apontava a inserção das mulheres em cargos de mando. Nossa proposta originária apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais em 2011 intitulava-se “O TRABALHO NO SETOR COUREIRO-CALÇADISTA DO MUNICÍPIO DE IPIRÁ-BA: um estudo sobre a divisão social, sexual e etária do trabalho sob os efeitos da reestruturação produtiva”.

Por esta proposta inicial, o universo empírico incluía toda a produção artesanal em couro e artefatos de couro que se encontra dispersa na zona rural e na zona urbana de Ipirá, produção essa realizada em unidades domiciliares e fabris nos quais são produzidas bolsas, cintos, carteiras, chinelos, gibão, perneiras, entre outros. Pretendia-se analisar o aparente processo de modernização em curso na produção centenária artesanal de Ipirá e seu impacto sobre os sujeitos que vivem do trabalho segundo sexo, a idade e a região de labor.

Após a primeira viagem a campo abandonamos este projeto por algumas razões: 1) amplitude da pesquisa (mais de 100 unidades produtivas) a ser investigada num curto tempo (até cinco anos) e com poucos recursos (apenas a bolsa de pesquisa); 2) boa parte da pesquisa seria realizada na zona rural o que envolvia viagem, onde é difícil a permanência dada à inexistência de uma rede de serviços como hotéis e restaurantes; 3) diferente do Centro de

---

<sup>1</sup> O texto nos foi doado pela Profa. Alda Motta – a quem agradeço enormemente.

Ipirá, na zona rural, não possui redes de apoio, como o Sindical e amigos que articulam entrevistas e até disponibilizam seus domicílios como espaços para o trabalho de pesquisa e até mesmo hospedagem; 4) perda de interesse pela proposta após o reencontro com o tema do trabalho de mulheres em cargo de comando em um contexto de evidente precarização do trabalho.

O percurso da trajetória da pesquisa foi marcado por muitas idas e vindas. Não poderia deixar de informar que este trabalho foi produzido em um momento de muita turbulência política e pessoal. Uma fase marcada por profunda crise econômica, social, sobretudo, política.

A primeira fase do doutorado, realizada na cidade de Salvador, foi marcada por greves duramente reprimidas. 12 dias de ocupação da ALBA pelos policiais militares da Bahia duramente criminalizados inclusive com uso da Força Nacional, prisão de líderes, fechamento da ASPRA e encerramento da sua conta bancária; 57 dias de greve das professoras da Rede Estadual (Ensino Médio), igualmente criminalizada com cortes de salários e até mortes de professoras que sofreram AVC ao verem seus contracheques zerados.

Em 2013, as massivas lutas de junho com ruas ocupadas por milhões de brasileiros, especialmente jovens, exigindo fim da corrupção, mais transparência na política, reforma política e mais direitos; como aquelas greves, estes ativistas foram duramente criminalizados, espancados e presos, muitos tiveram seus corpos e vidas invadidas.

A fase final da pesquisa, que incluiu o período de análise dos dados e redação da tese, se desenvolveu em meio às tramas de um golpe parlamentar/institucional, que levou à destituição do Governo Dilma por meio de um processo de *impeachment*, articulado pelo vice Michel Temer, que, de forma ilegítima, assumiu a Presidência da República.

O objetivo do golpe era aprofundar o processo de reestruturação produtiva, em curso no Brasil há três décadas, por meio de um governo ilegítimo que usa da sua impopularidade para radicalizar ainda mais em reformas estruturais a serviço do capital financeiro. Desde então, e em ritmo acelerado, direitos sociais, trabalhistas e previdenciários estão sendo destruídos.

Medidas como congelamento de 20 anos investimentos em áreas fundamentais como Saúde e Educação para garantir o pagamento religioso da ilegal dívida pública. Este congelamento de gastos engatilhou reformas como a trabalhista para flexibilizar ainda mais no uso da força de trabalho, tornar legal a terceirização e fazer a reforma previdenciária que desmonta a política previdenciária e de assistência social atingindo a todos, mas particularmente as mulheres e os trabalhadores do campo.

A redação do texto desta tese, que versa sobre a precarização do trabalho, se fez em meio às tramas deste golpe institucional e de uma ruptura com o pacto social firmado com o povo brasileiro com a Constituição de 1988.

Fui fortemente atingida por este longo período de confusão política e, por vezes, até desejei desistir da pesquisa. Se não o fiz foi por conta dos compromissos firmados com professoras que me orientaram neste processo, com os trabalhadores e dirigentes sindicais, e compromisso com a Universidade.

Foi fundamental o apoio que recebi da Profa. Alda, minha orientadora, das Profas. Graça Druck e Iracema Brandão, membras da Banca de Qualificação, e de todos os Professores e Professoras que compõem o Colegiado que, na contramão das metas produtivistas e da política de eficiência imposta pelos financiadores de pesquisa, solidariamente aprovou meus pedidos por mais prazo para conclusão do curso. É que o *just in time*, vivíssimo nas universidades brasileiras, encontra resistência na FFCH/UFBA.

## 1.1 DELINEANDO O OBJETO

Após três décadas desde a adesão à reestruturação produtiva pelo empresariado ligado à indústria calçadista no Brasil, e após duas décadas de maior flexibilização da legislação do trabalho, nos anos 1990, os impactos das políticas de redução de custos com a mão de obra já estão refletindo fortemente em todos os segmentos da classe trabalhadora, não sendo diferente com os que ocupam cargo de chefia. Em alguns aspectos, a precarização pode ser ainda mais intensa neste segmento bastante particular da classe trabalhadora.

O ramo calçadista, de base técnica tradicional, inovou centralmente no aspecto organizacional, o que foi facilitado por um conjunto de ações governamentais, como a flexibilização da legislação do trabalho na década de 1990 e a oferta de políticas de incentivos fiscais e de apoios creditícios.

Graças a essas políticas, foi possível ao capital produtivo generalizar a prática da terceirização nos polos tradicionais e abrir novas plantas em regiões afastadas dos grandes centros industriais do Sul e Sudeste.

Estas medidas atingiram a força de trabalho nos tradicionais polos produtores de calçado no Vale do Sinos/RS e em Franca/SP, e, posteriormente, nas novas fábricas implantadas neste contexto em regiões não industrializadas, notadamente no Nordeste, nos estados do CE, PB e Ba.

Todos os trabalhadores foram duramente atingidos pela reorganização produtiva, mas aqueles trabalhadores que representam um maior custo para o capital ou uma maior resistência às mudanças, geralmente os mais velhos, se mais qualificados – como os que ocupam cargos de mando– foram alcançados distintamente.

Pela literatura analisada, foi possível observar que o uso dos novos métodos de trabalho como o Trabalho em Grupo ou em Células levou à diminuição no número de Supervisor no setor calçadista (PICCININI, 1992; NAVARRO, 2006; RIGOTTO, MACIEL E BORSOI, 2010).

No polo gaúcho, Santos (2004) constatou a extinção de profissões mais qualificadas como o *Coringa* e o surgimento de novas funções flexíveis em cargo de chefia – como o “Auxiliar de Chefia” – e, neste contexto, o acesso de mulheres a cargo de comando, sobretudo nos setores onde o operariado apresenta perfil mais feminino como Costura.

No polo de Franca, em São Paulo, Navarro (2006) analisa a expansão do processo de terceirização e entre as muitas decorrências sobre a força de trabalho menciona a imposição do trabalho precário e subcontratado a ex-funcionários de confiança como Gerente e Supervisor por meio de bancas especializadas, ou o acúmulo de tarefas de supervisão em mais de um espaço produtivo (fábrica e bancas subcontratadas).

Nas novas fábricas, as implantadas em função da política de dispersão da produção para fragmentar os trabalhadores e dificultar a sua resistência coletiva, os princípios de excelência e qualidade vêm provocando uma crescente pressão sobre gerentes e supervisores, podendo resultar em humilhação especialmente entre os mais próximos do operariado, a baixa chefia, quando metas de produção não são alcançadas e prazos de entrega descumpridos. (RIGOTTO, MACIEL e BORSOI, 2010).

Na Bahia, em estudo anterior, observamos um tipo curioso de polivalência envolvendo o trabalho da chefia que não só coordena equipes de trabalho, mas também costuma produzir o calçado, viabilizando a entrega do produto no prazo (SILVA, 2008).

Por fim, o “auxiliar de chefia” e o caráter extremamente precário deste segmento foram mencionados em estudos empíricos envolvendo as novas fábricas implantadas nos Estados do Ceará e Bahia por Rigotto, Maciel e Borsoi (2010) e Silva (2008a; 2008b), respectivamente.

Todos esses dados revelam os efeitos das novas estratégias gerenciais de inspiração toyotista. Estas estratégias de organização da produção e as práticas de “gestão de pessoas”<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Termo usado por Alves (2012) como uma invenção do modelo japonês de produção que será retomado posteriormente.



não são neutras do ponto de vista das relações de gênero e de outras relações sociais como as geracionais.

Como nota Alves (2012), a partir de 2000 as grandes empresas reestruturadas passaram por profundas transformações no Brasil: as tecnológicas com o uso de máquinas informacionais; aquelas mais relacionadas aos métodos de gestão e organização do trabalho; uma reestruturação geracional que, por meio de planos de demissão voluntária e através do *downsizing*, levou a um enxugamento nos níveis hierárquicos, excluindo os trabalhadores mais velhos. Todas estas mudanças foram facilitadas pelo Estado neoliberal e pelas suas políticas de flexibilização das relações trabalhistas.

O uso de alguns protocolos toyotistas levaram a um aprofundamento da precarização do trabalho como a terceirização, os grupos de trabalho, *kanban*, *just in time*, entre outros que no setor calçadista coexistem e se combinam de diferentes formas com o trabalho cronometrado (taylorista) e em linha de produção (fordista). O uso conjugado destes diferentes modelos produtivos tem impactado fortemente a força de trabalho responsável por aplicar as políticas gerenciais e que se encarrega de fazer a mediação entre empregador e trabalhador

Apesar de não versar especificamente sobre os trabalhadores em cargos de comando, a pesquisa realizada por Piccinini e Antunes (1997) apresenta contribuição interessante para nosso estudo por analisar a adoção de princípios toyotistas pelo setor calçadista e os efeitos da reestruturação produtiva sobre os trabalhadores e sobre a representação sindical no Vale dos Sinos especialmente entre 1994 e 1996 com ênfase nas estratégias sindicais.

No caso da chefia, a introdução do sistema de Trabalho em Grupo ou em Células atingiu-a diretamente por meio da demissão dos trabalhadores mais qualificados, os “Profissionais”, que recebem mais de 2 até 5 SM (faixa salarial que alcança a baixa chefia).

As autoras mostram que os mais velhos (com idade de 35 a 45 anos) poderiam ser demitidos pelos próprios colegas do Grupo de Trabalho, o que expressa o grau elevado de divisão e de competição dos coletivos de trabalhadores. É o que relata um sindicalista:

(...) Na empresa existe uma política de idade de 35-45 anos, no primeiro tropeço, cai fora. Eles mandam embora. Já não é a empresa que está mandando, o grupo é que manda. Outra questão é a figura do Chefe que está sendo apagada dentro da empresa. Eles estão querendo até tirar o guarda-pó do chefe do setor, que é de outra cor. Dizem que o empregado que é importante (...). Existe a discordância dentro da empresa. Os trabalhadores brigando uns com os outros. Os trabalhadores sendo demitidos pelos colegas do grupo. É uma situação muito séria (PICCININI e ANTUNES, 1997, p. 15-16).

O depoente destaca ainda a perda de poder e autoridade por parte do chefe de seção, e isso nos ajuda a entender as resistências deste segmento aos novos métodos de gestão. O

engajamento estimulado e manipulado pela política de “gestão de pessoas” tem provocado a divisão e competição entre trabalhadores e a adesão de parte da classe trabalhadora aos objetivos da empresa.

A diminuição do número de supervisor havia sido apontada por Piccinini, em estudo anterior, realizado em 1992. Por meio da escuta a diretores de 30 empresas dos dois maiores polos de calçado, a autora buscou analisar comparativamente as novas formas de organização do trabalho no polo gaúcho e francano. O estudo evidenciou que Trabalho em Grupo (prática encontrada no setor, mas não de forma generalizada naquele período<sup>3</sup>), era o responsável pela redução de cargo para supervisor:

Nessa nova forma de organização mantém-se o controle, mas de forma distinta da anterior, possibilitando à empresa ter rápido acesso aos pontos de estrangulamento do processo ou de falhas de produção, *diminuindo o número de supervisores*. O controle é delegado ao próprio grupo de trabalho e por ele exercido (...) (PICCININI, 1992, p. 39) (Grifo nosso).

Outro problema que parece comum a todas as empresas no período analisado é a política do curto prazo, uma decorrência da competitividade entre produtores na economia globalizada.

Ao comparar a organização do trabalho tradicional, em linha de produção, e os métodos flexíveis, em Célula ou Grupo de Trabalho, a autora observa que “em qualquer dos dois sistemas os produtores apresentam dificuldades para entregar os pedidos no prazo estipulado” (PICCININI, 1992, p. 38). Indica, ainda, que nos dois casos o recurso ao trabalho domiciliar era incapaz de resolver o problema.

Ao indicarem o aspecto negativo desta modalidade de trabalho ambos afirmaram “irregularidade do trabalho e dos prazos de entrega: 75% dos que trabalham em grupo contra 55% das empresas tradicionais” . Assim, fica evidente que o uso da terceirização foi incapaz de resolver o problema que tanto atinge os supervisores e chefia em geral: o prazo de entrega dos pedidos. Mas, é útil aos objetivos dos empresários por viabilizar economia nos custos com a força de trabalho e por fragilizar a ação sindical. (PICCININI, 1992, p. 38)

Outro estudo empírico indispensável à análise que buscamos desenvolver foi realizado por Santos (2004) no maior polo calçadista, no Rio Grande do Sul, em produção e em exportação. A autora aponta o enxugamento na hierarquia técnica envolvendo trabalhadores muito qualificados podendo resultar na extinção da função “Coringa” e na sua substituição por outra, auxiliar de chefia:

---

<sup>3</sup> Das empresas investigadas apenas 8 utilizavam as novas formas de organização do trabalho (NFOT). 22 trabalhavam com o sistema tradicional.

Ele [o coringa] é um trabalhador(a) em giro que faz rotação de tarefas e que não ocupa um único posto de trabalho, sendo, geralmente, muito qualificado. Trata-se de uma função polivalente que exige o desempenho de tarefas diversificadas no processo de trabalho. *É interessante observar que esta função tende a desaparecer, pela incorporação do cargo de “auxiliar de chefia”* e também como resultado da tendência à flexibilização, que faz com que as empresas procurem transformar cada trabalhador num “coringa” (SANTOS, 2004, p. 69) (grifo nosso).

A autora parte da problemática da divisão sexual do trabalho no setor e assim chega às novas configurações resultantes da reestruturação produtiva<sup>4</sup>. Apesar do enxugamento observado na hierarquia de cargos técnicos, as mulheres foram encontradas ocupando posto de comando e a autora se ocupa de analisar algumas questões como, por exemplo, a Qualificação Profissional.

No entanto, a leitura do texto nos instigou, levantando outras questões. Que relação há entre a inserção de mulheres na chefia e o surgimento de uma nova função menos valorizada no cargo de comando<sup>5</sup>? Qual o sexo e a idade dos que prevalecem na nova função, a “Auxiliar de Chefia”? As mulheres são mais numerosas na supervisão de setores com maior presença feminina como a Costura, ou na função *Auxiliar de Chefia* em qualquer setor?

Entendemos que estas questões precisam ser colocadas e respondidas uma vez que a própria autora mostra a permanência das desigualdades apesar das mudanças. Ao analisar a trajetória dos seus entrevistados, por exemplo, fica evidente que a maioria dos homens e das mulheres teve como cargo inicial “Serviços Gerais” e indica que os homens iniciaram trajetória também como Costureiros e mulheres como Cortadoras, e nisso consiste a mudança. Mas, nenhuma mulher iniciou carreira na expedição/almojarifado, como modelista ou como chefia.

Entre os entrevistados, 23% dos homens e 18% de mulheres ocupavam cargos de chefia ou supervisão. A análise que a autora fez das representações do trabalho feminino em cargo

---

<sup>4</sup> A presença de mulheres é de 49,3% do total da força de trabalho empregada no setor (SANTOS, 2004), que vivenciou um processo violento de reestruturação produtiva, inovando muito mais em termos de estratégias gerenciais e administrativas do que por meio da introdução de maquinário tecnologicamente mais avançado, mas com notável inovação nas formas de gestão da mão de obra. Destaca-se, por exemplo, o uso da terceirização de parte do calçado com o objetivo de reduzir custos de produção e tornar o produto mais barato. As mudanças ocorridas impulsionaram o crescimento das atividades produtivas realizadas pelas mulheres no trabalho terceirizado, especialmente em domicílios, mas também nos cargos de comando. Apesar da permanência de guetos ocupacionais, com redutos exclusivamente masculinos, como a mecânica e a modelagem, a autora aponta mudanças na divisão sexual do trabalho. Homens e mulheres “começam sua inserção também em áreas consideradas, tradicionalmente, reduto do outro sexo. As porcentagens são baixas, mas já indicam uma tendência” (SANTOS, 2004, p. 64).

<sup>5</sup> Como veremos mais adiante, ao mencionar o estudo sobre o setor calçadista no Estado do Ceará realizado por Rigotto, Maciel e Borsoi (2010, p. 221) “a função de auxiliar de produção nas empresas investigadas corresponde a cargo de comando”.

de comando a conduziu a concluir que “a capacidade de comando das mulheres está sendo mais valorizada na indústria do calçado.” (SANTOS, 2004, p. 66) “aquelas que apresentam maior qualificação encontram espaço de atuação também em cargos de chefia ou supervisão na indústria do calçado, principalmente no setor de costura, onde são maioria.” (SANTOS, 2004, p. 66).

Inspirada nas teses defendidas por Abramo e Armijo, Santos relaciona tais mudanças aos novos modelos de inspiração toyotista:

De fato, na indústria do calçado, parecem ocorrer algumas mudanças no sentido de uma maior valorização das capacidades femininas e de seus estilos de liderança. Abramo e Armijo destacam que as formas de gestão empresarial, ao diminuírem o verticalismo e a centralização nas relações de trabalho, passam a valorizar mais as habilidades femininas, em especial sua competência em termos de relações humanas, cooperação e comunicação, as quais deixam de ser consideradas como limitadoras da produtividade no trabalho para se tornarem virtudes (ABRAMO; ARMIJO, 1997, p. 33).

Parece, então, estar emergindo um novo direcionamento nas relações de poder, compreendido como orientação positiva, direção e aconselhamento mais do que como imposição e controle. Estilos mais flexíveis de trabalho, vinculadas às modalidades mais participativas, abrem novas oportunidades de inserção do trabalho das mulheres (SANTOS, 2004, p. 67).

A pesquisa realizada por Santos é muito importante para a nossa pesquisa porque versa sobre o polo calçadista que abriga a matriz da fábrica que investigamos e por apontar para a presença das mulheres em cargos de comando, indicando que novas funções estão surgindo na hierarquia técnica em um contexto de mudanças na divisão do trabalho.

O estudo, no entanto, carece de aprofundamento naquilo que ele traz de novidade: as mulheres em cargos de comando. Qual perfil da mulher e do homem que ocupa cargo de comando na indústria calçadista? Em quais condições mulheres e homens exercem a carreira? Qual a sua jornada de trabalho? Realizam trabalho doméstico ou externalizam essa atividade? Há diferenças no valor da força de trabalho ou homens e mulheres auferem os mesmos rendimentos? Como os problemas envolvendo prazo de entrega dos pedidos identificado por Piccinini (1992) atingem a chefia, especialmente as mulheres que também trabalham quando retornam ao domicílio? E o mais importante: que relação há entre o processo de precarização apontado pela autora e a inserção das mulheres nas funções de chefia?

O estudo realizado por Navarro (2004), no setor calçadista em Franca/SP, que foi centrado no processo de trabalho não deixa dúvidas sobre o caráter conservador das mudanças. A ideia de existência de *estilos mais flexíveis de trabalho, vinculadas às modalidades mais participativas* oriundas das experiências gerências inspirados no modelo

japonês não faz nenhum sentido diante da realidade de trabalho imposta aos trabalhadores dentro e fora das fábricas no contexto francano.

Esta pesquisa apresenta contribuição valiosa para pensar o impacto da reestruturação produtiva no trabalho de chefia no segundo polo calçadista mais importante do país. Esta autora tem como foco o processo de trabalho e é por aí que a sua pesquisa nos apresenta duas contribuições muito preciosas para o que pretendemos fazer aqui: a análise que faz da expansão da terceirização e as mudanças internas às empresas que passaram a fazer uso de Células.

Sobre a terceirização, a autora defende que o envio de parte da produção para fora da fábrica se deu amplamente já na década de 1970, período de expansão da economia e de muita demanda produtivo. Neste contexto, algumas operações foram enviadas para o domicílio (parte da costura, a mais leve) e para presídios (a costura na forma). Mas o uso generalizado desta prática vai ocorrer a partir do momento em que o empresariado adere à reestruturação produtiva para fazer frente à abertura da economia brasileira, que colocou os produtores (e trabalhadores!) na arena da competição internacional. Foi neste contexto que a prática de envio da produção para *terceiros* – em bancas e domicílios – deixou de ser exceção para se tornar regra no polo francano.

De 1990 a 1993, o volume de pequenas unidades produtivas denominadas bancas quase quadruplicou. O número de bancas de costura manual e de pesponto subiu de 486 para 1.905, segundo Navarro (2004). A precarização se espalhou, atingindo toda a comunidade – as famílias dos trabalhadores e também os seus vizinhos passaram a conviver com o barulho da máquina (NAVARRO, 2004). Apesar de *velha conhecida*, só em 1990 a externalização da produção ganha o nome de terceirização.

Nenhum segmento da classe trabalhadora sobreviveu a este processo sem perdas. A análise da terceirização, especialmente do Corte, a segunda operação que mais demanda mão de obra, atinge também os trabalhadores mais qualificados. A partir de 1993, especialmente, a empresa terceirizava esta atividade a operários assalariados considerados ‘de confiança’ – agora donos de bancas. Sobre isso, um dos entrevistados de Navarro (2006b) afirma: “São ex-trabalhadores das empresas, *gerentes*, algum encarregado do setor de corte. São em geral *empregados ligados a cargos de confiança da empresa* que acabam montando as bancas de corte para a empresa” (2006b, p. 246) (Grifo nosso).

Entre as mudanças decorrentes das novas estratégias de gerenciamento, a autora verifica a redução do número de trabalhadores assalariados, incluindo cargo de chefia, de fiscalização e de conferência nas seções da fábrica e confirma o que alguns estudos vêm

apontando: enxugamento do cargo de supervisor em função do uso do trabalho em células. Vejamos: “O trabalho em grupo, que pressupõe o pagamento por produção do grupo, torna-se uma forma eficiente de controle sobre o trabalhador *sem que seja necessário manter-se um supervisor na seção, como era prática habitual*” (NAVARRO, p. 2006b, p. 257) (Grifo nosso).

Para as chefias que conseguiram sobreviver à política de enxugamento, a autora observa uma sobreposição de tarefas na fábrica e também na banca, fiscalizando o trabalho terceirizado para garantir a qualidade do corte do couro e – acrescentaríamos – a entrega do produto no prazo. Ou seja, passam a fiscalizar seus ex-colegas demitidos e contratados como prestadores de serviços industriais.

Os estudos mencionados anteriormente são muito importantes na medida em que apontam aspectos da precarização do trabalho em cargo de chefia no setor calçadista; mas, não são estudos específicos sobre este segmento, e por isso falta o aprofundamento de questões fundamentais como a jornada de trabalho, a remuneração, a polivalência, o trabalho das mulheres neste contexto, entre outros. Além disso, estes estudos se restringem a análise dos polos tradicionais.

Um estudo sobre a precarização do trabalho de chefia a partir de um enfoque de gênero nos novos territórios se justifica em primeiro lugar, pela especificidade destes frente aos tradicionais. No polo do Vale do Rio dos Sinos existe toda a cadeia produtiva e isso garante, em alguma medida, certo nível de fixidez e de enraizamento dos investidores ao local, o que não ocorre no Nordeste brasileiro.

As novas fábricas instaladas em alguns estados do Nordeste não têm raízes locais, nem compromisso no território por longo prazo. Nem mesmo os acordos firmados com os governos, de prazo temporário (de 10 a 15 anos), pois estes contratos nem sempre são respeitados, como se verificou na Bahia, no município de Juazeiro, em 2004, quando a Piccadilly encerrou atividade produtiva, deixando os trabalhadores sem aviso prévio (SILVA, 2008).

Esta questão que tão bem caracteriza a dureza do trabalho na contemporaneidade começa a aparecer com destaque nos resultados de pesquisa envolvendo as novas fábricas, mas que não tem o setor calçadista como objeto. Refiro-me ao importante estudo sobre a indústria automobilística implantada em Resende no RJ, coordenado por Ramalho e Santana

(2006)<sup>6</sup>. Especialmente o trabalho de Rocha (2006), envolvendo trabalhadores da VW, aponta que um dos principais problemas que aflige os trabalhadores é a preocupação com a manutenção dos seus empregos: 48% deles estão “ora preocupado” e 22% deles estão “ora muito preocupado”. 70% dos entrevistados teme perder o emprego.

A questão reaparece na pesquisa quando os entrevistados foram interrogados sobre temas que deveriam orientar a ação sindical: 71% indicaram como tema “a estabilidade no emprego”. Esta preocupação reaparece em outro momento quando apontam como principal expectativa com relação ao papel do sindicato o “diálogo com a empresa” (82%) seguido de formação profissional (81%) – que também está relacionado com o medo de perder o emprego. Ainda segundo Rocha (2006, p. 109) “A função precípua do sindicato – organizar os trabalhadores – aparece apenas em terceiro lugar no rol das expectativas dos trabalhadores com 62%”.

Nas conclusões do seu trabalho, ao se referir à contrapartida da empresa ao envolvimento dos funcionários, Rocha reafirma o sentimento de insegurança dos trabalhadores entrevistados:

A dedicação, colaboração e o envolvimento com os objetivos da produção são, na maioria das vezes, retribuídas com relações de trabalho construídas a partir da instabilidade e da incerteza sobre o futuro (ROCHA, 2006, p. 156).

Para compreender a visão que estes trabalhadores têm do papel do sindicato, enquanto mediador de conflitos e mantenedor do emprego é necessário recordar que a empresa foi instalada na região em função da reestruturação produtiva. No novo território, estes trabalhadores jovens, no seu primeiro emprego, foram ideologicamente formados de acordo com o que prescreve a gestão toyotista; e, como ressalta a autora, neste território não foi necessária a realização da “traumática” transição entre o modelo anterior (fordista) e o atual modelo hegemônico (toyotismo). Conforme observado por Rocha (2006):

A instalação do “consórcio modular” se deu em um momento em que muitas das mudanças realizadas em função da reestruturação produtiva no país já estavam consolidadas. Poder implementar tais práticas de gestão e organização do trabalho sem a necessidade de realizar transições, muitas vezes traumáticas para trabalhadores e gerência, faz da fábrica em questão um caso rico para o estudo das novas realidades do setor produtivo no Brasil. (ROCHA, 2006, p. 156).

---

<sup>6</sup> Este estudo aponta a preferência “pelo operário local, com raízes no município, mas sem experiência profissional e política” (p. 99). Trata-se de uma força de trabalho bastante masculina (97%) e predominantemente jovem (70% têm no máximo 34 anos). Há uma preocupação com a realização de cursos profissionalizantes com a mão de obra local. 65% dos trabalhadores recebem de 3 a 5 SM; acima da média da região local e bem abaixo do valor pago no ABC paulista.

Como o setor automobilístico, as empresas produtoras de calçado buscaram regiões afastadas geograficamente dos tradicionais polos industriais. Na região Nordeste, abriram novas plantas nos Estados do Ceará, Paraíba e Bahia. As condições oferecidas pelos governos e a contrapartida das empresas são semelhantes. Incentivos fiscais e apoio creditício, tendo como compensação a geração de emprego em volume. O contrato é “por tempo indeterminado”, mas isso não impede que o trabalho seja altamente rotativo.

Os objetivos do empresariado ligado ao setor calçadista é a acumulação por meio da inovação, testando práticas de gestão e organização do trabalho inspiradas no toyotismo e, portanto, práticas flexíveis sem a necessidade de realizar transições e, portanto, “sem trauma” para os empresários – dada a baixa resistência operária. Por isso, os critérios de contratação quanto ao perfil do trabalhador são rígidos: tem que ser jovens inexperientes, o que significa dizer sem referência em termos de cultura de trabalho e de direitos.

A preferência por trabalhadores “jovens, muito jovens” com idade média igual de 22 anos nas unidades investigadas por Rigotto no Estado do Ceará é sugestiva das pretensões dos empresários nestas regiões. O perfil da mão de obra recrutada pela indústria calçadista é predominantemente feminino (66% de mulheres) e jovem. O chefe do Departamento de Recursos Humanos não fez nenhum esforço para disfarçar a opção por tal perfil “*È melhor porque não tem vício de outra empresa. A empresa gosta, porque ela faz o funcionário como quer*” (RIGOTTO, 2008, p. 170) (Grifo nosso).

Situação parecida nós encontramos em estudo anterior em Ipirá-Bahia. A seleção excluía os trabalhadores considerados mais velhos pelo capital (com idade acima de quarenta anos), os supostos “herdeiros da cultura fordista”, incluindo, de forma precarizada, os mais jovens, trabalhadores “polivalentes e multifuncionais” (ANTUNES, 2007), uma geração que tem em comum o fato de ser “sem vícios”.

Os trabalhadores mais velhos, os que já trabalharam em outras empresas e, mais certamente, os que vieram da informalidade (autônomos), como diz a Chefe do DP: “[...] *fazem muitos comparativos, né? ‘Ah, na empresa que eu trabalhava era assim e eu quero continuar trabalhando daquele jeito’. E cada empresa, hoje, tem uma cultura, né? Então, quando você pega funcionários jovens, eles vão absorver a tua cultura, né?*” (SILVA, 2008, p. 212)<sup>7</sup>.

Pela literatura que trata dos novos territórios produtivos de ocupação recente observa-se a imposição do trabalho precário a estes trabalhadores jovens politicamente desorganizados e

---

<sup>7</sup> Grifo do autor.



sem referência em termos de cultura de trabalho, apresentando elevado grau de vulnerabilidade social e política. Entre estes jovens são recrutados os que ocupam cargos na baixa e média chefia<sup>8</sup>, e terão como principal tarefa fazer “a mediação entre os empregadores e os trabalhadores, no que diz respeito a *que e como* produzir” (RIGOTTO, MACIEL E BORSOI, 2010, p. 222).

Uma análise mais profunda acerca do trabalho de chefia nos novos territórios foi encontrada em um trabalho de Rigotto, Maciel e Borsoi (2010). O estudo analisa a relação entre produtividade e a humilhação na produção de calçado. O chefe torna-se importante na análise por ser ele o “mediador das políticas de gestão” (BARRETO, 2003).

A mediação entre os empregadores e os trabalhadores, no que diz respeito a *que e a como* produzir, é feita pelos que supervisionam a produção, os auxiliares da gerência. Assim, o chefe imediato é sempre “um mediador das políticas de gestão” da empresa, como destaca Barreto (2003, p. 206). Para ocupar tal posição, o auxiliar da gerência precisa se identificar com os ideais da empresa, sentir-se parte importante da engrenagem do comando, comungar as expectativas do escalão superior da hierarquia (RIGOTTO, MACIEL E BORSOI, 2010, p. 222).

No esforço de relacionar política de produtividade às elevadas taxas de violência no trabalho, mais exatamente o assédio moral no trabalho e de caracterizar estas práticas como organizacionais, como resultado de uma política de gestão, as autoras dão importante contribuição no sentido de apontar formas de precarização do trabalho envolvendo os cargos de mando, a exemplo da submissão dos operários à intensificação do trabalho enquanto condição para a sua ascensão ao posto de chefia: “Esses postos de mando são ocupados por trabalhadores que se destacaram ao cumprir ou, *até mesmo, superar as metas de produção definidas pelas empresas, quando ainda trabalhavam em funções operacionais*” (RIGOTTO, MACIEL E BORSOI, 2010, p. 224) (grifo nosso).

Os chefes – recrutados entre o operariado, conterrâneos dos seus subordinados e grandes conhecedores da linguagem do chão da fábrica e das táticas de sabotagem

---

<sup>8</sup> Nas indústrias investigadas por Rigotto, os níveis de gerência eram ocupados por funcionários vindos do Sul. As empresas descentralizam a produção, mas manter a concentração de poder. Não só controlam as demandas do mercado, as atividades de concepção e design de novos produtos, comercialização, administração e contabilidade, como também os cargos de direção. Se houve mudança neste aspecto no contexto analisado foi porque houve choque cultural, gerando conflitos com os trabalhadores da produção. “No caso da indústria de calçados, no início de seu funcionamento todos os gerentes eram do Rio Grande do Sul, aspecto que parece despertar alguns conflitos com “os gaúchos”, como ouvi de um trabalhador desta empresa na fase exploratória da pesquisa de campo: “Eles não sabem tratar, cagam na cabeça da gente. A boca dos gaúchos fede. *Depois um cara desses aparece morto aí e não sabe por que...*”. Já no momento da visita à empresa, sete dos gerentes eram cearenses e quatro gaúchos” (RIGOTTO, 2008, p. 174) (grifo nosso).

desenvolvida pelos operários (REZENDE, sem data) – são os responsáveis por executar a política de metas imposta pela gerência, o que tem provocado muitos conflitos entre a baixa e média chefia e os operários:

São numerosos os relatos de conflitos e de situações de constrangimento envolvendo trabalhadores e suas chefias. Os motivos são vários, mas *o centro do problema parece ser a insistente busca do cumprimento das metas de produção estabelecidas pelas empresas*. Nas fábricas, essas metas de produtividade são definidas pela gerência, e cabe aos supervisores da produção cobrar dos trabalhadores sob seu comando que elas sejam cumpridas<sup>9</sup>. Assim, o que ocorre é uma verdadeira “cascata de pressões”. A gerência cobra dos supervisores, que cobram de seus auxiliares, que, por sua vez, cobram dos trabalhadores da produção, a quem são impostos o tempo de execução das tarefas, o ritmo dos gestos e, também, a dinâmica das necessidades fisiológicas. (RIGOTTO, MACIEL E BORSOI, 2010, p. 222) (grifo nosso).

Ao tratar questões como produtividade e violência institucional, as autoras chegaram a uma contribuição fabulosa sobre a condição de trabalho dos que fazem a mediação entre a política da empresa e os operários. No nosso entendimento este estudo é um convite a um aprofundamento da análise do tema por meio de novas investigações envolvendo as novas fábricas no contexto das regiões de ocupação industrial recente como o Nordeste brasileiro.

Um estudo que nos ajude a compreender porque os jovens, muito jovens, como os entrevistados por Rigotto, não estão traçando planos de carreira com relação às fábricas implantadas nos novos territórios como em Maranguape:

Eles, em geral, não se veem na empresa por muito tempo, e não chegam a traçar planos de carreira ali. A possibilidade de ascensão que poderia haver acima da maioria maciça dos trabalhadores que “põem a mão na massa”, seriam os cargos intermediários de chefia de seção, ou de contramestre, ou de supervisora. Mas, essa não é uma alternativa muito atrativa para vários deles, *seja pela visão crítica que têm da função de chefe na indústria de calçados, seja pela noção da responsabilidade que o cargo implica: “É muito pesado, porque o gerente é muito afobado, avalia Yara”* (RIGOTTO, 2008, p. 287) (grifo nosso).

Um estudo que analise o trabalho masculino e o feminino, considerando inclusive a pouca idade destes chefes, a considerar os que localizamos em campo entre 2006-2008. As chefias femininas, naturais de Ipirá, foram encontradas entre os filiados ao sindicato, sendo 3 mulheres e 7 homens com perfil bastante jovem: 7 tinham entre 18 e 24 anos; 3 tinham entre 25 e 31 anos (SILVA, 2008). Por meio das entrevistas, observamos que a maioria parecia se encontrar ocupando a função “auxiliar de chefia”, o cargo criado pela política de flexibilização em curso na indústria gaúcha, matriz da fábrica que estamos estudando.

---

<sup>9</sup> Discute o papel dos supervisores: “O esforço dos supervisores está destinado a evitar e, se possível, eliminar os chamados “poros” ou “tempos mortos” da produção. A interrupção ou a morosidade do trabalho em uma linha ou célula produtiva, pela ausência temporária ou atraso de um trabalhador, implica obviamente, perda de ritmo de trabalho e redução da produção (...) é função dos supervisores zelar para que os trabalhadores não usurpem o tempo comprado por seu empregador (...)” (RIGOTTO, MACIEL E BORSOI, 2010, p. 223).

Observamos ainda que o trabalhador “coringa”, muito qualificado, ao qual Santos (2004) se referiu, nunca existiu nas novas fábricas:

[...] a unidade produtiva gaúcha implantada em Ipirá não possui o trabalhador “coringa”. Nessa unidade encontram-se os(as) supervisores(as) gaúchos(as), que ficam observando e dando opinião aos que, na rígida hierarquia da empresa, lhes são subordinados: os chefes, ipiraenses, os que geralmente, colocam a mão na massa<sup>10</sup> e que contam com um auxiliar de chefia o qual, segundo as palavras de um chefe da montagem, trabalha um pouco mais que o operário, organiza a esteira... É o cara que trabalha junto comigo, é o meu braço direito. Abaixo dos(as) auxiliares, vêm os(as) trabalhadores(as) da produção [...] (SILVA, 2008, p. 161).

O que significa exatamente “colocar a mão na massa”? Significa participa diretamente da produção do calçado? Se sim, quando isso mais ocorre e com que frequência? Para auxiliares, o que significa ser “braço direito” do coordenador?

A inserção das mulheres em cargos de chefia na produção de calçados parece resultar de mudanças no modo de organizar a produção, conforme sugere Santos (2004). Como se sabe, o toyotismo é o modelo de produção flexível que inspira as mudanças que vêm ocorrendo no trabalho há quatro décadas. Este modelo foi criado no Japão – um dos países que apresentam piores indicadores no que diz respeito à igualdade entre os sexos no trabalho profissional.

No modelo referido “apenas o trabalhador do sexo masculino desfruta do emprego estável (dito “vitalício”), da promoção por tempo de serviço e carreira na empresa (...)” (HIRATA, 1998, p. 7). Esta autora afirma que as empresas japonesas possuem abertamente dois sistemas de remuneração diferenciados para homens e mulheres. Assim, uma questão geral se coloca para reflexão: *como um modelo produtivo com esta origem pode impulsionar o emprego das mulheres em cargos tradicionalmente ocupados por homens?*

Retomando as questões suscitadas a partir do diálogo com os resultados dos estudos de Santos (2004) e expostas anteriormente: Que relação há entre a inserção de mulheres na chefia e o surgimento de uma nova função menos valorizada no cargo de comando? Qual o sexo e a idade dos que prevalecem na nova função flexível? As mulheres são mais numerosas na supervisão ou na função Auxiliar de Chefia? Quem são estes trabalhadores e qual a natureza do seu trabalho?

Que relação este segmento formado basicamente pelos princípios da gestão toyotista contratado *sem vínculos*, muitos deles não filiados ao sindicato e ideologicamente não disputados pela sua representação de classe estabelece com o seu trabalho? Que trabalho é este que herdamos das novas gerações do município de Ipirá? Qual seu perfil? Como se relaciona com as metas de produção e com os apertados prazos em um setor sujeito as mudanças de

---

<sup>10</sup> Trechos do depoimento de uma ex-chefe da costura.

modelo, de produto, de contrato... Como respondem aos desafios permanentes próprio da administração por estresses? Como se relacionam com a demanda incerta? Se sentem vulneráveis no trabalho? Como se relacionam com a política de cumprimento de metas produtivas e de acúmulo de funções ou polivalência?

Pelo exposto, concordamos com Rocha (2006) que o fato da implantação de práticas toyotistas terem sido experimentadas em territórios novos e sem necessidade de transição faz das novas fábricas um caso rico para o estudo das novas realidades do setor, no nosso caso, o calçadista, no Brasil.

Para o estudo da **precarização em cargo de comando, nosso objeto**, formulamos como **questão norteadora**, mais geral, o seguinte: *Como a precarização social do trabalho atinge os trabalhadores e trabalhadoras em cargos de chefia?*

Para respondê-la, formulamos outras questões secundárias, a saber:

- *Quem são os trabalhadores em cargo de comando? E o que eles fazem?*
- *Qual a natureza deste trabalho?*
- *Como a precarização se expressa do ponto de vista das condições de trabalho (jornada de trabalho, do salário, polivalência, intensificação) e das decorrências nas relações no trabalho (assédio moral), na saúde e da resistência?*
- *A condição precária é vivida indistintamente por homens e mulheres ou varia segundo critérios sexuais e etários?*

Indicamos como **objetivo geral** analisar de que forma a precarização social do trabalho atinge também os cargos de chefia constituídos por trabalhadores e trabalhadoras segundo o sexo e a idade.

#### **Objetivos Específicos:**

- Traçar o perfil de chefia, relacionando nível de escolaridade e qualificação profissional com trajetórias (profissional e ocupacional) e posição na família;
- Analisar o trabalho masculino e o trabalho feminino em cargo de comando;
- Analisar alguns indicadores da precarização do trabalho: salário, jornada de trabalho profissional e extra profissional, polivalência, assédio, saúde;
- Aprofundar a análise de alguns dos indicadores de precarização do trabalho por meio de *casos* temáticos;

- Identificar as convergências e divergências no que tange o trabalho de chefia, considerando as relações entre os sexos, entre mulheres e entre homens nos diferentes níveis hierárquicos;

*Indicamos como* **Hipóteses**

- Que homens e mulheres em cargos de chefia são trabalhadores tão ou mais subordinados ao capital do que os operários.
- Que a precarização atinge a todas as chefias, mas não indistintamente, havendo uma vivência sexuada da precarização de acordo com o lugar que ocupa na hierarquia da empresa e a posição na família.
- Que há similitudes, mas também diferenças na vivência do trabalho precário, pois a organização do trabalho com base em critérios sexuais e etários na sociedade e na empresa mantêm as diferenças entre os sexos apesar das mudanças observadas como a inserção das mulheres em cargo de comando.

## 1.2 PERCURSO TEÓRICO-METODOLÓGICO

Este estudo sobre o trabalho em cargo de comando se realiza em um momento de *transição histórica*. Refiro-me à transição ainda em curso de um padrão de acumulação fordista cuja característica principal é a rigidez para um padrão de *acumulação flexível*, assim denominado por Harvey (1992) por ter como característica central o *confronto* a toda forma de rigidez do modelo anterior. Esta mudança sistêmica se dá associada ao florescimento dos mercados financeiros na nova era do capitalismo, passando a imprimir ritmo mais acelerado de produção e de consumo das mercadorias.

Do ponto de vista da força de trabalho, o combate à rigidez fordista significou uma profunda reorganização do trabalho cuja expressão empírica se evidencia pelo ataque aos ofícios, às profissões qualificadas, às carreiras estáveis, e muita flexibilidade nos usos da força de trabalho, nos usos do tempo de trabalho, entre outros. Os trabalhadores da geração fordista devem ser substituídos por outros mais adaptáveis, pois a política do curto prazo:

(...) impõe processos ágeis de produção e de trabalho, e para tal, é indispensável contar com trabalhadores que se submetam a quaisquer condições para atender ao novo ritmo e às rápidas mudanças. O lema é aumentar a produtividade a qualquer custo, ou seja, produzir mais em menos tempo e aqueles que não se adaptam devem ser descartados. A permanente ideia de inovação está no plano tecnológico e no plano da força de trabalho, isto é, a obsolescência se estende para além da tecnologia atinge o próprio

homem. Homens obsoletos são homens que devem ser superados e substituídos por outros novos e modernos. Além do que os homens modernos que acompanham o seu tempo, precisam também ser ágeis, não podem continuar numa inserção estável no trabalho, pois isso representa comodidade, falta de vontade de mudar, preguiça, enrijecimento. Estabilidade e longo prazo não são compatíveis – no plano do emprego e do trabalho – com as novas exigências do “capitalismo turbinado”, assim, também as rápidas mudanças de emprego, as formas de inserção de curto prazo, por “empreita”, por “consultoria”, “por produto”, “por atividade” são estimuladas. É o tempo da flexibilização do trabalho e do emprego (DRUCK, 2005, p. 3).

Por tudo isso, a produção de cariz flexível exige um trabalhador:

Ágil, rápido, competitivo, dotado de uma potente capacidade de adaptação e adequação às mudanças. (...) responsável por se dotar dos meios e atributos (novos) exigidos pela reestruturação em curso para ter *empregabilidade* – um conjunto de qualidades típicas daqueles que se adaptam facilmente a novas situações, *que têm iniciativa, que são ágeis, que são flexíveis* (DRUCK, 2005, p. 3).

A transformação da estrutura ocupacional e do emprego é uma das mais evidentes expressões dessa mudança sistêmica (Sá, 2012). O trabalho capitalista assalariado é o mesmo, mas é também diferente. Redefine-se o trabalho profissional a partir do sexo e da idade, velhos critérios de divisão social do trabalho. A novidade histórica dada pela mundialização do capital talvez seja a divisão do trabalho com base em critérios regionais. Não obstante, permanece intacta a imputação do trabalho doméstico às mulheres enquanto sua atividade principal.

Tais reconfigurações levaram à tendência de crescimento do emprego das mulheres, explicada por Antunes a partir de uma das mudanças introduzidas pela gestão toyotista: a exploração intensiva da polivalência no trabalho produtivo:

O capital percebeu a polivalência no trabalho produtivo e utiliza e explora isso intensamente. Já explorava o trabalho feminino no espaço doméstico, na esfera da reprodução, ampliando a exploração para o espaço fabril e de serviços. Articular as ações de classe com as ações de gênero torna-se ainda mais decisivo (ANTUNES, 2005, p. 203).

Outra tendência apontada pelo autor e aludida às mudanças advindas do capitalismo flexível envolve o ataque às antigas profissões e a demissão de trabalhadores qualificados considerados velhos para o capital e a sua substituição por outros jovens e polivalentes:

Imaginem as profissões que desapareceram: inspetor de qualidade, por exemplo, desapareceu da fábrica. O indivíduo que era inspetor de qualidade há 25 anos, uma vez desempregado, será que ele vai voltar para outra fábrica com uma nova profissão ou será que a fábrica vai contratar um trabalhador jovem, formado sob os “moldes” da polivalência e da multifuncionalidade, ao qual pagará muito menos do que ganhava aquele inspetor de qualidade? A

resposta é evidente. Ele tragicamente será um novo integrante do monumental exército industrial de reserva (ANTUNES, 2005, p. 204).

Concordamos com Antunes (2005) quando aponta as mulheres e jovens como imprescindíveis e alvo prioritário da política do curto prazo e de redução de custos com a mão de obra; isso vale especialmente para as novas ocupações como o trabalho em teleatendimento, e o trabalho indústria em regiões não industrializadas cujo mercado de trabalho apresenta elevado índice de desemprego e de informalidade como Ipirá.

O capital migra para estes territórios em busca de trabalhadores vulneráveis o suficiente para se submeterem a quaisquer condições de trabalho. “Afim, ter qualquer emprego é melhor que não ter nenhum” (DRUCK, 2013).

Como bem expressa Rigotto (2008) ao se referir à região de Maranguape, no interior do Estado do Ceará, território ocupado na década de 1990 pelo grande capital ligado ao setor calçadista para o qual estes trabalhadores são ‘presas fáceis’ porque se encontram em regiões sem polos industriais e sem organização sindical forte:

O que há de específico em Maranguape não é a existência de um grande contingente de pessoas sem trabalho, mas a sua disposição em aceitar as condições oferecidas. Vivendo em precária situação social, sem experiência no mundo industrial e sem poder contar com entidades de classe fortes e bem organizadas, tornam-se *presas fáceis* das armadilhas da organização do trabalho. É o *dumping* social, que permite a estas indústrias manterem a competitividade num mercado internacionalizado, através da exploração da ‘mão de obra barata’ (RIGOTTO, 2008, p. 150) (grifo nosso).

O emprego formal com registro em carteira e ingresso à política de proteção trabalhista tornou-se possível a um segmento expressivo da classe trabalhadora jovem em Ipirá-Bahia no ano de 2003. Foi neste ano que Ipirá passou a contar pela primeira vez com a organização de um sindicalismo ligado à indústria.

A organização/formação da classe se fez em torno de um interesse comum: a preservação da vida e da saúde dos trabalhadores através do combate às jornadas extensas<sup>11</sup> e a intensificação do ritmo de trabalho. No círculo operário, inclusive entre filiados, foram recrutados os trabalhadores em cargo de chefia, um segmento particular da *classe-que-vive-do-trabalho*. Esta noção desenvolvida por Antunes é pertinente a este trabalho por pelos menos duas razões.

Do ponto de vista teórico, esta noção nos interessa na medida em que inclui “a totalidade daqueles que vendem sua força de trabalho [...] a totalidade do trabalho social, a

---

<sup>11</sup> Segundo uma dirigente sindical “a primeira turma entrava na empresa às 05h00minh e saía às 19h08minh, de segunda a sábado” (SILVA, 2008, p. 176).

totalidade do trabalho coletivo assalariado”, inclusive, “os trabalhadores improdutivos, aqueles cujas formas de trabalho são utilizadas como serviço, seja para uso público ou para o capitalista [...]” (ANTUNES, 2005, p. 102).

O segmento da classe trabalhadora que analisamos neste estudo não constitui o seu “núcleo central” – os trabalhadores produtivos, os que produzem diretamente mais-valia e participam diretamente do processo de valorização de capital. Mas, são concebidos enquanto classe trabalhadora porque “não tendo meios próprios de produção, são obrigados a vender sua força de trabalho para sobreviver”<sup>12</sup> (MARX E ENGELS, 2005, p. 40). Todavia, constituem uma espécie particular de assalariado por comandar o processo de trabalho em nome do capital. (MARX, 1988, p. 407), pois nesta condição estão investidos de poder e autoridade para fazer com que os operários produzam de acordo com as metas estabelecidas pela gerência (Rigotto, Maciel e Borsoi, 2010).

De um ponto de vista político, o esforço desempenhado por Antunes ao formular uma “noção ampliada de classe trabalhadora” com o intuito de “dar contemporaneidade e amplitude ao ser social que trabalha, à classe trabalhadora hoje” (2005, p. 101) é expressão da resistência também no campo das ideias frente às confusões teóricas e políticas gestadas pelo processo de proliferação de diferentes formas de uso da força de trabalho humana e da sua *hifenização*<sup>13</sup>, fragmentação, chegando-se a afirmações equivocadas como a ideia de fim das classes sociais e da classe trabalhadora.

A noção de precarização social do trabalho é indispensável para a compreensão deste processo de fragmentação e de heterogeneidade da classe trabalhadora, e por isso nós a utilizamos neste estudo. A precarização social do trabalho é aqui entendida enquanto:

Um processo econômico, social e político que se tornou hegemônico e central na atual dinâmica do novo padrão de desenvolvimento capitalista – a acumulação flexível – no contexto de mundialização do capital e das políticas de cunho neoliberal. Trata-se de uma estratégia patronal, em geral apoiada pelo Estado e seus governos, que tem sido implementada em todo o mundo, cujos resultados práticos se diferenciam muito mais por conta da história passada de cada país, refletindo os níveis de democracia e de conquistas dos trabalhadores, do que da história presente, cujos traços principais os aproximam e os tornam semelhantes, pois a precarização social do trabalho se impõe como regra e como estratégia de dominação cada vez mais internacionalizada (DRUCK, 2013).

---

<sup>12</sup> Segundo uma dirigente sindical “a primeira turma entrava na empresa às 05h00minh e saía às 19h08minh, de segunda a sábado” (SILVA, 2008, p. 176).

<sup>13</sup> O termo *trabalhador hifenizado* aparece nos trabalhos de Beynon (1994), e vem sendo usado nos EUA para se referir aos trabalhadores temporários, ocasionais, por conta própria, etc.



Assim concebida, em termos objetivos, enquanto uma estratégia patronal *de dominação social*, a precarização se viabiliza pelo uso da *força* e do *consentimento* conforme sugere a autora. No caso aqui analisado, o empresariado ligado ao setor calçadista busca submeter ainda mais os trabalhadores, fragmentando-os em diferentes territórios produtivos como a República Dominicana, Argentina e em diversos Estados brasileiros – Rio Grande do Sul, Ceará e Bahia.

Faz-se uso da *força* quando impõe condições precárias de trabalho a jovens trabalhadores dependentes de qualquer emprego sem experiência de trabalho e sem organização política em territórios com predominância do desemprego. Busca também o *consenso*. Este se expressa quando governos participam diretamente desta política de dominação, inclusive aqueles com origem no campo da esquerda popular, atraindo investidores pela oferta de vantagens locais como volumosos recursos, fartos incentivos fiscais e entre tais vantagens consta a ideia de uma suposta força de trabalho dócil<sup>14</sup>.

Por traz dos números sobre o emprego formal esconde-se uma realidade de emprego precário, rotativo, instável e dependente da renovação de contratos com a manutenção dos incentivos fiscais, da conquista de novos mercados, de novos clientes.

As condições subjetivas de dominação dos trabalhadores na era flexível do capital são dadas por um novo modo de gestão: o Toyotismo. Este método de origem japonesa busca adaptar homens e mulheres às novas rotinas de trabalho e para isso usa de determinados mecanismos novos. Passasse-se a falar em “gestão de pessoas”.

Vive-se a “era da gestão das pessoas” (ALVES, 2012). A dominação pela dimensão subjetiva pode se expressar pelo uso de termos como *colaboradores* como substitutivo de trabalhadores. Aquele termo é melhor por esvaziar a ideia de interesses contraditórios entre o capital e o trabalho. O reforço a este ambiente é dado ainda pelo uso de determinados protocolos para estimular atitudes colaborativas e de parcerias, manipulando os sonhos e desejos dos trabalhadores.

Nas condições do espírito do toyotismo incorporado pelos discursos da gestão empresarial, exige-se dos jovens “colaboradores” atitudes proativas e propositivas, capazes de torná-los membros da equipe de trabalho que visa cumprir metas. A ideia de gestão de pessoas implica disseminar valores, sonhos, expectativas e aspirações capazes de motivar os operadores do trabalho flexível (...)

No capitalismo flexível, não se trata apenas de administrar recursos humanos, mas, sim, de manipular talentos, no sentido de cultivar o envolvimento de cada um com os ideais (e ideias) da empresa (ALVES, 2012, p. 16).

---

<sup>14</sup> Ver Rigotto (2008) sobre a postura do Secretário do Estado do Ceará.

Como exposto anteriormente, vivenciamos um momento de *transição histórica*, de crise e de profunda reorganização do trabalho. Pode ser elucidativo analisar este processo levando em conta critérios sexuais e etários – fundantes da vida social e, portanto, os que emergem ao primeiro plano nos momentos de crise social (BRITTO DA MOTTA, 2002)<sup>15</sup>.

No contexto analisado (a fábrica de Ipirá), consideramos o enfoque de gênero especialmente relevante por duas razões: por um lado, pela tendência homogeneizadora da precarização verificada em pesquisas anteriores por meio da generalização do salário mínimo a todos os operários sem diferenciação de sexo e idade. Por outro lado, demonstramos a persistência da divisão sexual do trabalho como marcador de diferenciação entre trabalho de homem e trabalho de mulher (SILVA, 2008).

Para a continuidade desta pesquisa, insistimos no uso da categoria gênero porque como afirma Scott, “um mercado de trabalho sexualmente segregado faz parte do processo de construção de gênero” (SCOTT, 1990, p. 22), e em sendo assim, não podemos analisar o trabalho na *era da gestão de pessoas*, na era na dominação centrada também na dimensão subjetiva, como identidade de gênero, de masculinidade e feminilidade, sem considerar esta dimensão fundante da vida social. Especialmente, por considerar o contexto atual de *transição histórica* e, portanto, de novos arranjos na divisão do trabalho.

Gênero conforme nossa concepção traz o sentido sistematizado por Scott segundo duas proposições interligadas entre si: “*gênero é um elemento constitutivo das relações sociais fundadas sobre as diferenças percebidas entre os sexos*” e “*gênero é um primeiro modo de dar significados às relações de poder*” (SCOTT, 1990, p. 14) (grifo nosso).

Mas, nós a utilizamos também a partir de formulações recentes. Refiro-me às contribuições de Britto da Motta (1999; 2002) em seu entendimento de gênero assim como classe, geração e raça como categorias relacionais ou da experiência. Essas dimensões realizam-se no cotidiano e na História:

Expressam diferenças, oposições, conflitos e/ou alianças e hierarquias provisórias. Provisórias, porque na dialética da vida os lugares sociais se alternam, as situações sociais desestruturam-se e reconstroem-se em outros moldes. Do ponto de vista de cada indivíduo ou grupo, isto significa a múltipla pertinência de classe, de sexo/gênero, de idade/geração e de raça/etnia, com a formação de subjetividades ou de identidades correspondentes (BRITTO DA MOTTA, 1999, p. 193).

---

<sup>15</sup> A autora faz referência à contribuição de Balandier em meados dos anos 70 ao discutir as “lógicas” das relações entre as gerações e entre os sexos.

Segundo a autora, o conceito de experiência é importante para pensar similitudes e diferenças de vivências no interior de cada categoria social.

Existem homens e mulheres (dois gêneros). Ao mesmo tempo, cada um deles apresenta variações internas à sua condição – diferenças de idade, de classe, de cor, etc. – o que se pode concluir que há diversidade de experiências de gênero e esta depende da valorização social de cada um desses aspectos e/ou da vivência que se tem deles. Há, então, hierarquias internas a cada dimensão (BRITTO DA MOTTA, 1999, p. 197).

A concepção de gênero enquanto categoria da experiência parece-nos especialmente adequada aos propósitos desta pesquisa que analisa a precarização social em um grupo de trabalhadores: a chefia. Pretende-se analisar as similitudes e diferenças na vivência do trabalho precário neste grupo formado por homens e mulheres. Isto porque a organização do trabalho, a partir de critérios sexuais na sociedade e na empresa, mantém as diferenças entre os sexos apesar das mudanças observadas como a inserção de mulheres em cargos de comando. Neste sentido, a noção de divisão sexual do trabalho junta-se à de gênero na análise da precarização social do trabalho em cargo de comando.

A noção de divisão sexual do trabalho aqui empregada vem sendo trabalhada especialmente por Kergoat e Hirata (2003, p. 113):

A divisão do trabalho entre os homens e as mulheres é em primeiro lugar a imputação aos homens do trabalho produtivo – e a dispensa do trabalho doméstico – e a atribuição do trabalho doméstico às mulheres, ao passo que são cada vez mais numerosas na sociedade salarial as mulheres a querer entrar e se manter no mercado de trabalho.

O trabalho social sustenta-se sobre o biológico, e assim permanece na sociedade do trabalho assalariado que dá origem ao trabalho doméstico (KERGOAT, 1987). A dominação dos homens sobre as mulheres no trabalho é onipresente. Do trabalho doméstico à fábrica. Das primeiras lições na educação infantil aos cursos técnicos e até mesmo de nível superior, e é por isso que é preciso falar em dominação entre os sexos no trabalho e pelo trabalho.

Os estudos sobre o trabalho estão fartos de exemplos que demonstram que o trabalho é objeto de disputa entre os sexos, mesmo quando não se utiliza a categoria gênero como instrumento de análise, evidenciando as dinâmicas das relações de gênero no trabalho, as alianças e as oposições daí resultantes. Beynom (1994) ao se referir aos elementos básicos da política fordista, do pós-guerra, de preservação de um estilo de vida da classe operária

(masculina) rememora entre outros aspectos desta política o salário concebido enquanto *renda familiar*, concepção de salário que data de 1870 a 1880<sup>16</sup>. Segundo o autor:

Sindicatos e empresas entraram em um acordo, melhor dizendo, *uma conspiração*, para definir um tipo de arranjo pelo qual o acesso das mulheres a determinadas ocupações era limitado por alguns mecanismos formais e informais. Em vários setores industriais e comerciais vigorava uma “barreira de casamento”, isto é, ao se casarem, as mulheres imediatamente trocavam o papel de trabalhadoras pelo de dona de casa (BEYNOM, 1994, p. 2) (grifo nosso).

Pelo exposto, insistimos no uso da categoria gênero como uma categoria muito necessária à análise do trabalho, especialmente no contexto atual de crise do emprego e de acirrada competição entre os trabalhadores.

### 1.3 A PESQUISA

Por se tratar de uma pesquisa sobre a precarização social do trabalho – aqui concebido enquanto um processo *novo e antigo*, que faz uso de velhas práticas de trabalho, mas o faz de forma ‘inovadora’ – a perspectiva histórico-dialética é a única capaz de dar conta deste objeto – conforme sugestão de Druck (2011).

Por se tratar de um processo social amplo cujos impactos vão além da esfera produtiva, alcançando as mulheres e homens que vivem do trabalho em sua relação com o tempo, optamos por um enfoque metodológico sugerido por Alves (2012) que nos permitisse analisar a precarização para além do espaço fabril, dialogando com os trabalhadores em seus locais de moradia e de resistência, e considerar aspectos relacionados às relações de sociabilidade, ao tempo de vida e tempo de trabalho (ALVES, 2012), ao trabalho doméstico imposto às mulheres na esfera familiar. Assim, da produção à análise dos dados, o nosso olhar esteve voltado para a fábrica e a sociedade como sugere Hirata (2002).

Do ponto de vista da operacionalização da pesquisa, fizemos uso de alguns *indicadores sociais de precarização social*. Estas *categorias mediadoras* foram formuladas por Druck inspirada na definição de *Indicador Social* de Januzzi (2003).

Um indicador social é uma medida em geral quantitativa dotada de significado social substantivo, usado para substituir, quantificar ou operacionalizar um conceito social abstrato, de interesse teórico (para pesquisa acadêmica) ou programático (para formulação de políticas). É um

---

<sup>16</sup> Sobre as relações de poder entre os sexos neste período, Scott tem contribuição preciosa em *A Mulher Trabalhadora*.

recurso metodológico, empiricamente referido, que informa algo sobre um aspecto da realidade social ou sobre mudanças que estão se processando na mesma. Para a pesquisa acadêmica, o Indicador Social é, pois, o elo de ligação entre os modelos explicativos da Teoria Social e a evidência empírica dos fenômenos sociais observados (p. 15) (JANUZZI, 2003 *apud* DRUCK, 2011, p. 38).

Nesta pesquisa, utilizamos os indicadores sociais como *elos* mediadores entre a precarização social enquanto processo social – suas diferentes formas de expressão empírica – e enquanto instrumento de análise. Para a construção dos *indicadores sociais de precarização do trabalho*, buscamos combinar informações de natureza qualitativa (aspectos mais subjetivos) com uma base de dados quantitativos, vistas de forma complementar. Por conseguinte, formulamos sete *indicadores sociais de precarização do trabalho*: 1) Jornada de trabalho; 2) Trabalho polivalente; 3) Intensificação do trabalho; 4) Salário; 5) Assédio moral; 6) Saúde do trabalhador e 7) Demissão. Por meio destes indicadores organizados a partir de estudo empírico, pretendemos demonstrar a precarização social do trabalho em cargo de chefia e possíveis diferenciais de gênero na vivência da condição precária.

Neste sentido, cada *indicador social* é ilustrado por um *Caso*, o relato de uma situação vivida no trabalho. Trata-se de um recurso qualitativo para retratar de forma mais detalhada situações vividas por homens e mulheres da classe que vive do trabalho segundo seu pertencimento étnico, racial e regional, sua condição etária e posição na família. São representações particulares porque vividas individualmente, mas que trazem em si um sentido de coletividade a partir do trabalho. O objetivo é dar *vida* aos indicadores. Torná-los o mais concreto possível. O critério usado para seleção dos casos foi exatamente o fato de expressar uma situação significativa. Apresentamos de forma sintética:

**Caso 1 (Jornada de Trabalho):** TINA entre a fábrica e o ateliê. Tina entre Ipirá e o Bravo. *Um ser humano não vai aguentar trabalhar esse tempo todo!* [A jornada de Tina uma jovem solteira sem filhos se inicia às 06h00min h da manhã na fábrica de Ipirá e pode se encerrar às 23h00min h da noite em um ateliê no Bravo, município de Serra Preta. O sonho de crescer na empresa se tornou irrealizável diante das precárias condições de trabalho. Pediu demissão].

**Caso 2 (Trabalho Polivalente):** Rose. *Braço direito do Chefe. De faxineira a Coordenadora.* [A polivalência é a principal marca da trajetória ocupacional de Rose enquanto mulher. Sua atividade laboral enquanto Auxiliar de Chefia no Setor de Costura envolve múltiplas funções: é faxineiro do setor; substitui operário e faz retrabalho; realiza

funções do cronometrista como organizar *layout*; e substitui seu chefe imediato. Em casa o trabalho polivalente é realizado de forma compartilhada com o esposo também chefe.]

**Caso 3 (Intensificação do Trabalho):** Jeane. A jornada ‘a mais’ na Fábrica. E a *função ‘a mais’ dentro de casa*. [A cobrança e a pressão marcam o trabalho intensificado de Jeane. A pressão pelo cumprimento dos prazos impõe jornada extensa e intensificada na fábrica. Outra jornada de trabalho se inicia em casa onde tem uma *função a mais* – a doméstica – sempre lembrada e exigida pelo esposo. Pediu demissão.]

**Caso 4 (Salário):** Laura. “*Ela achava que eu era a chefe, que ganhava muito bem*”. [A Supervisora chefe de família ocupa o cargo mais elevado acessível aos ipiraenses. Ela supervisiona mais de 100 operárias na Costura e em determinados períodos ficou à disposição da empresa, tendo trabalhado fora da sua jornada. O seu salário era tão baixo que a impediu de contratar uma babá. Pediu demissão após aprovação em concurso público para Agente de Endemias].

**Caso 5 (Assédio Moral):** Juca. *O envolvimento manipulado e a descartabilidade*. Assédio moral e outras formas de violência... [Trabalhador branco, olhos azuis. Foi homenageado o mais velho da empresa. Juca passou a ser *marcado* (perseguido e desqualificado) quando uma Supervisora vinda do Sul ambicionou o seu posto. O assédio moral foi um instrumento na guerra pelo cargo. Foi demitido].

**Caso 6 (Saúde):** Joaquim. CAT? “*Eu nem sei o que é isso*” [O drama vivido por Joaquim um trabalhador negro lesionado por transportar nos ombros rolo de couro de até 60 k. Lesão no joelho, dores, impossibilidade de trabalhar e a urgência de um procedimento cirúrgico... A empresa se recusa a emitir a CAT. Sente-se obrigado a se filiar ao Sindicato para acessar este direito e fazer o procedimento cirúrgico. Hoje deseja se desfiliar. Já foi demitido e recontratado.]

**Caso 7 (Demissão):** Cristina. *Ou me mandam ou eu pulo a cerca: o pedido de demissão...* [Auxiliar de Montagem. Mãe de dois filhos. Funcionária dedicada e apaixonada pelo trabalho e pelos filhos. Quando não conseguia fazer todas as atividades dentro da sua jornada, levava atividade fabril para o domicílio. Para animar a equipe para a hora extra, produzia alimentos (cachorro quente, panqueca) em casa. O pedido de demissão se fez necessário quando relações de trabalho e relações familiares se tornaram conflitantes. O trabalho subordinado deteriorando a relação familiar].

Nossa opção pelo uso da abordagem qualitativa se justifica por considerarmos que as estatísticas escondem uma realidade de trabalho precário que só pode ser bem compreendida por meio da interação direta entre a pesquisadora e os que vivem do trabalho, da escuta e

observação atenta e direta não só no local de trabalho, mas também no domicílio e no sindicato.

A entrevista semiestruturada foi eleita o instrumento principal de investigação e foi realizada de forma individual com encontros marcados previamente nos domicílios dos trabalhadores ou na sede do sindicato, e um caso na empresa (a responsável pelo Setor de Recursos Humanos).

A maioria das entrevistas foi agendada com apoio direto de dirigentes sindicais, inclusive dos que atuam dentro da fábrica. Sua aplicação foi orientada por um *roteiro* (Anexo B) relacionado à problemática central da pesquisa, conforme recomendações feitas por Haguette (2013). O roteiro contém 65 questões organizadas em quatro grandes eixos: 1) Identificação pessoal; 2) Trajetória e situação atual; 3) Sobre as relações de trabalho na empresa; 4) Relações familiares, sociabilidade e participação política.

A amostra é composta por 10 entrevistas com chefias: 06 com chefas femininas (1 supervisora, 2 coordenadoras e 3 auxiliares) e 04 com chefes masculinos (3 coordenadores e 1 auxiliar), sendo duas mulheres solteiras naturais de Itaberaba, por isso o estudo considera chefes de Ipirá e Região. Com o objetivo de acessar informações que muitas vezes não estão ao alcance da baixa e média chefia, geralmente questões externas à empresa – como, por exemplo, a política sindical e a política de externalização da produção – foram realizadas entrevistas *complementares* com 02 dirigentes sindicais, 01 ex-funcionária e atual coordenadora de produção em ateliês prestadores de serviços à fábrica; e 01 funcionária responsável pelo Setor de Recursos Humanos vinda do Rio Grande do Sul.

Estes quatro últimas entrevistas foram incorporadas à amostra. Os entrevistados foram selecionados a partir de critérios como acessibilidade e diversidade da amostra. Sobre este aspecto, a amostra está bem diversa segundo a relação com o emprego (ex-chefe e chefia na ativa), a diversidade por setores produtivos (Corte, Montagem, Costura, Qualidade e Agrupamento) por função (auxiliar, coordenador, supervisor e responsável pelo RH); por turno de trabalho (dia e noturno); de acordo com o estado civil (solteiro; casado, com e sem filhos; chefe de família; e cônjuge).

Também foram analisadas algumas entrevistas realizadas durante a pesquisa de mestrado com chefia e operários, inclusive dois auxiliares foram localizados e novamente entrevistados. Para preservar a identidade dos chefes, seus nomes foram modificados, mas informamos o setor e as funções por expressar um lugar de fala<sup>17</sup>, e outros dados importantes

---

<sup>17</sup> Este critério foi utilizado por Rigotto, Maciel e Borsoi (2010).

como idade, se é casado ou solteiro, se tem ou não filhos, se é ex-chefe ou chefe na ativa, entre outros, podendo variar a depender do tema abordado. Pelo mesmo motivo substituímos o nome da empresa pela palavra Fábrica sempre que aparece nas citações.

As entrevistas foram gravadas com autorização prévia de todos os entrevistados, posteriormente foram transcritas na íntegra e analisadas. Com o objetivo de enriquecer a análise qualitativa, fez-se uso do *diário de campo*, tendo sido produzido sempre que oportuno quando da realização das entrevistas, mas também quando visitamos a fábrica e a sede do sindicato.

Um banco de dados com informações extraídas de Termo de Rescisão de Contrato nos permitiu produzir os indicadores quantitativos. Ao todo, foram selecionados e analisados 99 Termos de Rescisão de Contrato das chefias demitidas entre 2011 e abril de 2016. Destas, 80 termos são de contrato do tipo horista (chefias naturais de Ipirá e região) e 12 são do tipo mensalista (chefia e funcionários do Sul).

Os termos foram selecionados e organizados a partir das informações consideradas indispensáveis para: 1) traçar o perfil da chefia (variável sexo e idade); 2) calcular o tempo de permanência na empresa (data de admissão e demissão); 3) analisar a divisão sexual do trabalho (identificação do setor de atividade e função ocupada por sexo e a idade); 4) analisar o tipo de salário e o valor do trabalho (por sexo e a idade) e comparar salário de mensalista (chefia do Sul) e de horista (chefia de Ipirá).

Os salários informados no termo de rescisão foram categorizados de acordo com o equivalente ao valor do salário mínimo do período da demissão. Em sete dos 99 termos de rescisão não consta a informação acerca do tipo de contrato, dificultando a identificação da origem das chefias.

Dados atualizados sobre número de funcionários, especificando operários e os níveis de chefia naturais de Ipirá foram disponibilizados pelo Setor de Recursos Humanos, solicitados durante a entrevista e enviados por *email*. Os dados sobre número de Coordenador e de Supervisor não estão desagregados, também não foram disponibilizadas informações sobre o quadro de funcionários que compõem o alto escalão.

Para análise do volume do emprego gerado pelo setor nas maiores empresas do ramo na Bahia e da qualidade deste emprego (se é rotativo ou não), fizemos uso de alguns dados disponíveis no Guia Industrial das Indústrias da Bahia, acessível na sede da FIEB – Federação das Indústrias da Bahia – em Salvador. Trata-se de dados gerais, não específicos para o segmento dos níveis técnicos.



Foram utilizados ainda outros tipos de fontes, secundárias, boletins sindicais e acordos coletivos inclusive os de outras regiões, como a Paraíba e o Rio Grande do Sul para fazer comparativos da política salarial, etc. Alguns relatórios sobre a indústria calçadista em geral e sobre a produção gaúcha em particular foram analisados, a saber: 1) Relatório Setorial Indústria de Calçados Brasil 2016; 2) Estudo de Caso: A internacionalização por meio de franquias: o caso da marca Dumond do Grupo Paquetá. Sobre o Grupo empresarial ao qual a fábrica pertence; 3) Dados produzidos pelo OBSERVASINOS, um Observatório da Realidade e das Políticas Públicas do Vale do Rio dos Sinos e sua companhia.

## 1.4 APRESENTAÇÃO DOS CAPÍTULOS

### **1.4.1 Capítulo 1 - Toyotismo, precarização e gênero: o trabalho em cargo de comando na indústria calçadista**

O capítulo tem como objetivo analisar os efeitos da precarização social do trabalho sobre os que ocupam cargo de comando na indústria calçadista. Para tanto, consideramos as mudanças estruturais como a transição do modelo de acumulação fordista para um padrão de acumulação flexível e seus desdobramentos práticos com o surgimento do Toyotismo. A partir do exame de alguns estudos que têm a indústria calçadista como universo empírico, notadamente os polos tradicionais e os novos, buscamos analisar os efeitos deste modelo de organização da produção e do trabalho sobre os trabalhadores mais vulneráveis, especialmente as mulheres e os jovens, considerados ‘cobaias’ da precarização social do trabalho.

### **1.4.2 Capítulo 2 - A indústria calçadista de Ipirá no contexto da divisão internacional da produção de calçados**

Este capítulo tem como objetivo apresentar o setor calçadista, ramo da economia que é matéria de análise deste estudo. Consideramos as suas principais características, bem como o lugar subordinado da produção brasileira na divisão internacional da produção de calçados. Neste sentido, buscamos analisar os efeitos da reestruturação produtiva sobre os tradicionais

polos produtores no Brasil localizados em duas regiões, o Rio Grande do Sul e São Paulo. O que significou uma maior fragmentação do processo produtivo e da força de trabalho por meio da terceirização e a ocupação de novos territórios localizados em regiões sem tradição industrial. Analisamos o processo de constituição de novos distritos industriais no Nordeste brasileiro, que, em condição dependente aos tradicionais polos, se tornam a principal referência em produção com peso expressivo em exportações. Dá-se ênfase ao contexto da Bahia, especialmente a de Ipirá por ser recorte empírico do estudo, ao grupo empresarial ao qual pertence no Brasil e no mundo e a rede de subcontratação constituída por este grupo na Região onde se localiza a fábrica.

### **1.4.3 Capítulo 3 - Os trabalhadores em cargo de chefia: hierarquia regional e de gênero**

Este capítulo tem como objetivo analisar a divisão sexual e regional do trabalho considerando o lugar que ocupam homens e mulheres na hierarquia técnica e, sempre que possível, as características do setor de atividade, origem regional e idade, e as relações aí estabelecidas como competitividade. Para tanto, em um primeiro momento, apresentamos a hierarquia técnica por meio da qual indicamos o lugar ocupado pelos que comandam a produção de acordo com a sua origem regional especialmente os níveis ocupados pelas chefias naturais de Ipirá. Em seguida, traçamos o perfil de chefia considerando algumas variáveis – sexo, idade, tempo na empresa, escolaridade, qualificação profissional, entre outras, por meio das quais buscamos relacionar nível de escolaridade e qualificação profissional com trajetórias (profissional e ocupacional) e posição na família (casado ou solteiro, com ou sem filhos, chefia de família, etc.). A análise do trabalho masculino e do trabalho feminino em cargo de comando encerra o capítulo focalizando as tramas das relações sociais, relações de poder, especialmente a relação capital e trabalho e seu entrelaçamento com relações de gênero.

### **1.4.4 Capítulo 4 - As condições de trabalho da chefia: indicadores de precarização social do trabalho**

Neste capítulo analisamos as condições de trabalho dos ocupantes de cargo de comando notadamente o trabalho realizado pelos originários de Ipirá. Isto será feito a partir da análise

de alguns indicadores de precarização. Em primeiro lugar, analisamos a jornada de trabalho, especialmente as práticas flexíveis envolvendo o uso do tempo de trabalho e do tempo livre das chefias, na empresa, nos ateliês e nos domicílios. Em seguida, consideramos a polivalência enquanto característica principal do trabalho de chefia, especialmente a mais baixa função, a Auxiliar de Chefia. Depois, examinamos a intensificação do trabalho da qual a polivalência é um elemento importante, e outros aspectos como a imposição de metas e de prazos apertados para entrega do produto ao *cliente*, o seu impacto no cotidiano de trabalho e consequências nas relações familiares. Por fim, avaliamos a precariedade salarial enquanto um traço do trabalho de chefia assim como a desigualdade entre chefes do Sul e de Ipirá, sendo estes dois fatores desmotivadores e causa de insatisfação no trabalho. Os indicadores são acompanhados por um *Caso*.

#### **1.4.5                   Capítulo 5 - Violência no trabalho, doenças e a demissão como estratégia de resistência: indicadores de precarização social do trabalho**

Neste capítulo analisamos práticas de violência como o assédio moral entendida enquanto ação organizacional e, por isso, associada às formas de organização e de gestão do trabalho e a competitividade entre trabalhadores. Em seguida, passamos ao exame das decorrências das jornadas extensas, intensificadas e marcadas pelo uso da violência sobre a saúde dos que vivem do trabalho – nosso penúltimo indicador de precarização. E, por fim, em um contexto de elevadas taxas de desemprego e informalidade, o pedido de demissão por parte das chefias, a rejeição à promoção e para os que já assumem cargos de comando, a identificação de certo arrependimento expressam a recusa ao trabalho precário e, por isso, está sendo concebido como uma estratégia de resistência. Os indicadores são acompanhados por um *Caso*.

## 2 TOYOTISMO, PRECARIZAÇÃO E GÊNERO: O TRABALHO EM CARGO DE COMANDO NA INDÚSTRIA CALÇADISTA

O capítulo tem como objetivo analisar os efeitos da precarização social do trabalho sobre os que ocupam cargo de comando na indústria calçadista. Para tanto, consideramos as mudanças estruturais como a transição do modelo de acumulação fordista para um padrão de acumulação flexível e seus desdobramentos práticos com o surgimento do Toyotismo.

A partir do exame de alguns estudos que têm a indústria calçadista como universo empírico, notadamente os polos tradicionais e os novos, buscamos analisar os efeitos deste modelo de organização da produção e do trabalho sobre os trabalhadores mais vulneráveis, especialmente as mulheres e os jovens, considerados ‘cobaias’ da precarização social do trabalho.

### 2.1 TOYOTISMO E GÊNERO

O modelo japonês de organização da produção e do trabalho – e também da vida social – foi criado por Ohno em um contexto marcado pelas inovações tecnológicas, pela recessão econômica e conflitos sociais no Japão, mais ou menos em 1960. Enquanto *movimento*, o CCQ (Círculo de Controle de Qualidade) tem “como filosofia a participação operária na gestão da empresa e como objetivo a cooperação entre trabalhadores e direção” (HIRATA, 1983, p. 61).

No Brasil, este movimento ganha força a partir de 1980, em conjuntura parecida com a do Japão, especialmente as grandes lutas. Aqui encontrou grande resistência, sendo apelidado pelos sindicalistas do ABC Paulista de “Come Calado e Quietos”, denunciando as pretensões do programa: “substituir a oposição capital-trabalho pela identidade entre direção e trabalhadores” (HIRATA, 1983, p. 62).

Apesar da resistência operária, o toyotismo se desenvolveu de modo geral em todos os países capitalistas, de modo que, a partir de 1980, se universalizou, mesclando-se com outros modelos produtivos e assim adaptando-se às diferentes realidades de trabalho e à correlação de forças própria de cada país.

Surge em resposta à crise do modelo hegemônico que o antecedeu, o fordismo. Este modelo tem como elementos constitutivos básicos:

(...) produção em massa, através da linha de montagem e de produtos mais homogêneos; através do controle dos tempos e movimentos pelo cronômetro taylorista e da produção em série fordista; pela existência do trabalho parcelar e pela fragmentação das funções; pela separação entre elaboração e execução no processo de trabalho; pela existência de unidades fabris concentradas e verticalizadas e pela constituição/consolidação do operário-massa, do trabalhador coletivo fabril, entre outras dimensões (ANTUNES, 2006, p. 25).

Nos anos de 1960, a crise do pacto fordista firmado entre capital, estado e sindicato no pós-guerra já se expressa, mas é a partir de 1973 que mudanças no regime de acumulação dão sinais de transição para algo novo.

A mudança tecnológica, a automação, a busca de novas linhas de produtos e nichos de mercado, a dispersão geográfica para zonas de controle mais fácil, as fusões e medidas para acelerar o tempo de giro do capital passaram ao primeiro plano das estratégias corporativas” (HARVEY, 1991, p. 139-140).

O modelo criado por Ohno é essencialmente diferente do fordismo:

(...) a produção sob o toyotismo é voltada e conduzida diretamente pela demanda. A produção é variada, diversificada e pronta para suprir o consumo. É este quem determina o que será produzido, e não o contrário, como se procede na produção em série e de massa do fordismo. Desse modo, a produção sustenta-se na existência do estoque mínimo. O melhor aproveitamento possível do tempo de produção (incluindo-se também o transporte, o controle de qualidade e o estoque), é garantido pelo *just in time*. O *kanban*, que são utilizadas para a reposição das peças, é fundamental, à medida que se inverte o processo: é do final, após a venda, que se inicia a reposição de estoques, e o *kanban* é a senha utilizada que alude à necessidade de reposição das peças/produtos. Daí o fato de, em sua origem, o *kanban* estar associado ao modelo de funcionamento dos supermercados, que repõem os produtos, nas prateleiras, depois da venda (Gounet, 1992: 40 e Coriat, 1992b: 43-44) (ANTUNES, 2006, p. 34).

Pensar a organização da produção e do trabalho não mais pela lógica do fordismo e seguindo a lógica própria do Toyotismo é *pensar pelo avesso*, nas palavras de Coriat:

pensar ao contrário toda a herança legada pela indústria ocidental! Produzir não segundo o método norte-americano, que encadeia grandes séries de produtos altamente padronizados, estoques e economias de escala, mas em séries restritas, sem economias de escala e sem estoques, produtos diferenciados e variados. E ainda assim, pois aí está o verdadeiro desafio, obter ganhos de produtividade: produzir a custos sempre e cada vez mais baixos! (1994, p. 47).

Estas mudanças refletem a passagem de um regime de acumulação para outro. Harvey (1991) denomina de *acumulação flexível* o novo regime que se caracteriza por um confronto

direto com o que considera rigidez no fordismo. O novo sistema apoia-se na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. O autor assim o caracteriza:

pele surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional. A acumulação flexível envolve rápidas mudanças dos padrões do desenvolvimento desigual, tanto entre setores como entre regiões geográficas, criando, por exemplo, um vasto movimento no emprego no chamado “setor de serviços”, bem como *conjunto industriais completamente novos em regiões até então subdesenvolvidas (...) vasta produção de atividades dos países recém-industrializados (...)* (HARVEY, 1991, p. 140) (grifo nosso).

Para produzir a custos mais baixos, o toyotismo precisa atacar o poder sindical, um dos pilares de sustentação da política fordista. Uma das estratégias adotadas consistiu, pois, em ocupar novos territórios produtivos. Em regiões sem tradição na produção industrial e sem fortes organizações de classe, o capital pode experimentar práticas mais flexíveis de trabalho que, a depender da correlação de forças, poderão ser posteriormente reimportadas para as regiões tradicionais da produção industrial:

Esses poderes aumentados de flexibilidade e mobilidade permitem que os empregadores exerçam pressões mais fortes de controle do trabalho sobre uma força de trabalho de qualquer maneira enfraquecida (...) O trabalho organizado foi solapado pela reconstrução de focos de acumulação flexível em regiões que careciam de tradições industriais anteriores e pela *reimportação para os centros mais antigos das normas e práticas regressivas estabelecidas nestas novas áreas*. A acumulação flexível parece implicar níveis relativamente altos de desemprego “estrutural” (...), *rápida destruição e reconstrução de habilidades*, ganhos modestos (quando há) de salários reais (...) e o retrocesso do poder sindical – uma das colunas políticas do regime fordista (HARVEY, 1991, p. 141) (grifo nosso).

Tudo o que foi considerado desperdício passou a ser descartado pelo sistema. A redução de efetivos, a demissão em massa é uma decorrência desta política, e ela também favorece a estratégia de controle sobre o sindicato. O desemprego estrutural torna-se funcional à estratégia de ataque ao poder sindical.

Em *Contrafogos*, Bourdieu (1998, p. 122-123) nos ajuda a compreender qual o papel do desemprego estrutural e prolongado neste contexto nos grandes centros industriais.

Quando o desemprego, como hoje em muitos países europeus, atinge taxas muito elevadas e a precariedade afeta uma parte muito importante da população (...) *o trabalho se torna uma coisa rara, desejável a qualquer preço, submetendo os trabalhadores aos empregadores e estes, como se pode ver todos os dias, usam e abusam do poder que assim lhes é dado*. \_A concorrência pelo trabalho é acompanhada de uma concorrência no trabalho,

que é ainda uma forma de concorrência pelo trabalho, que é preciso conservar, custe o que custar, contra a chantagem da demissão. Essa concorrência, às vezes tão selvagem quanto a praticada pelas empresas, está na raiz de uma verdadeira luta de todos contra todos, destruidora de todos os valores de solidariedade e de humanidade, e, às vezes, de uma violência sem rodeios (grifo nosso).

O desemprego é uma arma poderosa que o capital utiliza para arrancar dos trabalhadores direitos conquistados. E, com isso, garantir a sua sobrevivência por meio de formas mais flexíveis de extração de mais valia:

os patrões tiraram proveito do enfraquecimento do poder sindical e da grande quantidade de mão de obra excedente (desempregados e subempregados) para impor regimes e contratos de trabalho mais flexíveis (HARVEY, 1991, p. 143).

Desde a década de 1970, iniciou-se um conturbado período de reestruturação econômica e de reajustamento social e político, refletindo a transição de um modelo a outro. Este processo ainda aberto, ainda em curso, se dá sob o comando do capital financeiro. Não custa lembrar que uma das chaves do método Toyota – “produzir exatamente as quantidades vendidas e produzi-las no tempo exatamente necessário” (CORIAT, 1994) – foi uma imposição do capital financeiro que em 1950 salvou a empresa Toyota de uma grave crise beirando a falência.

A influência do capital financeiro sobre as mudanças em curso é evidente. Para Harvey (1991, p.171), “acelerações do tempo de giro” é “uma forte característica do período recente de acumulação flexível”. O “Tempo de giro – que sempre é uma chave da lucratividade capitalista – foi reduzido de modo dramático pelo uso de novas tecnologias produtivas (automação, robôs) e de novas formas organizacionais (com o sistema de gerenciamento de estoques *justi in time* (...))” (HARVEY, 1991, p. 146).

A redução também do tempo de consumo dos produtos, agora com seu tempo de vida útil reduzido pela metade. Inclusive porque as modas são fugazes, nos faz lembrar Harvey. Novas necessidades são criadas incessantemente. A produção de calçado é exemplar neste sentido. Hoje, temos um tipo de calçado para diferentes momentos do dia. O sapato para ir à escola raramente serve para ir à balada à noite, e este não é o mesmo para a prática do esporte ou da malhação, que difere do calçado para ir ao mar dar um mergulho. As coleções mudam com as estações do ano (“coleção outono inverno”). E a cada estação, novas tendências são impostas, novas cores, novos estilos. A diversificação do produto tem especialmente as mulheres como o alvo.

As mudanças observadas no padrão do consumo impõem novas dinâmicas no interior da produção. “Deve haver agilidade na adaptação do maquinário e dos instrumentos para que novos produtos sejam elaborados” (ANTUNES, 2006, p. 35). Na produção calçadista, para cada modelo a ser produzido tem-se um *layout*, a cada mudança de modelo muda-se também a disposição do maquinário e dos trabalhadores. E como a produção é por demanda e é diversificada, não mais por estoque e não mais padronizada, ocorre que às vezes em um dia os operários são forçados a produzir até 30, 40, ou mais modelos diferentes de calçado.

Um traço característico do Toyotismo é a flexibilização do tempo de trabalho. Dispor da força de trabalho de modo flexível significa estar à disposição para atender às necessidades do mercado. Isso significa imposição de horas extras aos empregados, contratação temporariamente de novos trabalhadores quando há demanda ou subcontratação de serviços industriais.

Tem se tornado cada vez mais comum obrigar os empregados a trabalhar mais em períodos de maior pico de demanda e a compensar estas horas *a mais* em períodos de redução de demanda. Disponibilidade total para a empresa e seus objetivos de acumulação flexível. Assim, observa-se especialmente a “redução do emprego regular em favor do crescente uso do trabalho em tempo parcial, temporário ou subcontratado” (HARVEY, 1991, p. 143).

A polivalência é outra importante característica do trabalho organizado segundo princípios toyotista. Este aspecto é central e encontra-se na base dos experimentos que deram origem ao modelo japonês.

Antunes (2006), em diálogo com as formulações de Coriat, rememora quatro fases que levaram ao surgimento do sistema japonês, e uma delas, a primeira veio da indústria têxtil, de base tradicional, historicamente uma produção realizada por mulheres ágeis que realizam várias operações manuais ao mesmo tempo, à semelhança do trabalho que desenvolvem no âmbito da casa – marcado pela simultaneidade, multiplicidade e fragmentação (BRITTO da MOTTA e MACHADO NETO, 1982; BRUSCHINI e LOMBARDI, 2004).

Sobre a polivalência afirma Antunes (2006, p. 34):

(...) a chamada polivalência do trabalhador japonês, que mais do que expressão e exemplo de uma maior qualificação, estampa a capacidade do trabalhador em operar com várias máquinas, combinando “várias tarefas simples” (...). Coriat fala em *desespecialização e polivalência* dos operários profissionais e qualificados, transformando-os em trabalhadores multifuncionais.



Este elemento foi introduzido à produção de carros, historicamente masculina e depois se universalizou. A polivalência no trabalho leva à intensificação, uma decorrência da introdução dos protocolos toyotista à organização do trabalho. Para Dal Rosso (2008, p. 67):

A polivalência implica um componente a mais de intensificação, à medida que requer um esforço adicional de trabalho mental, conhecimento de operações diversas, sua lógica, trabalho emotivo, concentração e atenção no controle de máquinas diversas.

O cansaço mental e físico sentido pelo trabalhador ocorrem porque este precisa empreender mais suas energias físicas e mentais durante o trabalho, quando o capital busca transformar todo o seu tempo formal em trabalho real. Sem descanso, sem pausa e sem tempo morto. Sem porosidade.

Dal Rosso tem se afirmado como uma referência nos estudos sobre o trabalho, e não por acaso. Suas contribuições sobre intensificação e prolongamentos das jornadas têm sido muito interessantes para a compreensão de processos como acidentes e adoecimento no trabalho. O autor nos faz lembrar que o trabalho na contemporaneidade é, por um lado, herdeiro de uma jornada mais reduzida em número de horas trabalhadas, mas por outro, é de um grau de intensidade muito maior do que em épocas anteriores. E isso não se explica apenas pela análise das tecnologias modernas.

Os autores já mencionados têm apontado como efeitos da intensificação do trabalho: uma diminuição ainda maior da porosidade no trabalho quando comparado com o fordismo, redução do trabalho não produtivo ao mínimo possível e a retenção do trabalho que acrescenta valor (DAL ROSSO, 2008). Por isso, há uma incorporação do trabalho não produtivo como a limpeza do setor ao trabalho produtivo. Nas fábricas de calçado o operário passa a fazer o trabalho de limpeza da sua máquina e do setor. E trabalhadores considerados improdutivos passam a realizar o trabalho que cria valor.

A intensificação do trabalho e a polivalência tem contribuído para a elevação das taxas de acidente no trabalho, adoecimento a até suicídio ocupacional. O sinal de alerta não poderia vir de outro lugar. Vem do país que é berço do sistema Toyota. O *karoshi*, a morte súbita por estafa cresce no país que inventor do sistema Toyota, onde três trabalhadores morreram por excesso de trabalho na indústria de vidro aonde chegavam a trabalhar 24 horas contínuas combinando jornadas de trabalho em duas empresas<sup>18</sup>. O suicídio ocupacional (*karojisatu*) também cresce na população masculina no Japão e na França.

---

<sup>18</sup> Ver entrevista com Kamata, por Hirata.

O toyotismo não é o único modelo produtivo que combina repressão e cooptação. Mas a conjuntura de crise e de desemprego cria um ambiente muito favorável para o uso da cooptação e da repressão como meio de desorganizar e fragilizar o poder sindical. No Japão, a repressão se deu por meio da demissão dos trabalhadores combativos.

A cooptação se viabiliza através do emprego vitalício (para apenas 30% dos trabalhadores japoneses, e apenas até os 55 anos – conforme denuncia Kamata), ganhos salariais e ascensão funcional na empresa para trabalhadores que aprovados pelo sindicato vinculado à empresa. Outros mecanismos têm sido usados: o PLR, Grupos de Trabalho, Círculos de Controle de Qualidade, etc.

No Brasil, Druck (2013, p. 01) vem defendendo o mesmo, afirmando que

o capital se utiliza da força e do consentimento” (...) A força se materializa principalmente na imposição de condições de trabalho e de emprego precárias frente à permanente ameaça de desemprego estrutural criado pelo capitalismo. (...) O consenso se produz a partir do momento em que os próprios trabalhadores, influenciados por seus dirigentes políticos e sindicais, passam a acreditar que as transformações no trabalho são inexoráveis e, como tal, passam a ser justificadas como resultado de uma nova época ou de um “novo espírito do capitalismo”.

O estímulo ao individualismo com o claro objetivo de dividir os trabalhadores por meio da concorrência se constitui em outro importante traço da nova era do capital global hegemonizado pela lógica do capital financeiro. Harvey aponta a ascensão de um “individualismo muito mais competitivo como valor central numa cultura empreendedimentista que penetrou em muitos aspectos da vida. Esse aumento da competição se mostrou destrutivo” (HARVEY, 1991, p. 161). E alerta:

Na medida em que a ação coletiva se tornou, em consequência disso, mais difícil – tendo essa dificuldade constituído, com efeito, a meta central do impulso de incremento do controle do trabalho – o individualismo exacerbado se encaixa no quadro geral como condição necessária, embora não suficiente, da transição do fordismo para a acumulação flexível (HARVEY, 1991, p. 161).

Dispor de uma força de trabalho mais vulnerável porque menos protegida, de mais fácil controle, e descartar, onde possível, a geração de trabalhadores mais qualificados (mais caros!) e com memória de luta política se tornou central para o capitalismo flexível.

## 2.2 A BUSCA POR TRABALHADORES VULNERÁVEIS E FLEXÍVEIS

Como vimos anteriormente, o capitalismo contemporâneo de cariz flexível é hegemonizado pelo capital financeiro e por sua lógica do curto prazo para a produção de mercadorias e para o seu consumo. Segundo Druck (2005), a política do curto prazo

(...) impõe processos ágeis de produção e de trabalho, e para tal, é indispensável contar com trabalhadores que se submetam a quaisquer condições para atender ao novo ritmo e às rápidas mudanças. O lema é aumentar a produtividade a qualquer custo, ou seja, produzir mais em menos tempo e aqueles que não se adaptam devem ser descartados. A permanente ideia de inovação está no plano tecnológico e no plano da força de trabalho, isto é, a obsolescência se estende para além da tecnologia atinge o próprio homem. Homens obsoletos são homens que devem ser superados e substituídos por outros novos e modernos. Além do que os homens modernos que acompanham o seu tempo, precisam também ser ágeis, não podem continuar numa inserção estável no trabalho, pois isso representa comodidade, falta de vontade de mudar, preguiça, enrijecimento. Estabilidade e longo prazo não são compatíveis – no plano do emprego e do trabalho – com as novas exigências do “capitalismo turbinado”, assim, também as rápidas mudanças de emprego, as formas de inserção de curto prazo, por “empreitada”, por “consultoria”, “por produto”, “por atividade” são estimuladas. É o tempo da flexibilização do trabalho e do emprego (DRUCK, 2005, p. 3).

A descartabilidade dos trabalhadores mais velhos, dos que tendem a não aceitar as novas regras, dos que têm uma cultura de trabalho, dos que têm algum parâmetro do que é um emprego protegido, e a contratação de novos a ser formada de acordo com a nova filosofia empresarial – nas palavras da autora, a *filosofia da participação operária na gestão da empresa, da cooperação entre trabalhadores e direção* (HIRATA, 1983).

A conjuntura de desemprego pressiona os trabalhadores à aceitação das novas regras impostas pelo capital para o emprego flexível assim entendido:

Emprego flexível significa uma total mobilidade e disponibilidade do trabalhador (para mudar de função, de cargo, de profissão, de contrato ou de vínculo, de local, de cidade, de moradia, etc.), assim como para se tornar desempregado. Essa tem sido a rápida e intensa “mobilidade” dos trabalhadores numa completa subordinação ao capital (DRUCK, 2005, p. 12).

Alguns serão forçados à mobilidade regional, uma necessidade imposta pela economia globalizada a determinados segmentos da força de trabalho como os executivos. Na produção de calçado, estes profissionais que se ocupam da gerência e do controle do trabalho e aventuram à política de mobilidade regional migrando para determinadas regiões do Nordeste

brasileiro, afastando-se da sua família ou impondo a ela a sua agenda de trabalho. Outros estarão sujeitos ao emprego flexível imposto pela economia globalizada aos novos territórios onde os trabalhadores encontram-se dependentes de qualquer emprego, mais vulneráveis e, por isso, e em alguma medida, mais adaptáveis a condições muito flexíveis de trabalho.

Para atender às suas demandas, há que ser ágil, rápido, competitivo, dotado de uma potente capacidade de adaptação e adequação às mudanças. É um processo em que cada indivíduo é responsável por se dotar dos meios e atributos (novos) exigidos pela reestruturação em curso para ter *empregabilidade* – um conjunto de qualidades típicas daqueles que se adaptam facilmente a novas situações, que têm iniciativa, que são ágeis, que são flexíveis (DRUCK, 2005, p. 3).

A busca por trabalhadores jovens e inexperientes nos novos territórios tem um propósito: formá-los de acordo com os princípios do toyotismo. Recrutar e formar trabalhadores sem memória de trabalho e sem conhecimento dos direitos trabalhistas e mobilizá-los para uma nova prática de trabalho, uma prática referenciada na flexibilidade.

Assim formados, espera-se dos novos operários que estejam dispostos a mudar de setor, de função e até a conciliar atividades em duas ou até mais unidades produtivas. Que disponham do seu tempo livre para as demandas da empresa e que achem até natural voltar à produção fora da sua jornada e sem receber remuneração por isso. Afinal, o que se espera de um *parceiro*?

### 2.3 AS ‘COBAIAS’ DO TOYOTISMO

Entendemos, como Hirata (2007), que o operariado foi o segmento da força de trabalho mais atingido pela política de redução do emprego e de precarização do trabalho; mas, também temos acordo com a autora quando considera que alguns grupos sociais foram particularmente atingidos por este processo.

Em diferentes trabalhos, a autora se refere às mulheres, jovens e imigrantes como os segmentos mais vulneráveis– os excluídos até do pacto fordista. Thebaud-Mony e Druck (2007) afirmam que em países desenvolvidos como a França,

os ‘trinta anos gloriosos’ foram especialmente marcados por avanços sociais resultantes do pacto fordista: melhoria dos salários, das condições de trabalho e de vida da classe operária. Entretanto, três segmentos ficaram fora desses avanços negociados entre o patronato e os sindicatos: as mulheres, os jovens e os trabalhadores migrantes. Eles nunca foram convidados à mesa de negociação e permaneceram como força de trabalho precarizada no contexto do fordismo (THEBAUD- MONY e DRUCK, 2007, p. 25).

Entendemos que a política de flexibilidade tem como alvo todos os trabalhadores. Mas ela não se realiza de forma assexuada e sem considerar fatores como a idade, o pertencimento étnico racial e outros marcadores sociais.

No Japão os homens constituíram alvo prioritário dos experimentos da política toyotista por meio do emprego vitalício, a promoção por tempo de serviço etc<sup>19</sup>.

Com a universalização deste modelo – com sua aplicação imbricada a outros modelos produtivos em países como o México e Haiti em 1970 e, a partir de 1980, também o Brasil – as ‘cobaias’ da política de subcontratação em territórios sem indústrias são principalmente mulheres e jovens (e em alguns casos também os imigrantes).

### 2.3.1 As mulheres

A particularidade da condição precária da mão de obra feminina se dá pelos determinantes da divisão sexual do trabalho na sociedade pela imposição do trabalho doméstico e, em decorrência a isso, da desqualificação das mulheres no trabalho assalariado.

A transição do fordismo para a política flexível transformou a força de trabalho feminina, sendo duas mudanças fundamentais apontadas por Hirata (2009): a inserção das mulheres em cargos mais valorizados, alta executivas e em carreiras de prestígios; e, por outro lado, a expansão de modalidades de trabalho tradicionalmente femininos porque associados ao cuidado, à “competência relacional”, como o *home care*, enfermeiras, faxineiras, e, uma nova modalidade: o Trabalho a Tempo Parcial, o *part time*, uma “nova figura salarial feminina de crise”. A este processo, também identificado no Brasil por Bruschini e Lombardi (2004), Hirata denominou “bipolarização do trabalho feminino”.

A autora observa que enquanto o trabalho masculino (o industrial especialmente) regrediu ou se estagnou, houve um aumento do emprego e do trabalho assalariado das mulheres em escala mundial – exceto na África subsahariana. Isso se deu em função da liberalização do comércio e a intensificação da concorrência internacional. O trabalho

---

<sup>19</sup> Embora tal política seja questionada por Kamata, segundo o qual o “emprego vitalício” nunca existiu, pois aos 55 anos os trabalhadores japoneses eram aposentados e passavam a trabalhar em empresas de menor prestígio e com salários menores. Reconhecem, no entanto, que o modelo teve um período de existência limitado, de 13 anos (1960 a 1973). Ver entrevista de Satoshi Kamata a Helena Hirata. *Novos Estudos*, CEBRAP. N 29. 1991; p. 148-155.

feminino cresceu tanto no setor formal quanto no informal, e se diversificou. Mas esse crescimento veio acompanhado de um processo de precarização do trabalho.

Hirata (2009; 2001) tem argumentado em defesa da tese que afirma serem as mulheres as ‘cobaias’ para o desmantelamento das normas de emprego. Ela centra sua análise no Trabalho em Tempo Parcial, no seu significado enquanto nova figura salarial feminina de crise. Este se define mais como um modelo de emprego feminino por excelência, um estatuto particular de emprego destinado às mulheres, que encontra legitimidade social na divisão sexual do trabalho. Filiamo-nos a esta perspectiva analítica que considera que a dominação sobre as mulheres deixa suas raízes na imposição do trabalho reprodutivo não remunerado.

Este modelo já constitui a norma do emprego feminino em países como a Alemanha, Grã-Bretanha e Países Baixos; em outros países, ele é ocupado majoritariamente por mulheres como o Japão (95%) e na França (80%). Ele prefigura um regime por vir de assalariamento masculino e feminino.

As consequências dessa evolução da atividade feminina são múltiplas, mas pode-se dizer que uma das mais importantes consiste no fato de que este modelo de trabalho precário, vulnerável e flexível pode constituir um modelo que prefigura um regime por vir de assalariamento masculino e feminino. Dito de outra maneira, as trabalhadoras podem ser vistas como cobaias para o desmantelamento das normas de emprego predominantes até então. Um cenário possível neste contexto seria a extensão ou a generalização deste modelo a toda a população ativa, inclusive a masculina. As mulheres podem ser mais facilmente “cobaias” de experimentações sociais porque são menos protegidas, tanto pela legislação do trabalho quanto pelas organizações sindicais, e são mais vulneráveis. Embora o cenário mais provável seja o de uma dupla segmentação, com a constituição de dois segmentos do emprego masculino e dois segmentos do emprego feminino, um estabilizado, outro precarizado, a força dissuasiva e de pressão sobre salários, condições de trabalho e de negociação dos trabalhadores de ambos os sexos parece evidente (HIRATA, 2001, p. 144-145).

A flexibilidade da jornada de trabalho feminina só é possível porque há uma legitimação social para o emprego das mulheres por durações mais curtas de trabalho.

A implantação dessa divisão sexual é possível na medida em que há uma legitimação social: é em nome da conciliação da vida familiar com a vida profissional que tais empregos são propostos às mulheres. A diferença salarial também é socialmente legitimada pela representação usual do salário feminino como renda complementar (CATTANEO E HIRATA, 2009, p. 110).

Harvey também atentou para a emergência do trabalho em tempo parcial imposto às mulheres em substituição aos homens como também chamou a atenção para o retorno de práticas de trabalho de cunho patriarcal possibilitadas pelas relações de subcontratação:

Os efeitos são duplamente óbvios quando consideramos a transformação do papel das mulheres na produção e nos mercados de trabalho. Não apenas as novas estruturas facilitam muito a exploração da força de trabalho das mulheres em ocupações de tempo parcial, substituindo assim trabalhadores homens centrais melhor remunerados e menos facilmente demitíveis pelo trabalho feminino mal pago, como o retorno dos sistemas de trabalho doméstico e familiar e da subcontratação permite o ressurgimento de práticas e trabalho de cunho patriarcal feitos em casa. Esse retorno segue paralelo ao aumento da capacidade do capital multinacional de levar para o exterior sistemas fordistas de produção em massa, e ali explorar a força de trabalho feminino extremamente vulnerável em condições de remuneração extremamente baixa e segurança do emprego negligenciável (HARVEY, 1991, p. 146).

O Programa *Maquiladora* ilustra os efeitos da subcontratação sobre o trabalho feminino em uma região de extrema vulnerabilidade: México. Em estudo sobre a divisão sexual e internacional do trabalho, a partir da experiência do trabalho subcontratado às fábricas de montagem ou *maquiladoras* por empresas norte americanas, Le Doaré (1986) demonstra as precárias condições de trabalho impostas às jovens trabalhadoras mexicanas e haitianas já no início da década de 1970.

A força de trabalho prioritária para recrutamento era predominantemente feminina, jovem e de pertencimento étnico indígena e negro. Nas fábricas de montagem, em setores como vestuário e eletrônica as mulheres chegavam a cerca de 85% a 90%. Priorizavam-se as jovens com idades entre 16 e 24 anos, solteira e vivendo com a família.

A política de maximização da exploração e de minimização dos custos sustentava-se em salários que chegavam a ser inferior ao mínimo no México, sendo ainda menores no Haiti onde as mulheres estavam politicamente mais vulneráveis porque não organizadas. Como não era suficiente produzir a um menor custo, os empresários exigiam uma mão de obra móvel, ou seja, as trabalhadoras tinham que se adaptar às flutuações do mercado.

As mulheres estavam sujeitas a todo tipo de violação, especialmente no Haiti onde se pagava a manutenção no emprego com favores sexuais, sendo ainda alvo das *empresas fugitivas* que esvaziavam as oficinas à noite, migrando da região para não terem que indenizar ou pagar salários às operárias.

A subcontratação permite que sistemas patriarcais “revivam e refloresçam, mas agora como peças centrais, e não apêndices do sistema produtivo” (HARVEY, 1991, p. 145). No caso das mulheres, o retorno de práticas de trabalho do tipo domiciliar não são ruins apenas pelo retrocesso em termos de direitos trabalhistas pela perda de vínculos; o retorno ao espaço doméstico significa para as mulheres o reforço deste espaço como o seu universo laboral essencial.

Isso significa um grande retrocesso se concordarmos com Hirata (1998), e é este o caso, “que o trabalho profissional pode ser visto como lugar privilegiado de socialização, de encontro, de acesso ao coletivo para as mulheres, sobretudo nas lutas e nos movimentos sociais” (KERGOAT, 1989; 1992).

Neste aspecto, a partir da nossa pesquisa, entendemos que o Trabalho em Tempo Parcial e o Trabalho Domiciliar são equivalentes. Ambos igualmente um retrocesso para as mulheres, sendo este último uma modalidade mais encontrada entre as brasileiras, especialmente na indústria de base técnica tradicional como vestuário, têxtil e calçadista.

Por tudo isso, Harvey destacou o caráter conservador da mudança no que diz respeito ao trabalho feminino e masculino:

*Embora seja verdade que a queda da importância do poder sindical reduziu o singular poder dos trabalhadores brancos do sexo masculino nos mercados do setor monopolista, não é verdade que os excluídos desses mercados – negros, mulheres, minorias étnicas de todo tipo – tenham adquirido uma súbita paridade (exceto no sentido de que muitos operários homens e brancos tradicionalmente privilegiados foram marginalizados, unindo-se aos excluídos). Mesmo que algumas mulheres e algumas minorias tenham tido acesso a posições mais privilegiadas, as novas condições do mercado de trabalho de maneira geral reacentuaram a vulnerabilidade dos grupos desprivilegiados (HARVEY, 1991, p. 144-145) (grifo nosso).*

*A transição para a acumulação flexível foi marcada, na verdade, por uma revolução (de modo algum progressista) no papel das mulheres nos mercados e processos de trabalho num período em que o movimento de mulheres lutava por uma maior consciência como por uma melhoria das condições de um segmento que hoje representa mais de 40 por cento da força de trabalho em muitos países capitalistas avançados (HARVEY, 1991, p. 146) (grifo nosso).*

### 2.3.2 Os jovens

Empresas japonesas como a Nippon Steel – para tomar como referência o país que exportou para o mundo o modelo toyotista –, descartaram trabalhadores considerados velhos pelo capital e contrataram jovens após a informatização. Outros setores fizeram o mesmo. Para a construção naval, os trabalhadores com 50 anos estão velhos, e para a siderurgia os que têm idade superior a 45 anos. O instrumento de descarte era a entrevista individual por meio da qual eram induzidos a pedir demissão. Vejamos o relato de Kamata em entrevista a Hirata (1991).



A empresa faz, por exemplo, uma lista de 50 pessoas. O chefe da seção realiza entrevistas individuais com todos os 50 (...) e diz: é preciso que você vá ao “centro de desenvolvimento” (Kaihatsu Center), que, na realidade, não existe na empresa, que é alguma coisa em estado de projeto, etc. Ora, os trabalhadores têm vergonha de serem demitidos. Eles dizem a si mesmos: “a empresa não precisa mais de mim”. Na entrevista fica evidente que ele não é mais necessário à empresa. E ele prefere, então, tomar a iniciativa e sair. “Meu pai pediu demissão”, dirá seu filho. Ele se sentirá ferido em sua honra se escutar: “Ele foi demitido!”. E a empresa se aproveita disso utilizando a entrevista individual para dizer aos trabalhadores: Estão te chamando no “centro de desenvolvimento” (...) os que não querem sair são entrevistados cinco, seis vezes (HIRATA, 1991, p. 151).

Alves (2012) argumenta que a reestruturação produtiva implicou uma reestruturação geracional. Isto porque, para o autor, as mudanças tecnológicas, o novo arcabouço tecnológico-informacional demanda uma força de trabalho jovem, nascida na era da internet, familiarizada com o novo maquinário e, portanto, capaz de resolver problemas autonomamente.

O novo arcabouço tecnológico-informacional composto por máquinas flexíveis informacionais, máquinas inteligentes e incorporadas a redes digitais, são por isso demandante de novos trabalhadores com habilidades técnicas comportamentais, com autonomização no sentido de serem “capazes de intervir nos processos de produção, visando resolver problemas ou dar palpites para otimizá-los” (ALVES, 2012, p. 15).

Mas nem todo setor investiu em tecnologias flexíveis assim. O setor calçadista, por exemplo, investiu muito mais na política organizacional e por aí buscou inovar centralmente no uso da mão de obra. Por isso, entendemos como Alves (2012) que o toyotismo cria mecanismos novos de dominação centrados na dimensão subjetiva, visando adaptar homens e mulheres às novas rotinas de trabalho. Existem nestes locais de trabalho os novos métodos de gestão e organização da produção, inclusive surge aí a “gestão de pessoas”.

A “era da gestão das pessoas” cria mecanismos próprios para *ganhar* os trabalhadores para os objetivos da empresa. Assim, busca criar um ambiente que esvazie a ideia de interesses contraditórios entre o capital e o trabalho. É isso que se pretende quando tentam fazer desaparecer do chão da fábrica (e também da produção científica!) termos como *trabalhadores* substituindo-o por um novo léxico: *colaboradores*. Destes jovens trabalhadores em seu primeiro emprego, sem cultura de trabalho e de luta política e sindical exigem-se atitudes colaborativas.

Nas condições do espírito do toyotismo incorporado pelos discursos da gestão empresarial, exige-se dos jovens “colaboradores” atitudes proativas e propositivas, capazes de torná-los membros da equipe de trabalho que visa cumprir metas. A ideia de gestão de pessoas implica disseminar valores, sonhos, expectativas e aspirações capazes de motivar os operadores do trabalho flexível. (...) No capitalismo flexível, não se trata apenas de administrar recursos humanos, mas, sim, de manipular talentos, no sentido de cultivar o envolvimento de cada um com os ideais (e ideias) da empresa (ALVES, 2012, p. 16).

Ainda segundo Alves, duas gerações de trabalhadores tornaram-se alvo da política do toyotismo: os jovens recém-chegados no mundo do trabalho e os já considerados velhos para o capital. Para o autor, a renovação geracional dos coletivos de trabalho se deu por meio de demissões ou por meio de incentivos à aposentadoria ou demissão voluntária.

Conclui o autor que os locais de trabalho tendem a assumir feição híbrida, na dimensão geracional e na dimensão contratual, com a coexistência de velhos e jovens trabalhadores com estatutos diferenciados de trabalho dados pelas diferentes formas de contratação. Ele indica como traço marcante dos coletivos a presença marcante de jovens empregados.

E alguns estudos têm demonstrado isso, especialmente os novos setores como Call Center, o setor bancário reestruturado e as grandes empresas implantadas em territórios produtivos novos como as indústrias ligadas ao setor automobilístico, implantadas a partir da década de 1990 em regiões como Rezende no Rio de Janeiro, e as indústrias ligadas ao setor calçadista, implantadas nos Estados do Ceará e da Bahia.

Empresas atraídas por incentivos fiscais e apoio creditício, mas também estimuladas pelas novas possibilidades dadas pelas alterações nas relações de trabalho em 1990 no Brasil:

no decorrer da década de 90, implementou-se políticas de flexibilização das relações de trabalho no Brasil, que constituíram as novas condições de exploração da força de trabalho no País. Na verdade, o arcabouço legal de regulação das relações de trabalho sedimenta as tendências de desenvolvimento do novo capitalismo (ALVES, 2012, p. 17).

Resultado da flexibilização na legislação realizada pelo Estado Neoliberal, em 2000 verificou-se uma diversidade enorme de formas de contratação (contrato por tempo determinado, parcial, terceirização). Ampliaram-se as formas de contratação (de consumo da força de trabalho) no Brasil. Houve um aumento de uma forma (em 1989) para nove (em 2008), efeito da flexibilização da legislação trabalhista. “A flexibilização da legislação trabalhista contribuiu para dar um *menu* de novas opções de exploração da força de trabalho, visando incentivar novas contratações e combater a informalidade e o desemprego, traço estrutural da formação social brasileira” (ALVES, 2012, p. 14).

As referidas mudanças constituíram as novas condições de exploração da força de trabalho no país. E foi graças a elas que cresceu o número do emprego por tempo indeterminado no Brasil em 2003. Mas, o crescimento do contrato por tempo indeterminado veio acompanhado pela “liberdade do empregador romper o vínculo de emprego sem precisar justificar” (ALVES, 2012, p. 23). Em 2000 cresceu a rotatividade da mão de obra, com grande fluxo de despedidos e contratados.

O caráter precário destes empregos se expressa por meio dos baixos salários – raramente excedem o mínimo. Mas, também, por meio da jornada de trabalho que se tornou flexível com a aprovação do banco de horas, modificando a relação tempo de vida/tempo de trabalho. De conjunto, essas mudanças atingem o homem e a mulher que trabalha, levando a uma degradação da sua saúde.

O estímulo à competitividade e ao *salve-se quem puder* degrada também as relações humanas, levando à corrosão do caráter. Sobre este último aspecto, Druck (2005, p. 5), citando Sennet (1999), afirma:

no capitalismo flexível, as transformações no e do trabalho estão redefinindo a própria existência humana, onde o principal resultado é a perda de valor e de sentido na relação entre os próprios homens. A perda de lealdade e compromisso mútuo que só podem ser estabelecidos numa relação de longo prazo, as dificuldades de criar laços ou de definir o que tem valor duradouro numa sociedade do imediatismo, do aqui e agora, do presente contínuo configuram uma realidade em que os homens e mulheres que vivem-do-trabalho se fragmentam, se separam, se individualizam e, desta forma, ficam “à deriva”. É a “corrosão do caráter”.

O exposto até aqui nos conduz à reafirmação da ideia de que as mudanças em curso têm como objetivo um aprofundamento da dominação do capital sobre o trabalho, processo que envolve o uso de diversos mecanismos. A exploração de uma conjuntura de desemprego estrutural e prolongado conjugada a fatores como o sexo, a idade e a ocupação de territórios sem tradição com a produção industrial está entre os mais importantes.

## 2.4 TOYOTISMO E A CAPTURA DA SUBJETIVIDADE

*“Muitos se iludem com máquinas, o que é preciso é investir no homem”.*  
(Depoimento de um empresário. Citado por PICCININI, 1992, p. 36)

A epígrafe acima é trecho de um depoimento de empresário brasileiro ligado ao setor calçadista. Ele refere-se às necessidades de mudança do fordismo/taylorismo (centrados na

relação homem-máquina) para a ênfase no sujeito que trabalha. *Investir no homem* significa explorar todas as suas potencialidades, objetivas e subjetivas. Seus aprendizados de gênero. Seus desejos. Seus sonhos. E até os seus medos, vergonha e honra. O surgimento da *gestão de pessoas* não se deu ao acaso.

É por isso que Alves e Moraes (2006) concebem o toyotismo como “um estágio superior de racionalização do trabalho, que não rompe, a rigor, com a lógica do taylorismo-fordismo” (ALVES E MORAES, 2006, p. 111), mas deste se diferencia por assumir um notável poder ideológico.

O toyotismo tem como objetivo primordial “a constituição de uma nova subjetividade do trabalho, capaz de promover uma nova via de racionalização do trabalho” (ALVES E MORAES, 2006, p. 112), por isso é considerada pelos autores como o momento predominante do complexo de reestruturação produtiva.

O toyotismo é regido pelo princípio da flexibilidade que articula três valores universais: o valor do envolvimento e os valores da produção fluida e da produção difusa. Estes dois dizem respeito à organização da produção, o primeiro diz respeito ao trabalho e à “captura” da sua subjetividade pelo capital<sup>20</sup>.

O toyotismo disputa o *intangível*. Tem obsessão pelo intangível, almeja o controle/manipulação/captura da subjetividade do trabalho nas práticas de gestão empresarial, sendo esta a sua meta suprema. Para além dos discursos de gestão, existe a operação real de administrar o intangível, isto é, o que não se vê e, portanto, é a disputa no campo dos valores, das expectativas, dos sonhos.

Para tanto, utiliza-se de alguns mecanismos. Os protocolos organizacionais (e institucionais) voltados para realizar uma “nova” captura da subjetividade operária pela lógica do capital. O *kanban*, *just in time*, o PRL, CCQ, o Trabalho em Grupo ou em Célula.

Estes protocolos têm o efeito de implicar os trabalhadores no processo produtivo. Garantir o seu engajamento como se os objetivos da empresa fossem os seus objetivos. “a lógica do *just-in-time* contamina todo o processo de trabalho: hora certa, tempo certo, quantidade certa e, portanto, erro zero, implicando um controle rigoroso sobre o trabalho” (DRUCK, 2005, p. 11). É a “administração por estresse”.

---

<sup>20</sup> Alves e Moraes utilizam este termo sempre *aspeado* por se tratar de uma metáfora do processo. A captura da subjetividade é impossível. O sentido de “captura” é processual, virtual e contraditório.

## 2.5 FLEXIBILIZAÇÃO E PRECARIZAÇÃO SOCIAL DO TRABALHO COMO DOMINAÇÃO SOCIAL

Para Druck (2002), flexibilização e precarização são fenômenos indissociáveis. E, por isso, devem ser analisados conjuntamente. Nos estudos no Brasil, a flexibilização, termo mais usado que flexibilidade, tem significado, segundo Druck e Thebaud-Mony (2007), instabilidade, incerteza, insegurança, imprevisibilidade, adaptabilidade, risco. Em geral apontados como “condições exigidas, impostas ou construídas por uma nova configuração em transição”.

Enquanto processo social, a flexibilização é uma necessidade da globalização da economia. Ela atua no âmbito da produção através da reestruturação produtiva, buscando reorganizar a produção e a gestão da mão de obra tendo em vistas adequar esta produção às demandas do capital flexível financeirizado (DRUCK, 2005). Segundo esta autora, “trata-se de uma rapidez inédita do tempo social, que parece não ultrapassar o presente contínuo, um tempo sustentado na volatilidade, efemeridade e descartabilidade, sem limites, de tudo o que se produz e, principalmente, dos que produzem – os homens que vivem do trabalho” (DRUCK, 2005, p. 3).

Assim, para que esse tempo social se efetive, é fundamental que, no campo da produção e do trabalho, as transformações deem corpo a uma reestruturação compatível com a rigidez exigida em todos os processos de produção e circulação de mercadorias. O curto prazo impõe processos ágeis de produção e de trabalho, e para tal, é indispensável contar com trabalhadores que se submetam a quaisquer condições para atender ao novo ritmo e às rápidas mudanças. O lema é aumentar a produtividade a qualquer custo, ou seja, produzir mais em menos tempo e aqueles que não se adaptam devem ser descartados (DRUCK, 2005, p. 3).

As transformações do mundo do trabalho nas três últimas décadas se dão sob a égide da precarização social do trabalho enquanto

processo econômico, social e político que se tornou hegemônico e central na atual dinâmica do novo padrão de desenvolvimento capitalista – a acumulação flexível – no contexto de mundialização do capital e das políticas de cunho neoliberal. Trata-se de uma estratégia patronal, em geral apoiada pelo Estado e seus governos, que tem sido implementada em todo o mundo, cujos resultados práticos se diferenciam muito mais por conta da história passada de cada país, refletindo os níveis de democracia e de conquistas dos trabalhadores, do que da história presente, cujos traços principais os aproximam e os tornam semelhantes, pois a precarização social do trabalho se impõe como regra e como estratégia de dominação cada vez mais internacionalizado (DRUCK, 2013).

Além de ser central na dinâmica do capitalismo contemporâneo, seu caráter novo se dá porque deixa de ser marginal, tornando-se “o coração” da atual fase do capitalismo hegemônico pela lógica do capital financeiro. A precarização do trabalho assume características singulares, pois são normalizadas ou institucionalizadas, sendo, portanto, diferente da precariedade em outras conjunturas do capitalismo.

É como se houvesse um “consenso social” que legitima um processo de normalização do status de empregos desvalorizados, precarizados pela flexibilização dos tempos de trabalho e das formas de emprego ou da aceitação – como “normal” – do desemprego em massa. (Appay e Thebaud-Mony, 1997) (DRUCK, 2005, p. 7).

Trata-se de um processo inédito também pela sua abrangência: ele alcança o Estado e suas políticas, o sindicato, a legislação trabalhista e social, as formas de organização do trabalho.

Considera-se que a precarização do trabalho constitui um novo fenômeno no Brasil: suas principais características, modalidades e dimensões sugerem um processo de precarização social inédito nas últimas duas décadas, revelado pelas mudanças nas formas de organização/gestão do trabalho, na legislação trabalhista e social, no papel do Estado e suas políticas sociais, no novo comportamento dos sindicatos e nas novas formas de atuação de instituições públicas e de associações civis (DRUCK, 2013, p. 55).

A flexibilização é uma “estratégia de precarização”, é inspirada por razões econômicas e políticas (BOURDIEU, 1998).

A precariedade se inscreve num modo de dominação de tipo novo, fundado na instituição de uma situação generalizada e permanente de insegurança, visando obrigar os trabalhadores à submissão, à aceitação da exploração. (...) esse modo de dominação é absolutamente sem precedentes (...) (BOURDIEU, 1998, p. 122-123).

Não se trata de um “regime econômico”, mas de um “regime político que só pode se instaurar com a cumplicidade ativa ou passiva dos poderes propriamente políticos” (BOURDIEU, 1998, p. 125). Esse novo modo de dominação é um *regime político*. Por contar ativa e passivamente com os poderes políticos. Governos Thatcher e Reagan contribuíram decisivamente com o processo de desregulamentação dos mercados. Participaram ainda da política de atração de investidores em regiões como o México e Haiti.

Para pensar localmente, podemos lembrar a participação do governo do Estado e do Governo municipal por meio da política de atração de investidores e a garantia de condições adequadas à exploração dos trabalhadores.

Para atrair os investidores, estes governos asseguram a passividade política dos trabalhadores destas regiões. O que aconteceu no Haiti na década de 1970 se repetiu no Ceará

e na Bahia no final do século. Consta em uma Carta da Associação das Fábricas de Montagem endereçada a firmas americanas instaladas na fronteira do México:

os senhores têm problemas no México devido às pressões sindicais, aos aumentos salariais e aos benefícios sociais. Venham, então, para o Haiti: aqui encontrarão uma mão de obra dócil, abundante e barata. Nenhum problema com os sindicatos. Eles simplesmente não existem. Em vez disso, os senhores serão recebidos por um governo muito aberto aos investimentos americanos... (LE DOARÈ, 1986, p. 49-50).

Rigotto (2008) lembra que a imagem do ‘trabalhador pacífico’ – em verdade um trabalhador com baixa escolaridade, baixo nível de consciência de direitos e muito dependente do emprego – é vendida pelo secretário do Estado do Ceará junto com outras vantagens comparativas oferecidas pelo governo para atrair indústrias. “Estas, por seu turno, vindas com trauma de mão de obra de suas matrizes, por terem que lidar com um sindicalismo mais forte, já chegam escoladas em estratégias de cooptação e repressão dos trabalhadores” (RIGOTTO, 2008, p. 194).

No Estado da Bahia, em documento oficial, o Governo afirma sem nenhum constrangimento as vantagens da dispersão geográfica:

No caso da Bahia, a localização relativamente dispersa das empresas teve como principal vantagem a menor pressão exercida pelas organizações sindicais” (BAHIA, 2000, p. 47/48).

Pelo exposto, entendemos, a precarização como estratégia de dominação. Isso significa, conforme afirma Druck (2013), perceber que o capital faz uso da força e do consentimento para dominar o trabalho. Faz uso da força quando condições precárias de trabalho são impostas aos trabalhadores, quando o capital ocupa territórios com predominância do desemprego e do trabalho informal como o Nordeste brasileiro.

Já o consenso se dá quando, diante da crise, trabalhadores e trabalhadoras, influenciados pelos seus dirigentes sindicais e governos, passam a acreditar que as transformações nas condições de trabalho são inexoráveis.

Este consenso se expressa quando governos baianos incentivam o trabalho precário, de diferentes formas: através de contratos com empresas com tempo curto que varia de 5 a 10 anos, através da oferta de cursos de capacitação realizados pelo SENAI estimulando a rotatividade (Silva, 2008), ou aceitando que as empresas se organizem de forma dispersa, sem a formação de aglomerados com o objetivo de dificultar a organização dos trabalhadores e trabalhadoras, entre outros.

### 2.5.1 Terceirização: forma mais flexível de uso da força de trabalho

Nos estudos sobre a precarização, Druck (2013) vem trabalhando com a ideia de *indicadores da precarização*. Para o caso brasileiro, a autora destaca os cinco mais importantes, sendo a terceirização um deles: 1) o desemprego, considerada a condição mais precária de todas, e que atinge mais duramente os jovens; 2) a informalidade que cresce, sobretudo na maior cidade do país, São Paulo, aproximando-a da capital baiana; 3) a terceirização, que se torna uma epidemia; 4) as precárias condições e organização do trabalho com destaque para a intensificação do trabalho, bem como crescimento das práticas de assédio moral inclusive entre trabalhadores qualificados como médicos e psicólogos, e adoecimentos ocupacionais; 5) formas de resistência.

Entre as diferentes disciplinas, inclusive na sociologia do trabalho, não há definição comum para terceirização; o que há, segundo Druck e Thebaud-Mony (2007), são elementos centrais, presentes nas formulações, como a ideia de transferência ou de repasse a um outro, a um terceiro, sendo comum a referência à flexibilização como algo necessário, para reduzir e para atender a “urgência produtiva”.

As autoras concebem a terceirização ou subcontratação como um fenômeno mundial que se generalizou para todas as atividades e tipos de trabalho na indústria, no comércio, nos serviços, no setor público, no setor privado, sendo esta a principal forma de flexibilização e precarização do trabalho.

Na indústria, a terceirização ou subcontratação teve início em atividades consideradas periféricas: limpeza, alimentação, segurança, e outros. Pelas atividades não é difícil afirmar que as “cobaias”<sup>21</sup> da terceirização foram mulheres negras (limpeza e alimentação) e homens negros (segurança).

A terceirização é concebida como um fenômeno velho e novo. É velho porque existe desde os primórdios do capitalismo e o acompanhou em seu desenvolvimento, mas sempre de forma periférica, sobretudo nos centros mais industrializados. Diferente do que ocorre hoje, quando a terceirização passa a ocupar lugar central nas novas formas de gestão e de organização do trabalho inspiradas no modelo japonês de organização do trabalho e da produção.

---

<sup>21</sup> Hirata (1998) constata o mesmo ao analisar o trabalho em tempo parcial, uma modalidade de trabalho flexível destinada às mulheres. Para ela as trabalhadoras podem ser vistas como “cobaias” para o desmantelamento do assalariamento.



Considera-se a terceirização como a principal forma ou dimensão da flexibilização do trabalho, pois ela viabiliza um grau de liberdade do capital para gerir e dominar a força de trabalho quase sem limites, conforme demonstra a flexibilização dos contratos, a transferência de responsabilidade de gestão e de custos trabalhistas para um “terceiro” (DRUCK e THEBAUD-MONY, 2007, p. 28).

A terceirização enquanto prática antiga de trabalho se metamorfoseou na medida em que no contexto atual de crise do capital ganhou amplitude e centralidade. De peça marginal transforma-se em “prática chave” para a flexibilização produtiva nas empresas. Assim, cumpre papel importante na dominação do capital sobre os trabalhadores no contexto da reestruturação produtiva, pois permite concretizar o que desejam os empresários: os contratos flexíveis.

A terceirização pode se realizar de diferentes formas: através de cooperativas de trabalho, do PJs, através de serviços especializados (no caso da indústria calçadista se dá via ateliês ou bancas), entre outros. Nem sempre a terceirização leva à informalização das relações de trabalho.

Segundo Krein (2013), a terceirização voltada para as grandes empresas e para o setor público pode contribuir para a formalização dos contratos, mas isso não significa a perda da sua característica central e predominante de ser uma forma de flexibilização, de redução de custos – e, vale acrescentar, de divisão dos trabalhadores e acirramento das diferenças entre eles.

Um das decorrências mais evidente da precarização é a intensificação do trabalho. Esta é um dos sintomas da precarização das condições de trabalho para aqueles e aquelas que sobreviveram á reestruturação produtiva e a implementação das práticas toyotistas de organização do trabalho e da produção (DRUCK, 2013).

A intensificação atinge a todos, independente do setor e da função, sendo a “regra tanto no setor terciário quanto no secundário, tanto relacionado aos executivos quanto aos trabalhadores de execução (...)” (HIRATA, 2011, p. 16).

Para identificar se há intensificação do trabalho, Dal Rosso (2013) sugere analisar a organização do trabalho. Ele indica elementos gerais que são indicadores da intensificação: ritmo e velocidade exigidos pelas atividades, acúmulo de tarefas, polivalência ou exercício simultâneo de diversas atividades paralelas, cobrança de resultados por parte de chefes ou controladores dos processos de trabalho, entre outros. E há um elemento novo na política de intensificação do trabalho: “o cliente” (SEGNINI, 2007).

Em meio a tanta cobrança por resultados e metas, o assédio moral não poderia se ausentar nas relações de trabalho. Maus tratos têm sido observados nas relações hierárquicas, mas também entre os trabalhadores e trabalhadoras.

O ambiente atual de trabalho, de precarização como estratégia de dominação, de “gestão pelo medo”, é extremamente fértil para a propagação dos maus tratos. Eles são incentivados por uma perversidade que contamina o ambiente, estimula condutas que levam à desqualificação, à desvalorização e à depreciação do “outro” e causa dano, sofrimento e mesmo doenças. Esse comportamento é estimulado muitas vezes pela concorrência entre os próprios colegas, mas torna-se uma “política da empresa” (Barreto, citado em Aguiar, 2006; citado em Druck, 2013, p. 69-70).

Doenças ocupacionais como *Ler – Dort* e *burn-out*, bem como mortes súbita por excesso de trabalho (*karoshi*) e até mesmo o suicídio ocupacional (*karojisatu*) são decorrências das atuais mudanças realizadas pelo capital e pelo estado na esfera da produção e da ação coletiva.

## 2.6 IMPACTO DO TOYOTISMO NO TRABALHO DE CHEFIA NA INDÚSTRIA CALÇADISTA

No setor calçadista, a produção em escala (fordista) cronometrada (taylorista) coexiste com a produção voltada para a demanda em pequenos grupos denominados células e com o trabalho *polivalente*. Toda a produção, a mais fordista e a mais toyotista, submetem-se à política do curto prazo que bem caracteriza a gestão toyotista. Por isso, apesar da complexa imbricação entre diferentes modelos produtivos na produção de calçado, optamos por dar ênfase ao toyotismo porque consideramos que as mudanças mais fundamentais vividas pelos trabalhadores se deram em função da introdução de alguns dos seus protocolos como o *just in time* e o *kanban*.

Com base em resultados de estudos empíricos, e tomando como referência alguns indicadores de precarização social do trabalho, analisamos os efeitos da introdução de princípios do toyotismo nos polos tradicionais da produção de calçado e nos novos distritos localizados em alguns estados da Região Nordeste.

Nossa análise da bibliografia sobre o setor focou centralmente seis indicadores sociais de precarização: 1) o desemprego; 2) a terceirização, que se torna uma epidemia; 3) as precárias condições e organização do trabalho, com destaque para 4) a intensificação do

trabalho, bem como 5) o crescimento das práticas de assédio moral, inclusive entre trabalhadores qualificados como chefes, e 6) adoecimentos ocupacionais.

### 2.6.1 Polos tradicionais

Consideramos polos tradicionais aqueles cuja existência antecede o processo de reestruturação produtiva e que contam com a produção em cadeia produtiva, ou seja, realizam todas as atividades ligadas à produção do calçado, da criação bovina até a produção do calçado. No Brasil temos dois grandes polos: o gaúcho e o francano<sup>22</sup>.

Piccinini (1992) estudou a organização do trabalho no setor calçadista em 1988, nos dois polos. As empresas buscaram inovar na organização do trabalho, especialmente adotando o trabalho em grupo substituindo o trabalho em esteira ou, o mais comum, na tarefa de preparação e costura.

A flexibilidade na organização se dá por duas vias: uso do ateliê como *quebra galho*; e o uso do grupo de trabalho. Por GT entende “um conjunto de pessoas que se reúnem para realizar um determinado trabalho, previamente planejado e projetado. A forma e a maneira de dispor este conjunto variam de acordo com a característica do produto, dos modelos, das máquinas a serem usadas e das pessoas que participam do conjunto.” (Schmidt, 1989 *apud* PICCININI, 1992).

Em Franca, das sete empresas visitadas pela pesquisadora seis estavam desenvolvendo o sistema de GT ou em vias de implantá-lo. A reprodução do sistema se dava por muitas vias. Um empresário visitava o outro. Gerente demitido de uma empresa que usava o sistema o levava para a empresa que o contratava. E também por meio da presença física de japoneses. O toyotismo tem foco no homem que trabalha (e não a máquina). A produtividade vem da agilidade do trabalho humano. Um empresário entrevistado por Piccinini afirmou: “*Muitos se iludem com máquinas, o que é preciso é investir no homem.*” (PICCININI, 1992, p. 36).

No Vale dos Sinos, das 30 empresas investigadas oito trabalhavam com o novo sistema, o GT, especialmente na costura por ser considerada “ponto de estrangulamento da produção na indústria de calçados” (PICCININI, 1992, p. 37).

---

<sup>22</sup> Informações mais detalhadas sobre estes polos (produção, exportação, volume de empresas e de empregos) serão apresentadas no Capítulo 4.

O *kankan* é muito utilizado pela indústria calçadista por ser um setor com grandes oscilações de demanda. Ora o problema vem da retração. Ora o problema se dá pelo incremento. Este sistema visa “maior produtividade através de produção contínua, com mínimo estoque circulante, grande rapidez de fluxo, economia de espaço, de mão de obra e de maquinário” (PICCININI, 1992, p. 37).

Da análise deste estudo, indicamos dois aspectos que consideramos relevantes para o nosso propósito de pesquisa. A redução de supervisores como um efeito da introdução do GT e a permanente dificuldade de entrega do produto no prazo tanto para os que utilizam o sistema tradicional (esteira) quanto os que inovam com o sistema de GT.

O uso do grupo de trabalho (prática encontrada no setor, mas não de forma generalizada em 1992)<sup>23</sup> também levou à redução do número de supervisor conforme apontado por Piccinini<sup>24</sup>:

Nessa nova forma de organização mantém-se o controle, mas de forma distinta da anterior [esteira], possibilitando à empresa ter rápido acesso aos pontos de estrangulamento do processo ou de falhas de produção, *diminuindo o número de supervisores.* O controle é delegado ao próprio grupo de trabalho e por ele exercido (PICCININI, 1992, p. 39) (grifo nosso).

A imposição de prazos apertados para entrega de encomenda, uma decorrência da competitividade entre produtores na economia globalizada, é outro aspecto que parece compor o quadro de precarização do trabalho envolvendo ocupantes em cargos de mando.

Ao comparar a organização do trabalho tradicional, em linha de produção, e os métodos flexíveis, em célula ou grupo de trabalho, a autora observa que “em qualquer dos dois sistemas os produtores apresentam dificuldades para entregar os pedidos no prazo estipulado” (PICCININI, 1992, p. 38).

Indica, ainda, que nos dois casos o recurso ao trabalho domiciliar não soluciona o problema dos atrasos, o que fica evidente quando os empresários indicaram os aspectos negativos desta modalidade de subcontratação. Ambos afirmaram “irregularidade do trabalho e dos prazos de entrega: 75% dos que trabalham em grupo contra 55% das empresas tradicionais” (PICCININI, 1992, p. 38).

Em estudo posterior, realizado conjuntamente com Antunes (1997)<sup>25</sup>, Piccinini evidenciou de forma mais contundente a relação entre a introdução do sistema de trabalho em

---

<sup>23</sup> Das empresas investigadas apenas 8 utilizavam as novas formas de organização do trabalho (NFOT). 22 trabalhavam com o sistema tradicional [esteiras].

<sup>24</sup> Em um interessante estudo realizado em 1992 que envolveu a escuta a diretores de 30 empresas dos dois maiores polos de calçados. O objetivo era analisar comparativamente as novas formas de organização do trabalho no polo gaúcho e francano.

grupo ou em célula e demissão dos trabalhadores mais qualificados, os “Profissionais”, que recebem mais de 2 até 5 SM (faixa salarial que alcança a baixa chefia). Os mais velhos (com idade de 35 a 45 anos) e os chefes podem ser descartados pelos próprios colegas do grupo de trabalho – o que expressa o grau elevado de divisão dos coletivos de trabalhadores. Vejamos o desabafo de um dirigente sindical entrevistado pelas autoras:

(...) Na empresa existe uma política de idade de 35-45 anos, no primeiro tropeço, cai fora. Eles mandam embora. Já não é a empresa que está mandando, o grupo é que manda. Outra questão é a figura do Chefe que está sendo apagada dentro da empresa. Eles estão querendo até tirar o guarda-pó do chefe do setor, que é de outra cor. dizem que o empregado que é importante (...) Existe a discordância dentro da empresa. Os trabalhadores brigando uns com os outros. Os trabalhadores sendo demitidos pelos colegas do grupo. É uma situação muito séria (ANTUNES, 1997, p. 15-16).

Navarro (2004) estudou o processo de reestruturação produtiva no setor calçadista em Franca/SP. A autora tem como foco o processo e a organização do trabalho e é por aí que nos apresenta duas contribuições muito preciosas: a análise que faz da expansão da terceirização e as mudanças internas às empresas que passaram a fazer uso de células, e resultam desse processo a intensificação do trabalho e o adoecimento dos trabalhadores.

Em 2003, a produção francana concentrava 17 mil trabalhadores; e empregava indiretamente cerca de 2 mil “banqueiros” ou prestadores de serviços especialmente os serviços de pespontos e costura em pequenas bancas, que envolvem a família e outras maiores que empregam de 20 a 50 funcionários.

No que diz respeito à terceirização, o processo foi tão intenso que de 1990 a 1993, que o volume de pequenas unidades produtivas denominadas bancas quase quadruplicou<sup>25</sup>. O número de bancas de costura manual e de pesponto subiu de 486 para 1.905, segundo (NAVARRO, 2006b). Entre 1986 e 1996 foram extintos 16 mil postos de trabalho sem redução do volume de produção que chegou a 27 milhões de pares/ano.

A terceirização pulverizou a produção de tal modo que transformou bairros habitacionais periféricos em Franca em “bairros industriais sem indústrias” (NAVARRO,

---

<sup>25</sup> Um estudo sobre a adoção de princípios toyotistas na produção de calçado e os efeitos da reestruturação produtiva sobre os trabalhadores e sobre a representação sindical no Vale do Sinos especialmente entre 1994 e 1996 com ênfase nas estratégias sindicais.

<sup>26</sup> Sobre a terceirização a autora defende que o envio de parte da produção para fora da fábrica se deu amplamente já na década de 1970, período de expansão da economia e de muita demanda produtiva. Neste contexto, algumas operações foram enviadas para o domicílio (para da costura, a mais leve) e para presídios (a costura na forma). Mas, o uso generalizado desta prática vai ocorrer quando o empresariado aderiu à reestruturação produtiva para fazer frente à abertura da economia brasileira que colocou os produtores na arena da competição internacional. A partir daí a prática de envio da produção para bancas e domicílios deixou de ser exceção e se tornou regra. Apesar de velha conhecida por todas, só em 1990 a externalização da produção ganha o nome de terceirização.

2003, p. 35). Assim, a precarização se espalhou, atingindo toda a comunidade, da família dos trabalhadores aos seus vizinhos que passaram a conviver com o barulho e com outros incômodos provocados pelo uso de maquinário pesado nos domicílios.

Há inúmeros relatos, em Franca, de relações de amizade ou de vizinhança rompidas ou abaladas pela instalação de máquinas e equipamentos em espaços destinados à moradia. A instalação de balancins de corte no interior das residências, além de colocar em risco a saúde, tem provocado também irritação nos vizinhos, que compartilham o ruído provocado por esse equipamento. Há casos relatados, também, de rachaduras em paredes tanto do dono do equipamento quanto do seu vizinho (NAVARRO, 2003, p. 37).

Esta dimensão da precarização – a familiar e comunitária – nos foi também informada por Ruas (1993) por meio de estudo sobre as diferentes modalidades de trabalho domiciliar (TD), no Vale do Rio dos Sinos, especialmente o de tipo Manual que emprega mulheres em ateliês próximos aos domicílios.

o trabalho feminino é predominante, e a compatibilização das tarefas domésticas com o trabalho no ateliê é possível graças à proximidade de ambos. Aliás, a vizinhança das residências com os ateliês é, muitas vezes, uma condição para essas trabalhadoras aceitarem o serviço. *Segundo um operário do setor calçadista, “às vezes se conhece um ateliê pela quantidade de carrinhos de bebê parados ao lado da casa; parece um estacionamento* (RUAS, 1993, p. 38) (grifo nosso).

Conforme Ruas (1993), o trabalho domiciliar tem como características principais o fato de se concentrar em setores de base técnica tradicional (têxtil, confecção, couro, o calçadista, madeira); apresenta predominância do trabalho feminino (90% na Alemanha e Irlanda; 94% no Japão); possui baixo nível de legalização (trabalho clandestino); muito encontrado em zonas rurais na Irlanda, Itália e Portugal.

Em algumas modalidades, como o Trabalho a Domicílio Distribuído (TDD) ou Trabalho a Domicílio nos Ateliês de Trabalho Manual esta atividade é predominantemente feminina. Diz Ruas (1993, p. 29): “é o trabalho feminino, sobreposto às tarefas domésticas de “dona de casa” e de mãe, aquele que ocupa o papel de protagonista nessa história”.

Entendemos esta modalidade de trabalho equivalente ao *part time*, ao Trabalho em Tempo Parcial. Ambos apoiam-se na tradicional divisão sexual do trabalho para impor às mulheres relações ainda mais subordinadas de trabalho. Nos dois casos há uma legitimação social: essas modalidades de trabalho são impostas em nome da conciliação do trabalho doméstico e reprodutivo com o trabalho extraprofissional.

Dentro das fábricas reestruturadas a pressão por produtividade é vivenciada por homens e mulheres. Esta se viabilizou por meio da intensificação do trabalho nas fábricas ou nas

bancas. A diminuição do efetivo (demissão em massa) veio acompanhada de uma elevação da produtividade. Um número menor de trabalhadores passou a produzir mais – como pode ser observado pela Tabela 1.

**Tabela 1 – Número de trabalhadores empregados na indústria calçadista e produção média por trabalhador ( Franca – 1984 a 1999)**

Ano	Número de trabalhadores	Produção média Trabalhador/Ano (em pares)
1984	36.000	888
1994	25.000	1.240
1997	17.000	1.705
1999	17.000	1.941

Fonte: NAVARRO, 2003, p. 36.

O trabalho terceirizado e o uso ilegal da hora extraordinária conduziam o trabalhador a uma jornada laboral de 18 horas. No interior das fábricas a mudança principal foi a redução de postos, sobretudo daqueles relacionados às tarefas auxiliares nas diversas seções das fábricas. Em estudo publicado em 2006, a análise do processo de terceirização, especialmente do corte, a segunda operação que mais demanda mão de obra, nos conduziu à precarização dos trabalhadores mais qualificados, como gerentes.

Segundo Navarro, a partir de 1993, a empresa terceirizava esta função a assalariados considerados ‘de confiança’ – ex-funcionários demitidos e agora proprietários de bancas. Sobre isso, um dos entrevistados de Navarro afirma: “são ex trabalhadores das empresas, *gerentes*, algum encarregado do setor de corte. São em geral *empregados ligados a cargos de confiança da empresa* que acabam montando as bancas de corte para a empresa” (NAVARRO, 2006b, p. 246) (grifo nosso).

Entre as mudanças decorrentes das novas estratégias de gerenciamento, a autora verifica a redução do número de trabalhadores assalariados, incluindo cargo de chefia, de fiscalização e de conferência nas seções da fábrica e confirma o que alguns os estudos mencionados anteriormente vêm apontando: enxugamento do cargo de supervisor em função do uso do trabalho em células: “o trabalho em grupo, que pressupõe o pagamento por produção do grupo, torna-se uma forma eficiente de controle sobre o trabalhador *sem que seja necessário manter-se um supervisor na seção, como era prática habitual*” (NAVARRO, p. 2006, p. 257) (grifo nosso).

Para as chefias que conseguiram sobreviver à política de enxugamento, a autora observa uma sobreposição de tarefas na fábrica e também na banca, fiscalizando o trabalho terceirizado para garantir a qualidade do corte do couro e – acrescentaríamos com base nos problemas apontados por Piccinini – a entrega do produto no prazo. Ou seja, passam a fiscalizar seus ex-colegas demitidos e agora prestadores de serviços à empresa.

A reestruturação produtiva feita pela Samello (pioneira nesse processo) envolveu mudanças radicais, como a readaptação de máquinas de corte e pesponto, transformando um trabalho realizado sentado em trabalho em pé. Essa situação causou muito sofrimento, dor e até inflamações no nervo ciático de muitos trabalhadores. Não conseguindo se adaptar às mudanças no trabalho, um número crescente de trabalhadores pediu demissão em uma época de crise de emprego (NAVARRO, 2003).

Santos (2004) analisa as práticas de gestão e organização no setor gaúcho focalizando as características da divisão sexual do trabalho. A autora aponta mudanças e permanências no que concerne às relações de gênero após a reestruturação produtiva. Entre as permanências, destacam-se as desigualdades salariais entre os sexos.

Na faixa salarial onde estão localizados os chefes, entre os que auferiam R\$ 1.200,00 apenas 2% das mulheres encontram-se nesta faixa contra 10% dos homens. Elas eram mais numerosas na mais baixa faixa salarial: 50% delas recebiam até R\$ 400,00 contra 33% deles. Do ponto de vista da divisão sexual do trabalho, permanecem os guetos ocupacionais majoritariamente masculinos como a mecânica; em outros, como corte e montagem, as atividades são principalmente masculinas porque exigem força muscular.

A autora aponta maior valorização da capacidade de comando das mulheres com ampliação do espaço de crescimento profissional. Mas, os cargos de direção e de maior responsabilidade continuam masculinos. Na análise da qualificação e competência em uma perspectiva de gênero, a autora aponta para a extinção de um profissional muito qualificado e muito utilizado na produção de calçado: o *Coringa*; sobre este processo, afirma:

É interessante observar que esta função tende a desaparecer pela incorporação do cargo de “auxiliar de chefia” e também como resultado da tendência à flexibilização que faz com que as empresas procurem transformar cada trabalhador num “coringa”. Aqueles que têm melhores habilidades para desempenhar mais de uma tarefa em menor tempo são os que têm maiores possibilidades de permanecerem no mercado de trabalho (SANTOS, 2004, p. 69).

Necessário, portanto, investigar o trabalho nos novos territórios, considerando especialmente que uso está sendo feito de funções novas e flexíveis, como o *coringa*, pois os



novos territórios produtivos podem servir de “verdadeiros laboratórios de investigações tecnológicas, organizacionais e de flexibilização do trabalho”, conforme sugerem Neves e Neto (2006, p. 35).

## 2.6.2 Ocupação de novos territórios

Entendemos como novos territórios aqueles gestados pelo capitalismo flexível e de acordo com a sua lógica. Os novos territórios surgiram no contexto da reestruturação produtiva, em função desta, a serviço das necessidades de expansão da globalização do capital, expansão da acumulação e para isso também a expansão das suas zonas de exploração.

O espírito que deu norte ao processo de migração de capital produtivo para zonas sem tradição industrial como o Haiti, a fronteira do México e zonas rurais do nordeste brasileiro encontra expressão mais franca na declaração de um diretor de um dos maiores grupos europeus, citado por François Chesnais, para o qual a globalização é:

a liberdade para o seu grupo de se implantar onde ele quiser, o tempo que ele quiser, para produzir o que ele quiser, comprando e vendendo o que ele quiser, e tendo que suportar o menor número de obrigações possíveis em matéria de direito do trabalho e de convenções sociais (CHESNAIS, 1997 *apud* HIRATA, 2001, p. 142).

Os grandes grupos econômicos ligados ao setor calçadista foram atraídos por governos estaduais no Nordeste brasileiro não só pelas suas políticas de isenções fiscais e apoios creditícios, mas especialmente porque estes governos venderam de alguma forma a ideia de que os trabalhadores nordestinos são mais dóceis porque não organizados politicamente e (talvez por suspeitar disso) se encarregaram de dispersar a produção por município. Tudo isso foi feito em nome do desenvolvimento regional!

Resultado deste processo, o Estado do Ceará recebeu empresas de grande porte, geralmente empregando mais de 500 trabalhadores. Uma empresa emprega 16.365 num município com cerca de 80.000 habitantes; a outra empregava 2.400 trabalhadores em outro município (RIGOTTO, MACIEL E BORSOI, 2010).

Na Bahia, a unidade de Itapetinga, a primeira e a maior já implantada no Estado, em 2001 empregava 4.412 com 3.309 em Itapetinga (complexo industrial e em três galpões) e 1.103 dispersos em dez municípios: Itororó (três galpões); Itambé (dois galpões), Potiraguá; Itarantim; Macarani (dois galpões); Maiquinique; Firmino Alves (dois galpões); Ibicuí; Iguai;

e Caatiba (BAHIA, 2000). Segundo dados da FIEB, entre 2010 e 2011, a empresa chegou a empregar 10.741 trabalhadores e trabalhadoras.

A fragmentação da produção tem levado a uma grande fragmentação dos trabalhadores. Três sindicatos de trabalhadores ligados ao setor calçadista foram encontrados por Lima, Borsoi e Araújo (2011). Na Bahia, em estudo anterior, identificamos quatro sindicatos em um Estado com empresas deste tipo em apenas 24 municípios<sup>27</sup>. Trabalhadores, dirigentes sindicais, prefeitos e vereadores, comerciantes e a população em geral convivem com a ameaça constante de migração do capital e de fim do emprego e da renda. Esta questão aparece em pesquisa realizada por Oliveira (2002) no município de Itapetinga:

a cidade tem vivido constantemente sob a ameaça de que o investimento migre para outras regiões, diante das tentativas de organização sindical dos trabalhadores, uma vez que as principais vantagens locais que motivaram a vinda desta empresa para o Nordeste foram os baixos salários praticados e a baixa capacidade organizacional (sic) da classe trabalhadora nesta região (OLIVEIRA, 2002, p. 224).

Um novo movimento de deslocalização da produção para países com mão de obra mais barata, como a China, vai ocorrer e com grande repercussão entre 2012 e 2013 quando cerca de 4.000 trabalhadores foram demitidos pela empresa no referido município. Frente ao fechamento de unidades produtivas, mobilizações foram realizadas pelos prefeitos de Itapetinga e de toda a região que contava com plantas industriais. Por iniciativa da Câmara de Vereadores de Itapetinga foi realizado o I Encontro de Prefeitos e Vereadores da Região para Discutir a Crise no Setor Calçadista. Objetivo comum era impedir as demissões, tomando medidas<sup>28</sup> para manter o emprego<sup>29</sup>.

As facilidades em mobilidades são dadas tanto pelas características próprias do setor e pelas características nos novos territórios. Como lembra Lima, Borsoi e Araújo (2011, p.382), as fábricas são facilmente desmontáveis. “O caráter modular da produção, o baixo ou quase inexistente investimentos em infraestrutura – fornecida pelo estado – minimizam prejuízos, bastando às fábricas encaixotarem suas máquinas para migrar para um novo local”.

---

<sup>27</sup> Cerqueira (2007) identificou, através dos dados do Banco de Investimentos Diretos (BID) que, entre 1994 e 2004, 24 municípios receberam investimentos no segmento calçadista.

<sup>28</sup> Entre as medidas, indicaram: realizar audiências com presença do Governador do Estado da Bahia; Formação de um Bloco Parlamentar com Deputados Federais e Estaduais da Região; Formação de Gabinete Intersetorial formado por Prefeitos, Vereadores, Sindicato dos Trabalhadores, representante da Vulcabrás/Azaléia e outras organizações da Sociedade Civil; Audiência com Ministro da Fazenda, Guido Mantega em Brasília.

<sup>29</sup> Informações disponíveis em <http://www.itapetinganamidia.com/itapetinga-sedia-o-1%C2%BA-encontro-de-prefeitos-e-veredores-da-regiao-para-discutir-a-cri-se-no-setor-calcadista/>, em 14 de janeiro de 2015.

Em estudo anterior, constatamos algo semelhante em Ipirá. O sindicato organizou uma greve para uma segunda-feira. Durante o processo de mobilização contou com forte apelo operário. As reivindicações eram reajuste salarial; que, ao final das jornadas, a empresa fizesse a manutenção das máquinas para evitar acidentes no trabalho; fim do “banco de horas” e cesta básica. A empresa respondeu sorratamente simulando a sua saída do município. Ameaçou abandonar a produção, fazendo uso da mentira e da manipulação, explorando sentimentos como o medo de perda do emprego. Conforme narrativa de um ex-trabalhador (costureiro), irmão de uma das dirigentes sindicais articuladora da greve:

“Antes, logo que eu entrei na fábrica, eu não era filiado, mas teve até a questão de uma paralisação que viria a ter; só que, por eles fazerem um ‘teatro’, o pessoal teve medo... o ‘teatro’ que eles fizeram foi colocar na mente dos funcionários que eles saíam daqui da cidade caso alguém fizesse greve, tanto que, na esteira que eu trabalhava, quando eu cheguei, não tinha nenhuma máquina de costura. Aí foi até um serão, eu me lembro como hoje, eles chamaram todo mundo para fazer serão e, no outro dia, quando a gente chegou, nesse sábado, já *não tinha nenhuma máquina no local e eles liberaram a gente*. Disse que não ia ter mais serão não, e aí *acho que jogou na boca de alguém que a fábrica ia embora e aí a notícia se espalhou. A paralisação seria na segunda e aí o pessoal já não paralisou mais. Foi trabalhar todo mundo, normalmente, com medo da fábrica ir embora*. O sindicato ainda tentou. Era Dene que era o presidente, e ele foi lá frente, conversou com o pessoal só que o pessoal nem ouvido deu mais a ele. Porque, antes, o pessoal estava parando, ouvindo o que ele estava dizendo, muita gente dando crédito, tinha gente que batia palma, logo depois disso, aí, nem parar o pessoal parava mais. Foi medo, puro medo. O povo tem medo e eles sabem que o povo tem medo e se aproveitam disso. Eles sabem das condições da cidade, que a cidade não proporciona emprego suficiente para todos, eles sabem que eles são muito importantes, mas se esquecem que nós também somos muito importantes para eles, que sem a gente não tem produção (Everaldo, 19 anos, cor parda, solteiro, filiado) (SILVA, 2008, p. 176-177) (grifo nosso).

A manobra para subordinar os trabalhadores, impedindo-os de participar da greve, envolveu o uso de máquinas velhas para montar o cenário do ‘teatro’. Uma funcionária que trabalhava no setor de limpeza explicou como se deu a construção da cena.

A última vez que teve a greve, aí o pessoal, ficou com medo, o pessoal da fábrica ameaçou fechar a fábrica. Eu digo, porque eu trabalhava na limpeza e eu sei, né? *Eles pegaram um mocado de máquinas que estavam no almoxarifado, velhas, que não prestavam mais e encheram os caminhão, dizendo que estava levando as máquinas da fábrica embora e que ia fechar. Aí, pronto, todo mundo se ‘pelou’ de medo, aí ninguém quis fazer mais greve, todo mundo ficou pianinho, todo mundo ficou com medo de fechar...* (Magnólia, 24 anos, casada, uma filha, atualmente, filiada ao sindicato) (SILVA, 2008, p. 177-178) (grifo nosso).

Como afirma Bourdieu, quando o desemprego atinge taxas muito elevadas e, em função disso, o emprego se torna “uma coisa rara, desejável a qualquer preço”, os trabalhadores são submetidos aos empregadores e esses “usam e abusam do poder que lhes é dado” (BOURDIEU, 2000, p. 122). A empresa trabalha a partir desse medo do desemprego que leva todos a uma insegurança generalizada. A empresa flexível baixa custos com a produção gerindo de forma racional a insegurança generalizada. É a *flexploração* ou o que Bourdieu vem denominando “gestão racional da insegurança” (BOURDIER, 2000, p. 125).

O medo e a insegurança que tão bem caracterizam as relações de trabalho na contemporaneidade, mas especialmente em territórios sem indústrias e com muita dependência de qualquer emprego foi mencionada em importante estudo sobre a indústria automobilística implantada em Resende no RJ, coordenado por Ramalho e Santana (2006), especialmente o trabalho de Rocha (2006), envolvendo trabalhadores da VW. Neste é possível perceber que um dos principais problemas que aflige os trabalhadores é a preocupação com a manutenção dos seus empregos: 48% deles estão “ora preocupado” e 22% deles estão “ora muito preocupado”. 70% dos entrevistados teme perder o emprego.

O tema reaparece na pesquisa quando os entrevistados foram interrogados sobre temas que deveriam orientar a ação sindical: 71% indicaram como tema “a estabilidade no emprego”. Esta preocupação reaparece em outro momento quando apontam como principal expectativa com relação ao papel do sindicato o “diálogo com a empresa” (82%) seguido de formação profissional (81%) – que também está relacionado com o medo de perder o emprego. Ainda segundo Rocha, “A função precípua do sindicato – organizar os trabalhadores – aparece apenas em terceiro lugar no rol das expectativas dos trabalhadores com 62%” (ROCHA, 2006, p. 109).

O alvo prioritário da política centrada na manipulação e exploração objetiva e subjetiva de uma condição muito vulnerável devida e de trabalho é uma força de trabalho jovem, a maioria em seu primeiro emprego, podendo ser feminina ou masculina a depender do setor de atividade e segundo a lógica da divisão sexual do trabalho e dos usos que o capital faz dela em territórios sem trabalho e sem luta organizada.

Na indústria automobilística investigada por Ramalho e Santana (2006, p. 99) a preferência é “pelo operário local, com raízes no município, mas sem experiência profissional e política”. Trata-se de uma força de trabalho bastante masculina (97%) e predominantemente jovem (70% têm no máximo 34 anos).

Na produção calçadista no Ceará, dos 197 entrevistados por Lima, Borsoi e Araujo (2011), 76,6% tinham idade entre 18 e 30 anos, 51,3% se declararam solteiros e eram,

majoritariamente, do sexo feminino. Em estudo anterior, Rigotto (2008) analisa uma unidade produtiva de calçados instalada em Maranguape, no Ceará, na qual encontramos a mais alta taxa de participação das mulheres na produção de calçados: de um total de 2.500 trabalhadores(as), elas representam 66%. A força de trabalho dessa unidade é “jovem, muito jovem”.

Em Ipirá-Ba, em estudo anterior, encontramos perfil muito jovem e bem distribuído do ponto de vista sexual. Dos 1733 trabalhadores identificados através dos dados fornecidos pela empresa, 1061 eram jovens com idades entre 18 e 25 anos. Destes, 581 são do sexo masculino e 480 do sexo feminino. Após os 40 anos, apenas 19 homens e 13 mulheres conseguiram uma vaga na fábrica. E a partir dessa idade, somente os homens conseguiram ter acesso à empresa.

Os salários auferidos na indústria calçadista são muito baixos, concorrendo a uma dos mais desprezíveis da produção industrial. Em Resende, no setor automobilístico, 65% dos trabalhadores recebiam de 3 a 5 SM – valor acima da média da região local e bem abaixo do valor pago no ABC paulista.

No Ceará, a maioria recebia de 1 a 2 SM, segundo Lima, Borsoi e Araújo (2011); e Rigotto (2008) aponta que em Maranguape 85,77% dos trabalhadores recebiam de 1,01 a 1,50 SM e apenas 6,07% encontram-se entre os que ganham de 1,51 a 2,00 SM. Esta autora observa, a partir de análise comparativa, que em Picada Café apenas 10,80% dos trabalhadores da indústria calçadista recebiam na faixa mais baixa.

Na segunda faixa, a situação fica invertida com 49,68% dos operários; e 33,91% destes, recebem de 2,01 a 3,0 SM. Em Ipirá estas diferentes faixas salariais inexistem para o operariado, na medida em que a empresa paga um salário levemente acima do salário mínimo a todos da produção, independente do sexo e do conteúdo do trabalho realizado (costura, corte, montagem para citar os mais caros). A unidade de Ipirá extinguiu as categorias profissionais. Todos são contratados como *Trabalhador polivalente* ou *Operador do Calçado* (SILVA, 2008).

Que outros experimentos vêm sendo realizados pela *empresa flexível*? Aqui concebida enquanto empresa reestruturada segundo a lógica do capital flexível ou por ela constituída em novos territórios com o objetivo de *produzir cada vez mais com menos trabalhadores, lançando mão de relações cada vez mais flexíveis* Que experimentos seguem realizando na incessante busca pelo aprimoramento do método para reduzir custos?

Um possível experimento no nível da hierarquia técnica nos foi apontado por Santos (2004) quando identificou em empresas do polo gaúcho – berço da maioria das empresas que migraram para o Nordeste brasileiro – a tendência à extinção do trabalhador *coringa* e a sua

substituição por uma nova função criada pela reestruturação produtiva: *a auxiliar de chefia*. Em estudo sobre as fábricas do Ceará, Rigotto, Marciel e Borsoi (2010) encontraram a *auxiliar de produção* como cargo de comando. Que trabalho é esse realizado pela *auxiliar de chefia* ou *auxiliar de produção*?

Em estudo anterior, também identificamos o auxiliar na empresa calçadista em Ipirá.

[...] a unidade produtiva gaúcha implantada em Ipirá não possui o trabalhador “coringa”. Nessa unidade encontram-se os(as) supervisores(as) gaúchos(as), que *ficam observando e dando opinião* aos que, na rígida hierarquia da empresa, lhes são subordinados: *os chefes, ipiraenses, os que geralmente, colocam a mão na massa<sup>30</sup> e que contam com um auxiliar de chefia o qual, segundo as palavras de um chefe da montagem, trabalha um pouco mais que o operário, organiza a esteira... é o cara que trabalha junto comigo, é o meu braço direito*. Abaixo dos(as) auxiliares, vêm os(as) trabalhadores(as) da produção [...] (SILVA, 2008, p. 161).

E durante este estudo, entrevistamos dois trabalhadores ocupantes destes cargos e verificamos, mas não aprofundamos a análise, situação absurdamente precária envolvendo o trabalho do *auxiliar de chefia*, especialmente no que diz respeito às condições de trabalho, à jornada, à polivalência e ao salário. Um deles, um homem jovem negro, funcionário do setor do corte de couro<sup>31</sup> relatou o seguinte:

O meu trabalho agora está muito pesado e eu já pedi até para eles colocarem alguém lá para me ajudar e eles disseram que não tem condições, mas, só que tem condições. Tá muito pesado; *tem que tá pegando muito rolo de material, peso assim de 50, 60 quilos, praticamente, o dia todo* e quando chega determinado horário eu já estou muito cansado... *eu já cheguei a dizer a eles que estou parecendo um jegue de carga lá de junto das máquinas, carregando peso, pra cima e pra baixo(risos)* (Auxiliar do setor de corte do couro, mais ou menos 30 anos, negro, solteiro) (SILVA, 2008, p. 198) (grifo nosso).

Qual impacto deste trabalho pesado e penoso sobre a saúde da chefia? O que significa ser “braço direito” do coordenador? Aquele auxiliar de chefia dá algumas pistas que precisam ser compreendidas melhor através de estudo específico:

Geralmente todo mundo chega 6:00 em ponto e passa o cartão; *eu não, no caso, por ser auxiliar, eu tenho que chegar sempre antes, quinze minutos e, se for possível, até meia hora antes*. [...] para todo mundo trabalhar às seis horas eu tenho que fazer uma correria grande, antes, tem que ver isso, tem que ver aquilo, o que vou fazer, o que não vou, tem que olhar se todo mundo está, que máquina que está quebrada, se o mecânico está aí, se estão consertando; então tudo eu tenho que fazer nesses quinze ou vinte minutos;

<sup>30</sup> Trechos do depoimento de uma ex-chefe do setor de costura.

<sup>31</sup> Mesmo não sendo sujeito da nossa pesquisa (que tinha como sujeito central os operários), incorporamos à amostra algumas entrevistas com chefes pela visão mais abrangente que estes possuem do trabalho na fábrica ou pelo menos no seu setor.

seis horas em ponto está todo mundo na minha frente trabalhando, se eu não fizer isso, aí vem o meu chefe pra cima de mim, vem o meu supervisor, ‘Fulano o que é que está acontecendo? Que é isso, que é aquilo?’ (grifo nosso).

[...]

Quando bate 16:08 todo mundo desliga suas máquinas e sai, mas só que *o certo é para mim sair 16:08, mas, geralmente eu saio 16:30, 17 horas; às vezes, se for fazer “serão” ou hora-extra, eu saio 18 horas, 19 horas; e é essa agonia todos os dias, é sempre a mesma agonia, todo dia a mesma agonia* (SILVA, 2008, p. 170 a 171) (grifo nosso).

Como a violência se expressa no trabalho de chefia neste contexto de pressão no trabalho, de imposição de metas e de prazos apertados e de pressão dos clientes? Rigotto, Marciel e Borsoi (2010) chamam a atenção para uma dimensão desta violência: o choque cultural. O “de fora” traz uma “cultura de fora”, impõem regras burocráticas e ritmos desconhecidos pelos que vivem nos territórios sem indústria.

Outra dimensão analisada por estas autoras é o uso do assédio moral enquanto prática organizacional deliberada pela empresa como um meio para intensificar a produção e atingir as metas. E para isso a empresa flexível divide os trabalhadores, estimula a competição entre eles, e exige que a chefia dê o *pior* de si.

[...] Só que eles [gerentes] falam pras pessoas [supervisores, auxiliares de produção] mudarem, entendeu? Eles falam! Não é porque as pessoas sejam ruins, é porque eles [gerentes] fazem! Eu digo porque eu cheguei a participar assim de reunião. *Eles obrigam as pessoas a ser ruim lá dentro com os funcionários! Eles ensinam como é pra ser. A pessoa tem que ser assim e pronto! [...] Eles exigem o pior de você! Quero não, mulher!* (Francisca, Empresa A) (RIGOTTO, MACIEL E BORSOI, 2010, p. 225) (grifo nosso).

O relato de Francisca é muito claro no sentido de mostrar que há uma recusa ao trabalho que corrói o caráter. Aquilo que Sennet denominou corrosão do caráter enquanto processo que resulta das relações individualistas estimuladas pelo capitalismo flexível. Valores humanitários como a solidariedade e o cuidado são negados e em seu lugar afirmam-se os princípios do toyotismo: *não importa como, dê conta!* É o que fica demonstrado no depoimento abaixo sobre a demissão de um supervisor:

(...) *supervisor bom lá pega beco é cedo.* Eles não valorizam gente que valoriza funcionário. Se você valorizar funcionário e não a empresa, você está ferrado, está desempregado. Você tem que valorizar primeiro a empresa, o funcionário é o resto, o funcionário é a máquina para você trabalhar. (...) *eles querem saber que o cara dê conta, cobre, cobre, sem receber nada em troca.* (Armando, Empresa B). (RIGOTTO, MACIEL E BORSOI, 2010, p. 224) (grifo nosso).

Pela maior proximidade com o operariado, o *auxiliar de chefia* pode ser o mais pressionado a assediar moralmente:

O “pior de você”, muitas vezes, torna-se uma exigência para que trabalhadores mantenham-se em postos de mando, principalmente quando se trata de posições hierárquicas mais próximas de quem executa as tarefas operacionais na produção. (RIGOTTO, MACIEL E BORSOI, 2010, p. 225) (grifo nosso).

Por fim, consideramos importante aprofundar a análise deste trabalho que tem levado mulheres à sua recusa. Francisca afirmou em entrevista “Quero não, mulher!”. O que este *não* pode informar sobre as condições de trabalho, inclusive sobre as razões para uma maior empregabilidade de mulheres nos referidos cargos. Sabemos que o acesso das mulheres a cargo de chefia tem sido historicamente limitado por inúmeras barreiras.

Antes do surgimento das grandes corporações capitalistas, as corporações pré-capitalistas, mesmo aquelas de predominância feminina, já excluía as mulheres dos cargos de maestria. Saffioti (1979), ao fazer referência ao estudo realizado por Madeleine Guilbert, lembra os obstáculos impostos às mulheres na França medieval, a exemplo das viúvas do mestre a quem era concedido o acesso ao posto de mestre desde que não se casasse novamente.

Por outro lado, estudos como o de Santos (2004) envolvendo o setor calçadista dão conta de que só recentemente as mulheres acessaram cargos de comando. A presença em cargos de comando – ainda minoritária, mas inegavelmente expressiva – é o que temos de novidade no trabalho feminino industrial, em geral, e na indústria calçadista, em particular na atual conjuntura do capitalismo. Melo (2000) aponta que na indústria de transformação, a presença de mulheres gerentes dobrou num intervalo de 12 anos: em 1985 existiam 22.396 mulheres gerentes e esse número se elevou para 52.752 em 1997. Presença ainda maior nos cargos mais inferiores como as chefas de seção: em 1985 elas somam 17.462 e chegam a somar 55.106 em 1997.

Em campo, durante a pesquisa de mestrado em Ipirá na Bahia, mulheres foram vistas ocupando cargos de chefia, sobretudo na costura. Guimarães (2001, p.90) menciona estudos de Bruschini, que apontam o importante “afluxo de mulheres a posições de chefia” na administração, e destaca que “na indústria – e em setores tradicionais como o têxtil – a redução no número de ocupadas anda de braços com um crescimento importante, de 62% (...) das mulheres mestras, contra mestras e técnicas”.

A identificação de mulheres recusando os cargos de chefia pode ser sugestiva da natureza das relações flexíveis no trabalho, além do fato de apontar retrocesso no que diz respeito às mudanças apontadas sobre o trabalho feminino no Brasil.



### 3 A INDÚSTRIA CALÇADISTA DE IPIRÁ NO CONTEXTO DA DIVISÃO INTERNACIONAL DA PRODUÇÃO DE CALÇADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar o setor calçadista, ramo da economia que é matéria de análise deste estudo. Dessa forma, consideramos suas principais características, além da questão da subordinação da produção brasileira de calçados à divisão internacional. Analisamos primeiramente os efeitos da reestruturação produtiva ou empresarial sobre os tradicionais polos produtores de calçados no Brasil, que estão localizados em duas regiões: o Rio Grande do Sul e São Paulo. Essa reestruturação promoveu uma maior fragmentação do processo produtivo e da força de trabalho, por meio da terceirização e da ocupação de novos territórios localizados em regiões sem tradição industrial.

Dessa forma, analisamos o processo de constituição de novos distritos industriais no Nordeste brasileiro, que, em condição dependente aos tradicionais polos de produção, tornaram-se a principal referência em produção de calçado, com peso expressivo em exportações. Deu-se ênfase ao contexto da Bahia, especialmente ao de Ipirá, por ser este o recorte empírico do estudo, cujo grupo empresarial pertence, no Brasil e no mundo, a uma rede de subcontratação de uma multinacional sediada na região onde se localiza a fábrica analisada.

#### 3.1 CARACTERÍSTICAS DA INDÚSTRIA CALÇADISTA

A indústria calçadista é de base técnica tradicional, que guarda características muito artesanais, especialmente no segmento do calçado de couro e do calçado montado – apesar das inovações tecnológicas ocorridas especialmente nos dois períodos de surtos de modernização no setor – entre 1880-1920 e 1969-1970, conforme Ruas (1984). É, por isso, um setor muito dependente do trabalho vivo, sendo este um fator determinante de competitividade. A exceção se aplica particularmente à produção de calçados injetáveis de plásticos<sup>32</sup> (NAVARRO, 2006b).

Sua capacidade de gerar empregos, seu volume de produção e sua significativa participação na pauta de exportações fazem da indústria calçadista um importante ramo da economia (NAVARRO; PRAZERES, 2010). E por gerar muito emprego, foi alvo das disputas

---

<sup>32</sup> Em 2015, esse tipo de calçado representou 46,6% da produção de calçados no Brasil, quando considerado enquanto material predominante (ABICALÇADOS, 2016). O Nordeste, especialmente o Estado do Ceará, se destaca neste segmento.

entre municípios e estados no contexto da “guerra fiscal”, na década de 1990. Em 2015, as 7,7 mil empresas voltadas à fabricação de calçados no Brasil empregavam um total de 283,1 mil trabalhadores (ABICALÇADOS, 2016).

Terceiro maior produtor mundial de calçados, o Brasil produziu 994 milhões de pares em 2015<sup>33</sup>, dos quais 129 milhões destinaram-se à exportação – o que reservou ao país a décima quarta posição entre os principais exportadores mundiais. O Brasil se destaca ainda pelo ponto de vista do emprego, sendo considerado um dos maiores empregadores mundiais no ramo, perdendo apenas para a China e Indonésia, em 1998 (Navarro, 2006b).

Uma característica importante deste ramo da indústria, conforme destaca Navarro (2006a), é a heterogeneidade entre as empresas calçadistas, no que diz respeito ao porte, ao aparato tecnológico, ao número de trabalhadores empregados, entre outros aspectos. E ainda pelos métodos de gestão e a combinação que faz deles.

A aglomeração geográfica é outro traço desse setor. No Brasil e no mundo, a produção costuma organizar-se em determinados territórios, onde geralmente são reunidas todas (ou quase todas) as atividades da cadeia produtiva, como a criação bovina, os centros de pesquisa, as vendas e todo o processo produtivo do calçado. No Brasil, os polos tradicionais encontram-se em duas regiões geográficas: o Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul, que abrange 26 municípios; e Franca, em São Paulo.

Apesar da sua concentração geográfica, esta produção costuma organizar-se de forma segmentada, de modo que cada região especializa-se em determinado tipo de calçado. A Região de Franca é a maior produtora de calçado masculino em couro voltado para a exportação. Ainda em São Paulo, o município de Birigui destaca-se enquanto maior produtor de calçado infantil do país. A confecção de calçado feminino em couro concentra-se em mais de uma região: Vale do Rio dos Sinos (RS), em São João Batista (SC) e em Belo Horizonte (MG). A produção de calçado esportivo destaca-se em Nova Serrana (MG) e Vale do Rio dos Sinos (RS); nesta região, há ainda a confecção de calçado alternativo, como os de plástico. Apesar do peso que a produção de calçado em material sintético tem no Nordeste brasileiro, especialmente no Ceará, a lógica de segmentação nesta região se diferencia radicalmente da dos polos tradicionais.

O processo produtivo do calçado montado (não injetável) tem caráter descontínuo, e realiza-se, segundo Ruas (1984), de modo geral, em seis etapas: a modelagem, corte do couro,

---

<sup>33</sup> Há uma queda na produção quando se considera os anos anteriores. Em 2014 foram produzidos 998 milhões e em 2013 o Brasil produziu 1.036 milhões de pares (ABICALÇADOS, 2016). Mas, ainda assim, a produção deste período foi superior às das décadas anteriores. Em 1989, o Brasil produziu 592 milhões; uma década após, esta produção era menor: 499 milhões de pares; (Navarro, 2006 b).

costura, pré-fabricação, montagem e acabamento. Esta divisão do trabalho garante um relativo grau de autonomia entre as etapas produtivas.

Resulta das condições acima um relativo grau de autonomia entre os diferentes setores da produção de calçados, autonomia esta que se revela através da especificidade de cada setor, em termos de nível de mecanização e cadência do trabalho, e justifica-se pelo tipo de desenvolvimento tecnológico e pela divisão do trabalho comum ao ramo, o que permite uma mecanização parcial. Na verdade, a produção de calçados não necessita de uma base técnica comum. Em consequência, é normal que se identifiquem defasagens tecnológicas entre setores de uma mesma unidade fabril, determinando, muitas vezes, diferenças em seus ritmos de trabalho. *A utilização generalizada de serviços externos na forma de “ateliês” domiciliares de costura, às vezes de corte ou até de montagem, não apenas caracteriza essa diferença na efetividade entre setores, como também a compensa* (RUAS, 1984, p. 97) (grifo nosso).

A sazonalidade é uma qualidade distintiva desta produção, com picos em alguns períodos e baixas em outros; e isso explica, em parte, a alta rotatividade do trabalho neste ramo, que já ocorria, inclusive, antes do processo de flexibilização das leis trabalhistas na década de 1990 (NAVARRO, 2006b).

Do ponto de vista da força de trabalho empregada, a indústria calçadista preza por trabalhadores com algum grau de especialização (em determinados setores e funções, apesar da crescente pressão pela polivalência). E, dessa forma, faz uso e reforça a tradicional divisão sexual do trabalho, por meio da apropriação de supostos aprendizados de gênero (“força masculina” e “destreza manual feminina”), prática que vem reservando às mulheres uma presença expressiva no setor, especialmente após o início da reestruturação produtiva. Pela mesma razão, uma maior fragmentação e simplificação do processo produtivo tem assegurado presença majoritária dos “jovens, muito jovens” nas unidades de produção, notadamente nos *novos territórios*<sup>34</sup> (RIGOTTO, 2008).

A precariedade é histórica nesta indústria e tem nos baixos salários um elemento importante de disputa entre o capital e o trabalho. Neste sentido, a mecanização e a busca por novos territórios compõem a artilharia que o empresariado dispõe contra os trabalhadores, para dificultar sua resistência a esse cenário. Muito dependente do trabalho vivo e com grandes restrições no que diz respeito às inovações tecnológicas, o empresariado costuma migrar para regiões com mão de obra abundante e demandante de qualquer emprego, em busca de condições mais favoráveis de produção, com redução de custos e aumento de

---

<sup>34</sup> Termo que aparece na produção acadêmica de autores que estudam o setor calçadista no Nordeste brasileiro, como em Jacob, Borsoi, Lima etc.

competitividade. Por isso, este setor é considerado “nômade” (NAVARRO, 2006b) ou “móvel” (LIMA, BORSOI E ARAÚJO, 2011).

### 3.2 A PRODUÇÃO MUNDIAL DE CALÇADOS E A CRISE: O BRASIL, OS PRINCIPAIS PRODUTORES E OS EXPORTADORES

A crise econômica em dimensão globalizada somada à crise política no Brasil têm sido objeto de análise por parte de pesquisadores especialistas e também pelos investidores ligados ao ramo calçadista. Na análise realizada por Lélis<sup>35</sup> (2016), a crise mundial, em menos de uma década, passou por três fases: em 2007, quando apareceram os primeiros sinais da debilidade do mercado financeiro americano, cuja quebra do banco de investimento Lehman Brothers é expressão; entre 2009 e 2010, com a mobilização na Grécia em torno da suspensão do pagamento da dívida e, em 2015, através da desaceleração do crescimento da economia chinesa, que chegou a quase metade do verificado entre 2012 e 2014 (de 10% para 5,5%). Essa crise se manteve em 2016, ao se declarar a saída do Reino Unido da União Europeia.

Do ponto de vista dos fatores internos, um representante do setor analisa o baixo desempenho da indústria calçadista brasileira, em 2015, determinado, segundo Klein (2016), por fatores que não se restringem à crise econômica e política:

Os motivos do desempenho abaixo do esperado em 2015 são deveras conhecidos: uma das mais altas taxas tributárias entre os países emergentes, um sistema de exportação burocratizado, uma logística ineficiente e cara, *uma legislação trabalhista arcaica e inflexível*, entre tantos outros que fazem parte do chamado Custo Brasil (ABICALÇADOS, 2016, p. 5) (grifo nosso).

Apesar da flexibilização da legislação trabalhista realizada ao longo da década de 1990 ter beneficiado este setor, pelas facilidades que dizem respeito à demissão e pelo avanço da terceirização no setor, os empresários seguem disputando melhores condições de exploração da força de trabalho e também medidas protetivas a favor da produção brasileira e mais incentivos governamentais.

Seu principal concorrente, a China, vem avançando sobre dois mercados importantes ocupados pelo calçado brasileiro, especialmente a produção do Vale do Rio dos Sinos, o mercado norte americano e o mercado interno (brasileiro).

---

<sup>35</sup> Ver Relatório da Abicalçados (2016, p. 51), *A recuperação da produção, os desafios e os novos rumos*.

Conforme pode ser verificado na Tabela 2, em 2014, o Brasil passou a ocupar a terceira posição entre os maiores produtores de calçados do mundo, com 5,0%, mas não apresentou um aumento significativo de produção comparado com o período de 1999, como a China e a Índia, responsáveis por aproximadamente 70% da produção mundial de calçado, cuja produção cresceu apesar da crise econômica. Em 1993, a China era responsável por 51,9% da produção mundial e este percentual alcançou 58,1% em 2014. No mesmo período, a Índia dobrou a sua produção de 6,1% para 12,8%. Destacou-se de forma expressiva o Vietnã, que ao dobrar a produção, saiu da oitava para a quarta posição.

**Tabela 2 – Principais produtores de calçados (1999 e 2014)**

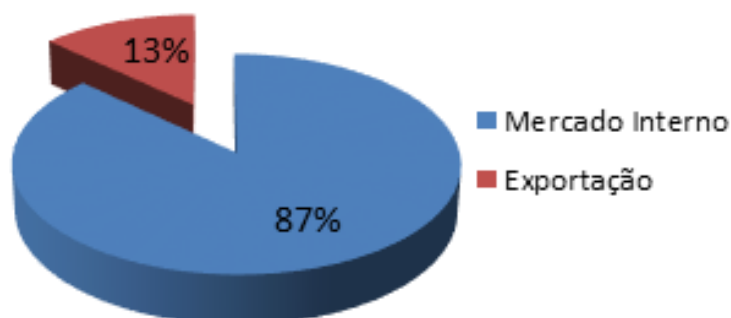
<b>Principais Produtores em 1999</b>		<b>Principais Produtores em 2014</b>	
<b>China</b>	<b>51,9%</b>	<b>China</b>	<b>58,1%</b>
<b>Índia</b>	<b>6,1%</b>	<b>Índia</b>	<b>12,8%</b>
Indonésia	4,4%	Brasil	5,0%
<b>Brasil</b>	<b>4,4%</b>	<b>Vietnã</b>	<b>4,2%</b>
Itália	<b>3,3%</b>	Indonésia	3,6%
México	2,4%	Nigéria	2,0%
Tailândia	2,3%	Paquistão	1,2%
<b>Vietnã</b>	2,1%	México	1,2%
Paquistão	2,1%	Tailândia	1,1%
Turquia	2,0%	Itália	1,0%

Fonte: Dados de 1999 (NAVARRO, 2006b); dados de 2014 (ABICALÇADOS, 2016).

No que diz respeito à exportação, o Brasil apresentou queda no mesmo período, deslocando-se da sexta posição ocupada em 1999, para a décima-quarta em 2015. No entanto, o país é o quarto maior consumidor de calçados, com 5,1%, e este mercado interno é responsável pela absorção de 87% do total produzido pelo setor, sendo, portanto,

autossuficiente. Em 2015, o coeficiente de exportação resultou em 13,0% da produção nacional (ABICALÇADOS, 2016).

**Gráfico 1 - Destino da produção**



FONTE: ABICALÇADOS (2016)

Do ponto de vista do mercado consumidor, as mulheres são responsáveis por consumir calçados em maior quantidade e frequência, representando uma fatia de 67,4% do total identificado da produção. Os homens consomem 20%. O segmento infantil representa 10%. E há uma pequena fatia representada pelos calçados ortopédicos (ABICALÇADOS, 2016). Assim, o assalariamento das mulheres foi fundamental para a sobrevivência do setor calçadista. Talvez isso explique o fato de o setor estar ampliando a presença de mulheres, não só no chão da fábrica, mas também na hierarquia técnica.

**Tabela 3 - Principais produtores, consumidores, exportadores e importadores (2014)**

<b>Principais Produtores</b>	<b>Principais Consumidores</b>	<b>Principais Exportadores</b>	<b>Principais importadores</b>
<b>China (58,1%)</b>	<b>China (17,1%)</b>	<b>China (71,3%)</b>	<b>EUA (23,4%)</b>
Índia (12,8%)	Índia (13,9%)	Vietnã (4,6%)	Alemanha (6,4%)
<b>Brasil (5,0%)</b>	EUA (13,0%)	Indonésia (2,9%)	Japão (6,1%)
Vietnã (4,2%)	<b>Brasil (5,1%)</b>	Bélgica (1,9%)	Reino Unido (5,6%)
Indonésia (3,6%)	Japão (3,9%)	Alemanha (1,8%)	França (5,1%)
Nigéria (2,0%)	Indonésia (2,5%)	Itália (1,7%)	Itália (3,3%)
Paquistão (1,2%)	Alemanha (2,5%)	Índia (1,3%)	Espanha (3,2%)
México (1,2%)	França (2,4%)	Holanda (1,3%)	Bélgica (2,8%)
Tailândia (1,1%)	Reino Unido (2,3%)	Espanha (1,3%)	Holanda (2,8%)
Itália (1,0%)	Nigéria (2,2%)	Reino Unido (1,3%)	Rússia (1,8%)

FONTE: ABICALÇADOS (2016).

Com o crescimento da China no comércio internacional, e pelas razões mencionadas acima, os produtores brasileiros têm buscado junto ao Governo Federal medidas para proteger o mercado interno do calçado produzido na China, considerado competitivo em função do uso de “práticas desleais”<sup>36</sup>.

De acordo com a Tabela 3, no concernente aos grandes importadores, ressalta-se que países como EUA, Itália, Reino Unido, França e Alemanha, atualmente, se destacam apenas enquanto grandes importadores. Trata-se de países com tradição na produção de calçados até a II Guerra Mundial, mas com o pós-guerra e com o processo de internacionalização da produção de calçado, estes países centrais do capitalismo deixaram de produzir este tipo de

<sup>36</sup> Como veremos a seguir, o empresariado brasileiro considera desleais algumas práticas da indústria chinesa, como reduzir custos de produção por meio de subsídios governamentais e a sub-remuneração. Exatamente o que vem sendo feito no Brasil, só que em menor intensidade.

mercadoria, delegando uma parte do processo produtivo a países com menor custo com mão de obra, como Brasil, Coréia do Sul e Taiwan<sup>37</sup>.

### 3.3 A INDÚSTRIA CALÇADISTA NO BRASIL

A indústria calçadista foi um dos primeiros empreendimentos de transformação a se desenvolver no Brasil, com concentração de fábricas a partir de 1870 (SUZIGAN, 2000). Para o seu surgimento, o setor contou com forte influência da mão de obra imigrante, especialmente a italiana, em São Paulo, e a alemã, no Rio Grande do Sul. As máquinas eram importadas de países europeus e dos EUA.

Mas é em 1920 que vai ocorrer um florescimento do setor, segundo Suzigan (2000), o que está relacionado ao processo de mecanização das fábricas, sendo este um período considerado por Ruas (1984) como o primeiro “surto de modernização” do setor. Neste período, houve o apoio governamental para a aquisição de maquinários. O trabalho realizado por Malatian (2015) relaciona o processo de mecanização do setor às lutas realizadas pelos sapateiros contra os baixos salários. Em 1906, sapateiros no Rio de Janeiro realizaram uma greve de mais de dois meses e meio. E, por isso, e segundo os empresários ligados à indústria calçadista, a mecanização da produção foi uma resposta aos problemas trabalhistas.

Desde então, a mecanização impulsionou o setor, que vai experimentar mudanças organizacionais ainda mais significativas na década de 1960, com o segundo “surto de modernização”, quando a esteira foi introduzida à produção, levando ao crescimento do número de plantas industriais e de trabalhadores (NAVARRO, 2006b).

Isso se deu porque, entre 1969 e 1970, teve início as exportações do calçado brasileiro. Esta década foi de muita demanda, pois, como vimos anteriormente, após a II Guerra Mundial, os países centrais do capitalismo deixaram de se ocupar da produção de bens semiduráveis, como calçado e produção de roupas, pois demandam muita mão de obra e elevados custos com o processo produtivo. Internamente, o país desenvolvia seu parque industrial.

Em condição subordinada, por meio da subcontratação de serviços industriais, foi imposto a países com baixos salários e legislação trabalhista frágil, como o Brasil, a produção da parte do calçado mais intensiva em mão de obra, para os mercados europeu e norte-

---

<sup>37</sup> Ver Navarro (2006b); Lima, Borsoi e Araújo (2011).



americano. Esta condição subordinada é muito bem caracterizada por Navarro (2006b), ao falar sobre o papel dos intermediários das exportações e o seu impacto no processo produtivo brasileiro:

Embora os empresários do setor de calçados de couro creditem a elevação do padrão de qualidade ao papel desempenhado pelos intermediários das exportações, essa relação é marcada pela “cobrança”, pela crescente subordinação da produção às exigências e imposições desses intermediários, que afetam o volume de produção, as características do produto, o próprio processo de produção e os níveis de rentabilidade da empresa, ao mesmo tempo em que atrofiam o desenvolvimento, no país, de setores estratégicos para a produção desses mesmos calçados: a estrutura de distribuição, inclusive para o mercado interno, e a criação de modelos, de design, em especial para o mercado externo.

[...]

A rentabilidade da produção destinada ao mercado interno é maior do que aquela voltada para a exportação; os preços pagos pelos importadores costumam ser inferiores àqueles que os mesmos calçados ou modelos similares obteriam no mercado interno (NAVARRO, 2006b, p. 404-405).

Mas, ainda segundo Navarro, o baixo poder aquisitivo do trabalhador brasileiro e a sua fragilidade frente às políticas de arrocho salarial explicam a opção, por parte do empresariado brasileiro, pela ampliação de mercado, ainda que a preços menores do que os ofertados internamente.

O modelo a ser produzido, o prazo de entrega, tudo era definido pelos compradores externos. E, segundo Navarro (2006), já em 1970, os prazos eram rígidos e os volumes grandes. Assim, para cumprir essas determinações, os produtores brasileiros enviavam parte da costura e, posteriormente, o pesponto, para domicílios; e a costura manual na fôrma, trabalho pesado geralmente realizado por homens, era enviada aos presídios, entre 1972 e 1975.

O mercado externo era então abastecido especialmente pela produção dos dois grandes polos calçadistas brasileiros. O maior, o Vale do Rio dos Sinos ou Vale dos Sapateiros (RS), abriga, atualmente, 35,1% das empresas ligadas ao setor (2.720) e concentrava 33,6% dos empregos (95,1 mil) em 2015; no entanto, representa apenas 22,3% dos pares produzidos no país. Franca (SP), o segundo maior polo, detém 31% das empresas (2.403); juntas, ambas empregam 15% dos trabalhadores do setor (42, 4 mil) (ABICALÇADOS, 2016).

Estes polos tradicionais foram reestruturados de forma significativa, após a entrada da China e de mais quatro países asiáticos no mercado internacional de calçados, em meados de 1980, período em que o Brasil perdeu uma fatia do mercado exportador no segmento do calçado de baixo custo. Contra esta movimentação, os empresários brasileiros buscaram se reestabelecer disputando uma faixa de mercado considerada mais sofisticada, para impedir

que a China disputasse o comércio de forma “desleal”, “por meio de custos de produção subsidiados e sub-remunerados” (BATISTA, 1996, *apud* NAVARRO, 2006b, p. 389).

E, neste contexto, a divisão internacional do trabalho torna o processo produtivo do calçado mais fragmentado. Seu *design* poderia ser elaborado na França ou EUA, o couro teria origem na Itália e o seu cabedal seria produzido em países como o Brasil ou China (Navarro, 2006b). As atividades estratégicas e de maior conteúdo tecnológico ficam sob a responsabilidade dos países centrais do capitalismo e as operações intensivas em mão de obra são impostas aos trabalhadores dos países periféricos.

A adesão dos empresários ligados ao ramo calçadista ao processo de reestruturação produtiva resultou, basicamente, em inovações organizacionais, com poucas modificações do ponto de vista tecnológico. Isso vai ter um efeito devastador sobre os trabalhadores e sua representação, num contexto de desemprego e de competição entre trabalhadores, provocado pelos novos métodos de organização trabalhista, como o trabalho em grupo (PICCININI, 1997). Como veremos adiante, essas mudanças na organização da produção e do trabalho atingirão fortemente os polos tradicionais com a terceirização e com o processo de deslocamento da produção das capitais para *novos territórios* sem tradição industrial.

Apesar da crise que marcou o período entre a década de 1980 e 1990, no Brasil, para a produção de calçados, observou-se um crescimento. Ou seja, esta década não pode ser considerada “perdida”, do ponto de vista econômico, para o empresariado ligado ao setor calçadista (REIS, 1994 *apud* NAVARRO, 2006b). Para Reis, o setor soube aproveitar os instrumentos disponíveis como a política cambial, fiscal e creditícia, fazendo crescer as exportações, especialmente nos anos de 1983 e 1984. O setor calçadista brasileiro se beneficiava da crise no mercado internacional, abastecendo-o com calçados de qualidade e com os calçados masculinos em couro produzidos em Franca, São Paulo. Até 1986, a expansão da produção veio acompanhada de aumento, tanto do emprego formal quanto do informal, dentro e fora das fábricas, nas bancas e domicílios.

Mas a política econômica do Governo Collor teve forte impacto negativo sobre o setor, expondo-o à concorrência internacional, com a abertura econômica. A queda no nível de produção tem início em 1987 e se agravou em 1991, com as importações do calçado produzido na China e em outros países asiáticos de baixo preço e baixa qualidade. Entre 1986 e 1996, só em Franca, 16.500 postos de trabalho foram extintos.

Neste contexto, os produtores aderiram à reestruturação produtiva, especialmente por meio da terceirização. Guardadas as devidas diferenças entre os polos e entre as empresas, no geral, parte da produção foi terceirizada para ateliês (polo gaúcho) e bancas (no polo

francano). Com isso, postos foram eliminados, especialmente as tarefas auxiliares. O trabalhador multifuncional ou polivalente passou a ter importância cada vez maior na produção, ao se verificar, ainda, a intensificação e controle do trabalho, o que significou, do ponto de vista dos trabalhadores, sobrecarga e adoecimento. A terceirização, uma prática antiga no setor, mas apenas em contextos de encomendas excessivas que extrapolavam a capacidade produtiva da empresa, deixou de ser a exceção e tornou-se a regra, com um claro objetivo: reduzir custos e tornar os produtos competitivos, para ampliar o lucro. A ocupação de determinadas regiões do Nordeste brasileiro pelo grande capital ligado ao setor e a implantação de grandes plantas industriais de origem no Sudeste e, especialmente, do Sul país, se deu como parte da política de deslocamento industrial, no contexto da reestruturação produtiva.

#### 3.4 A TERCEIRIZAÇÃO E A OCUPAÇÃO DE NOVOS TERRITÓRIOS

Na década de 1990, especialmente a partir de 1995, uma nova geografia da produção calçadista se esboçou no Brasil, quando o Nordeste brasileiro passou a atrair grandes investidores de fora. Estes passaram a produzir e a escoar a produção para outros países e também a explorar o mercado interno na região Nordeste, a segunda maior região em termos populacionais.

A terceirização, prática bastante difundida no setor, se generalizou através da ocupação de novos territórios. Isso ocorre porque, como foi dito anteriormente, a forma como a produção dos calçados se dá, por meio de setores como os de montagem, corte, costura, pré-fabricado e acabamento, se diferencia bastante no que diz respeito ao nível de mecanização e cadência de trabalho, e potencializa uma relativa autonomia entre esses setores. Esta autonomia em cada etapa facilita a externalização ou a terceirização. De acordo com Ruas (1984, p. 97), como já citado anteriormente:

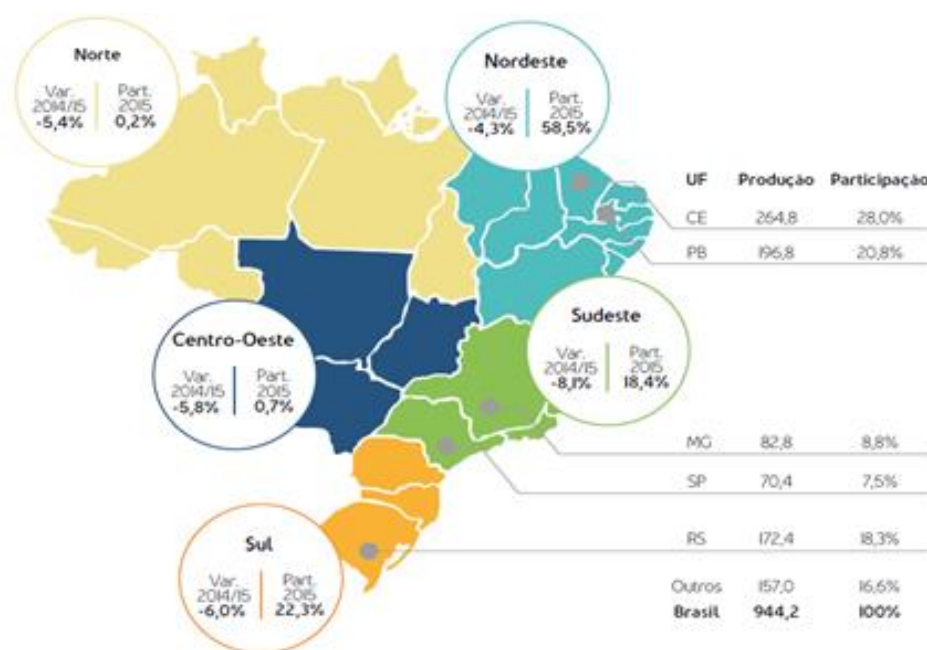
*A utilização generalizada de serviços externos na forma de “ateliês” domiciliares de costura, às vezes de corte ou até de montagem, não apenas caracteriza essa diferença na efetividade entre setores, como também a compensa (grifo nosso).*

Foi neste contexto que o Estado do Ceará atraiu investidores, por meio de uma agressiva política de incentivos fiscais e apoios creditícios dentro da lógica da “guerra fiscal”. Atualmente, este estado ganha relevância frente à produção nacional. De acordo com um

relatório divulgado pela Abicalçados (2016), em 2015, o Estado do Ceará produziu 264,8 milhões de pares (28,0%) da produção nacional. A Paraíba é o segundo maior produtor nacional, com 196,8 milhões de pares (20,8%). Juntos, estes dois Estados elevam o Nordeste brasileiro à região com maior nível de produção: 48,8%.

No caso do estado da Bahia, o referido relatório não apresenta dados sobre a sua produção. Mas, considerando que a produção total do Nordeste foi de 58,5%, e destes, a Paraíba e Ceará juntos têm o equivalente a 48,8%, pode-se estimar a produção baiana em cerca de 9,7%.

**Gráfico 2 - Produção de calçado por região e Estado**



FONTE: ABICALÇADOS (2016).

Sobre os dados acima, consta no relatório da Abicalçados, a seguinte conclusão:

Em termos de produção regional, *o Nordeste se consolida como o principal polo produtor de calçados do Brasil*. Além disso, entre 2014 e 2015 ocorreu uma queda da produção menor nessa região que a observada no total do Brasil. Com isso, o Nordeste aumentou sua relevância na produção nacional neste período. Dois estados são fundamentais para a produção de calçados no Nordeste: Ceará e Paraíba. Juntos esses dois estados representam 48,8% da produção nacional e 83,4% da produção do Nordeste (2016, p. 18).

O Nordeste brasileiro apresenta produção superior à dos tradicionais polos, mesmo contando com um número bem reduzido de empresas e de trabalhadores e trabalhadoras. A

maior concentração de produção do calçado injetável, não montável e menos dependente do trabalho vivo, parece explicar, em parte, a maior produção no Nordeste.

**Tabela 4 – Estados produtores de calçados no Brasil por número de empresas e de empregados (2002, 2008 e 2015)**

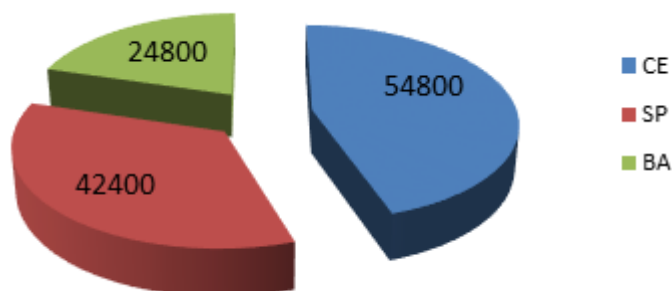
<b>2002</b>	<b>RS</b>	<b>SP</b>	<b>MG</b>	<b>CE</b>	<b>SC</b>	<b>PB</b>	<b>BA</b>
<b>Número de Empresas</b>	2838	2216	1287	<b>189</b>	285	96	<b>89</b>
<b>Número de Empregados</b>	130.418	46.372	16.974	<b>36.755</b>	3.998	7.260	<b>11.835</b>
<b>2008</b>	<b>RS</b>	<b>SP</b>	<b>MG</b>	<b>CE</b>	<b>SC</b>	<b>PB</b>	<b>BA</b>
<b>Número de Empresas</b>	2.824	2.475	1.421	<b>265</b>	304	104	<b>119</b>
<b>Número de Empregados</b>	106.224	47.732	24.654	<b>49.561</b>	7.143	12.077	<b>31.408</b>
<b>2015</b>	<b>RS</b>	<b>SP</b>	<b>MG</b>	<b>CE</b>	<b>SC</b>	<b>PB</b>	<b>BA</b>
<b>Número de Empresas</b>	2720	2403	1225	<b>306</b>	278	-----	<b>110</b>
<b>Número de Empregados</b>	95.100	42.400	28.700	<b>54.800</b>	6.800	-----	<b>24.800</b>

FONTE: Informações relacionadas ao ano de 2002 foram obtidas em Navarro (2006b); informações relacionadas ao ano de 2008 foram obtidas em Lima, Borsoi e Araújo (2011); informações sobre o ano de 2014 foram obtidas através do relatório da Abicalçados (2016).

Como podemos observar pela Tabela 4, os estados produtores da região Nordeste (Ceará, Paraíba e Bahia) apresentam um número menor de empresas, quando comparado aos estados das demais regiões. Contudo, empregam muito mais trabalhadores em termos comparativos. Observe que, em 2015, enquanto SP empregava 42,4 mil trabalhadores contando com 2.403 empresas, o Ceará empregava 54,8 mil contando com 306 empresas. A

Bahia empregava um pouco mais da metade dos trabalhadores de SP contando com apenas 110 empresas.

**Gráfico 3 – Número de empresas por Estado (2015)**



FONTE: ABICALÇADOS (2016).

Isso significa que enquanto nos polos tradicionais predominam fábricas de pequeno e médio porte, nos estados do Nordeste prevalecem as empresas de grande porte.

Na divisão regional do trabalho, o Nordeste situa-se em posição subordinada, ocupando-se das operações intensivas em mão de obra, envolvendo a produção do cabedal (corte e costura) e montagem do calçado, não se dedicando a outras atividades como pesquisa, marketing, vendas etc. As empresas do Sul e Sudeste se ocupam ainda da produção, mas especialmente do processo de montagem, além das atividades de venda, marketing, pesquisa etc., todas desenvolvidas nos polos tradicionais.

As fábricas implantadas nos estados do Nordeste mantêm um relação de dependência com a matriz, que permanece no Sul do país. Os cargos de direção e os postos mais qualificados destas empresas permanecem ocupados por funcionários desta região (RIGOTTO, MARCIEL E BORSOI, 2010); (SILVA, 2008).

Estas fábricas produzem marcas próprias, mas também trabalham como terceirizadas para grifes internacionais. Encontram-se dispersas no território, por apoio ativo ou passivo dos governos. No caso do Ceará, esse processo de ocupação do território de forma dispersa se deu por decisão do secretário da Indústria e Comércio, segundo o qual cada município teria apenas uma fábrica instalada. Por tudo isso, não dá para afirmar que temos polos calçadistas como os tradicionais no Nordeste, ainda que o estado do Ceará tenha atraído muitas indústrias de componentes.

De acordo com Lima, Borsoi e Araújo (2011, p. 381),

essa reestruturação produtiva se deu com base no investimento na fábrica enxuta – que produz cada vez mais com menos trabalhadores, lançando mão de relações de trabalho cada vez mais flexíveis – e na industrialização difusa, que fragmenta espacialmente a produção, bem como o coletivo dos trabalhadores. Esse último, por sua vez, sofre fortes impactos em sua capacidade organizativa com consequências significativas na formação de identidades coletivas.

Afirmar que a empresa é enxuta não significa dizer que na região Nordeste elas empreguem poucos trabalhadores. Como pode ser observado acima, há um crescimento no número de empresas e de emprego nos estados produtores da região Nordeste, inclusive na Bahia, que dobrou o número de empregados entre 2002 e 2015, ainda que tenha apresentado queda no volume de emprego nos últimos anos. A exceção foram os anos 2014 e 2015, quando, segundo a Abicalçados, a Bahia registrou um aumento do emprego, num período no qual o Brasil perdeu 25 mil postos de trabalho.

*A Bahia é o único estado que gerou um saldo de movimento positivo no emprego, no ano de 2015 (2,5%). A elevação no emprego na Bahia pode ser efeito de um aumento da formalização de empregado e não, necessariamente, pelo crescimento interno das empresas já instaladas (ABICALÇADOS, 2016, p. 33).*

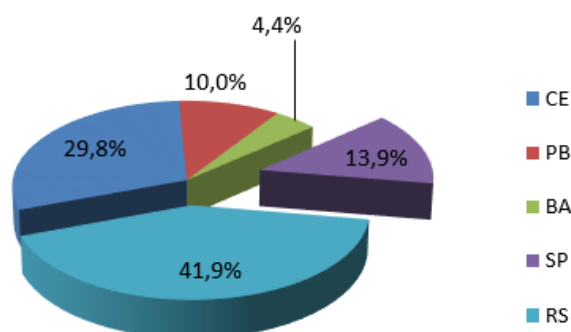
O crescimento do número de empresas e a redução do número de trabalhadores pode expressar o crescimento das redes de subcontratação por meio dos ateliês, empresas de “fundo de quintal” – como veremos mais adiante – que empregam poucos trabalhadores, mas geralmente contratados formalmente.

No que diz respeito às exportações<sup>38</sup>, se analisarmos por Estado, o Rio Grande do Sul mantém-se como principal exportador (38,5%) e o Estado do Ceará é o segundo maior exportador (27,4%). Mas, se analisarmos regionalmente, o Nordeste concentra 40,6% das exportações. Ou seja, a migração para o Nordeste não se deu somente em função dos incentivos fiscais e do perfil da força de trabalho, mas também porque, do ponto de vista da sua posição geográfica, o Nordeste é estratégico para fazer escoar a produção para os principais compradores dos calçados brasileiros: Paraguai, EUA, Angola, França, Argentina, Colômbia, Bolívia, Peru, Austrália, Espanha (ABICALÇADOS, 2016).

---

<sup>38</sup> Ver em Anexos C, Foto 1.

**Gráfico 4 – Participação na exportação (2015)**



FONTE: ABICALÇADOS (2016).

### 3.5 A PRODUÇÃO DE CALÇADOS NA BAHIA

A Bahia possui tradição no trabalho artesanal em couro e artefatos de couro e em outras atividades manuais em muitos municípios, como Itapetinga, Jequié, Ipirá, Rui Barbosa, Santo Estevão, entre outros. Mas foi entre 1994 e 2004 que 24 municípios receberam investimentos no segmento calçadista<sup>39</sup>. Isto porque várias empresas do Sul e Sudeste abriram novas plantas produtivas no interior do Estado. Fruto deste processo, a indústria calçadista baiana cresceu significativamente. Segundo a Abicalçados<sup>40</sup>, em 2010, o Estado da Bahia contava com 104 empresas, empregando 39.337 trabalhadores(as). Segundo esta fonte, em 2015, o número de empresas chegou a 110 na Bahia, porém empregando um número menor de trabalhadores: 24,8 mil.

Nas plantas industriais produtivas instaladas nos municípios baianos são realizadas as funções intensivas em mão de obra, como corte, costura e montagem. Em condição subordinada e dependente com relação à produção calçadista da região Sul, onde permanece a matriz das empresas produtoras da Bahia, são realizadas as atividades de maior conteúdo tecnológico, como *design* (CERQUEIRA, 2007). As unidades produtivas da Bahia são comandadas diretamente por executivos vindos do Sul e Sudeste<sup>41</sup>.

Segundo Cerqueira (2007, p. 97): “Temos uma divisão do trabalho inter-regional em que continuam concentradas nas regiões sul e sudeste as fases produtivas de maior valor

<sup>39</sup> Sobre indústria de calçados na Bahia, ver Cerqueira (2007) e Silva (2008).

<sup>40</sup> FONTE: TEM/RAIS; SECEX/MDIC e ABICALÇADOS. Disponível em: [www.abicalçados.com.br](http://www.abicalçados.com.br), acesso em 14 de dezembro de 2016.

<sup>41</sup> O que pôde ser verificado através de um levantamento realizado por meio do Guia Industrial das Indústrias na Bahia da Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB).



agregado, enquanto no nordeste estão as fases onde o custo da mão de obra é o fator de competitividade”.

As unidades instaladas na Bahia são grandes empregadoras, a maioria considerada de grande porte, ou seja, com mais de 500 trabalhadores. Isso pode ser observado a partir de um estudo realizado por Viana e Rocha (2006), que, por meio da análise de dados disponibilizados pela Associação Brasileira das Indústrias de Calçados, buscaram comparar a média de emprego por empresas no país. Enquanto essa média, no Rio Grande do Sul e em São Paulo, é de 43 e 20<sup>42</sup>, respectivamente, no Ceará e na Bahia, ela sobe para 208 e 159.

A maior empresa atraída para a Bahia foi implantada em 1997, em Itapetinga, no Sudoeste baiano, bem próxima à Vitória da Conquista, a segunda cidade mais importante do interior do Estado, estando a 944 km da capital. Esta contou com volumosos recursos do BNDES<sup>43</sup> e outras fontes como FINOR e FINAME (VIANA; ROCHA, 2006); inclusive, parte destes recursos foi destinada à construção de um aeroporto de uso exclusivo dos executivos que vêm do Sul para trabalhar na região. O custo da obra foi de R\$1,8 milhão (OLIVEIRA, 2004). A produção organizou-se inicialmente no Centro de Itapetinga, até 2008, na qual empregou elevado contingente de trabalhadores.

**Tabela 5 – Número de trabalhadores em Itapetinga de 2003 a 2008**

2003	2004	2005	2006 a 2007 <sup>44</sup>	2007 a 2008
5.890	6.569	8.003	7.930	9.005

Fonte: Os dados foram produzidos a partir de informações retiradas do Guia Industrial da FIEB.

Entre 2009 a 2011, a fábrica implantada em Itapetinga gerenciava 18 unidades produtivas em 11 municípios da Região, de modo que além da grande fábrica, o grupo possuía duas novas unidades produtivas no Centro de Itapetinga, com filiais em 10 municípios vizinhos, sendo que em quatro destes municípios havia mais de uma planta, de médio a

<sup>42</sup> Nos polos tradicionais, onde existe uma concentração de empresas ligadas ao setor, prevalecem micro e pequenas empresas. Segundo Navarro e Prazeres (2010), em 2005, 72,6% da indústria de calçados em Franca era do tipo “microempresa”, com até 19 funcionários; 17,1% do tipo “pequenas empresas”, com até 99 funcionários; apenas 8,6% eram consideradas de médio porte (com até 499 funcionários) e 1,7% eram consideradas “grandes”, com mais de 500 trabalhadores(as). O que parece estar relacionado às mudanças suscitadas pela reestruturação e pelo estímulo à terceirização e ao surgimento de bancas e ateliês.

<sup>43</sup> Ver Oliveira (2004) e Silva (2008).

<sup>44</sup> Segundo nova classificação dos dados da FIEB (Cadastro das Indústrias da Federação das Indústrias do Estado da Bahia), nossa fonte.

grande porte, com um número de trabalhadores que variava entre 300 e 899 trabalhadores<sup>45</sup>. Em 2008, houve uma redução do número de trabalhadores na matriz de Itapetinga para 5.462. Mas este número, que voltou a crescer, quase dobrou, entre 2010 e 2011, quando a empresa empregou 10.741 trabalhadores e trabalhadoras.

A instalação de uma fábrica de grande porte tem impacto grande nos espaços urbanos, podendo atrair trabalhadores de outras regiões, elevando assim o número de habitantes da cidade. Um estudo realizado por Oliveira (2004) aponta as profundas mudanças urbanísticas realizadas em Itapetinga, em função deste empreendimento calçadista. E faz uma análise interessante acerca das más condições de trabalho na produção calçadista. Além dos baixos salários, a autora aponta a existência do banco de horas e do trabalho terceirizado, a alta rotatividade da mão de obra e, sobretudo, adoecimento e mutilações. As pressões e ameaças sobre trabalhadores e sindicatos também expressam a precarização do trabalho no setor.

A 218,8 km de Itapetinga, encontra-se a segunda maior empresa instalada na Bahia, no município de Jequié, empregando um número elevado de trabalhadores, que triplicou entre 2003 e 2011, como pode ser verificado na tabela abaixo:

**Tabela 6 – Número de trabalhadores de Jequié ( 2003 a 2011)**

<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006 a 2007</b>	<b>2007 a 2008</b>	<b>2008 a 2009</b>	<b>2009 a 2010</b>	<b>2010 a 2011</b>
997	1. 146	1.486	1. 720	1. 753	1.809	2.024	2.923

Fonte: Os dados foram organizados a partir de informações do Guia Industrial da FIEB.

Além da unidade de Ipirá, que será apresentada a seguir, existem outras grandes fábricas na Bahia, em municípios como Santo Estevão, Cruz das Almas, Amargosa, Valente, Serrinha, Coité, Santo Antônio de Jesus, Vitória da Conquista, Itaberaba, Ruy Barbosa, Terra Nova e Jacobina.

Pode-se observar que a produção na Bahia não constitui um polo industrial, como em São Paulo e no Rio Grande do Sul. Com a “guerra fiscal” e a acirrada disputa entre municípios e, em função de acordos firmados entre os governos e os investidores, a instalação das empresas se deu de forma dispersa no território. Do ponto de vista do empresariado, a

<sup>45</sup> Destas filiais novas, 10 foram fechadas em 2012, demitindo em média 4 mil trabalhadores/as. <http://atarde.uol.com.br/materias/1470426>, disponível em 12/06/2012.

dispersão geográfica era interessante por se constituir em um instrumento de controle sobre a força de trabalho e sobre as organizações sindicais.

### **3.5.1 O Município de Ipirá e a instalação da fábrica**

O município possui tradição centenária na produção de couro e artefatos, com destaque para o Povoado do Malhador. Em 2004 Ipirá abrigava 131 fabricantes neste segmento, sendo que 68,53% só com a produção de carteiras (SILVA, 2008). Na zona rural concentram-se curtumes, oficinas de carteiras e muito trabalho de natureza domiciliar. Esta é expressiva também na zona urbana, onde coexistem fábricas de pequeno porte mais modernas e lojas próprias localizadas às margens da Estrada do Feijão, BA 052. Esta tradição em artefatos de couro foi determinante para a instalação da grande fábrica no município, por dispor de mão de obra manualmente habilidosa e ágil.

O município de Ipirá apresenta excelente localização geográfica, estando às margens da BA 052, a 102 Km de Feira de Santana, a segunda maior cidade do Estado e a 200 Km da capital. É uma cidade com características rurais, tendo uma população rural superior à urbana, mas que migra desde a implantação da fábrica, inclusive apresentando crescimento do seu contingente urbano.

A estimativa populacional para Ipirá em 2016, de acordo com o IBGE, é de 62.697 pessoas. Em 2010, Ipirá contava com 59.343 habitantes, com 30.334 residentes na zona rural e 29.009 residentes na zona urbana. A população masculina é de 29.076, com maior presença na zona rural (15.469). A população feminina é levemente superior à masculina, com 30.267 mulheres, e apresenta maior presença na zona urbana (15.402). Ipirá teve um decréscimo populacional, quando se considera os dados do Censo de 2007<sup>46</sup>, provavelmente, provocado pelo êxodo já identificado em Censos de outros períodos (SILVA, 2008), além dos altos índices de desemprego e informalidade na Região e da inexistência de universidades públicas.

---

<sup>46</sup> Em 2007, a população de Ipirá era de 60.043 habitantes, com 30.188 mulheres e 29.403 homens; destes, a maioria vivia na zona rural (32.601) contra 27.442 que residiam na zona urbana. Trata-se de uma Contagem da População realizada pelo IBGE, em 2007. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/contagem2007/contagem.pdf>>. Acesso em: 11 de junho 2015.

Este contingente populacional conta com um mercado de trabalho muito reduzido. O município apresenta elevadas taxas de desemprego<sup>47</sup>. Poucas empresas locais produtoras de calçados, cintos, bolsas e carteiras garantem inserção formal aos seus funcionários.

De acordo com a Tabela 6, construída a partir de informações disponibilizadas pelo IBGE (2010)<sup>48</sup>, pode-se verificar a expressiva presença de unidades produtivas no município e sua reduzida capacidade de assalariamento, mas percebe-se também que esse percentual vem crescendo especialmente a partir de 2012.

**Tabela 7 – Número de empresas por quantidade de ocupação formal em Ipirá**

<b>Ano</b>	<b>Número de empresas atuantes</b>	<b>Pessoal ocupado assalariado<sup>49</sup></b>
2006	775	4.065
2007	715	2.893
2008	805	4.174
2009	745	4.492
2010	849	4.260
2011	992	5.059
2012	1.019	6.087
2013	1.062	7.138
2014	1.037	7.654

FONTE: IBGE (2010).

A trajetória ocupacional das chefias que foram entrevistadas para esta pesquisa<sup>50</sup> retrata a informalidade do trabalho na região. Como os operários entrevistados entre 2006 e 2008 (Silva, 2008), todos, da chefia aos operários, os registros em carteira de trabalho se deram pela primeira vez ao se entrar na grande fábrica.

<sup>47</sup> Sobre o município de Ipirá, recomenda-se consulta ao estudo que realizamos em 2008: *Divisão Sexual e Etária do Trabalho: o sexo e a idade na dinâmica do capital flexível numa unidade produtiva de calçados em Ipirá-Ba*, especialmente o capítulo 5.

<sup>48</sup> Disponível em: < <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=291400&search=bahia|ipira>>. Acesso em: 11 de junho 2015.

<sup>49</sup> O salário médio mensal do município em 2014 é de 1,6 SM (salário mínimo), e sofreu pequenas variações no período analisado pelo IBGE.

<sup>50</sup> Para conhecer o perfil dos entrevistados, recomendamos consulta aos Anexos.

Em Ipirá-Bahia, conforme dados coletados por esta pesquisa, a informalidade é um elemento de aproximação da trajetória ocupacional de homens e mulheres, em termos de precariedade, não ocorrendo o mesmo quando se considera o conteúdo da atividade realizada. Este varia, consideravelmente, segundo o sexo do trabalho. As ocupações femininas informadas foram: telefonista, feirante, vendedora em mercadinho, professora (ensino fundamental e médio), secretária, trabalhadora rural, babá, trabalhadora doméstica, manicure e ajudante na produção de carteiras. Os homens declararam ter ocupações como servente de pedreiro, comerciante, caseiro, marchante, motorista de ônibus, carregador de saco, “ajudante de caminhão”, ajudante em uma oficina de carro, serralheiro, vendedor de picolé e jornal, vendedor de bebidas em eventos, garçom e ajudante na construção civil, em SP.

Os homens apresentam uma maior mobilidade regional, migrando para São Paulo e regiões circunvizinhas, o que não significou mudança do ponto de vista da formalização do trabalho.

A análise da trajetória dos nossos entrevistados nos permitiu identificar outro fator que expressa bem a informalidade do mercado local e, por isso mesmo, a importância da fábrica. Entre as chefias que pediram demissão da grande fábrica, a regra é o retorno à informalidade ou à fábrica. Ao sair da empresa, as mulheres entrevistadas trabalharam em mercearia, em uma creche, em consultório odontológico, todas informalmente; ou como autônomas, vendendo mel e cestas básicas. Os homens trabalharam em eventos (dois casos); fazendo “bico”, produzindo tetos em gesso. Para os que conseguiram um emprego formalizado, independente do sexo, isso se deu retornando à produção fabril na empresa ou em ateliês (dois casos) ou fora de Ipirá, como consultora de vendas em Feira de Santana. O concurso público aparece como outro meio de inserção formal; e, por isso, alguns entrevistados afirmaram estar estudando para concurso público.

As características do município, somadas aos incentivos fiscais e apoios creditícios, foram os principais fatores que atraíram os investidores. Ipirá possui uma ótima localização geográfica e tradição em produção de couro e artefatos de couro e possui um grande contingente de trabalhadores com habilidades manuais, mas sem emprego ou trabalhando, mas informalmente e sem proteção trabalhista, sem tradição com a luta política.

### 3.5.2 A fábrica de IPIRÁ e seu grupo empresarial

A fábrica foi implantada em abril de 2003. É de capital nacional, mas integra um grande grupo multinacional. Sua matriz encontra-se no Rio Grande do Sul. De acordo com informações disponíveis no site da empresa, sua produção diária é de 65.000 pares de calçados esportivos, infantis e femininos, sendo que estes são voltados para exportação na categoria “alta qualidade” e são produzidos em uma unidade no Brasil e na República Dominicana. No que diz respeito ao esportivo, a empresa produz cinco milhões de pares ao ano para marcas como *Adidas*, *Asics*, *Oakley*, *DC* e *Shoes*.

O grupo possui sete plantas industriais em três estados brasileiros (RS, CE e BA), na Argentina e na República Dominicana, onde possui apenas unidade de produção. No Rio Grande do Sul, há uma unidade produtiva em Teotônio e atividades administrativas em Sapiranga, o segundo município em número de estabelecimentos e no volume de empregos formais, segundo o ObservaSinos<sup>51</sup>. Segundo este Observatório, o município de Sapiranga era o maior produtor da região, até o ano de 2002: “Sapiranga, município cuja participação do setor era a maior na região em 2002, registrou participação de 17,90% em 2014, com redução significativa se comparado a 2013, ano no qual o município havia registrado participação de 19,05%”.

Neste município encontra-se toda a cadeia produtiva que envolve fazendas, operações financeiras e empreendimentos, como lojas e indústria. Na Argentina, o grupo mantém um escritório geral.

A missão do grupo encontra-se no site<sup>52</sup> com a seguinte formulação: “Atender com excelência as expectativas, desejos e sonhos dos nossos clientes, *com colaboradores motivados e satisfeitos*, gerando resultados de forma sustentável” (grifo nosso).

Segundo Silva e Silva (2014, p. 2): “O Grupo<sup>53</sup> é um dos maiores conglomerados calçadistas brasileiros. Além de fábricas na Argentina e na República Dominicana, dispõe de redes de varejo em vários países, em que opera por meio de franquias máster”.

A estratégia de internacionalização das vendas de marca própria por meio da franquia máster vem ampliando o número de países onde o Grupo possui lojas, como Canadá, Líbano, Costa Rica, Arábia Saudita, Hahrain, Kuwait, Angola, Omã, Emirados Árabes Unidos, Qatar

---

<sup>51</sup> Observatório da Realidade e das políticas Públicas do Vale do Rio dos Sinos. Disponível em <http://www.ihu.unisinos.br/observasinos/vale/trabalho/para-onde-esta-indo-a-industria-de-calcados-do-vale-do-sinos>, em 05/01/2017.

<sup>52</sup> O site não foi divulgado para sigilo da empresa.

<sup>53</sup> Retiramos o nome do Grupo.

e Filipinas. O estudo de caso realizado por Silva e Silva (2014) nos permitiu construir a trajetória do Grupo – o que torna possível visibilizar o seu patrimônio, tamanho e sua articulação mundial, o número de unidades produtivas e de lojas, sua produção anual, número de funcionários no Brasil e no exterior e projetos para o futuro<sup>54</sup>.

**Tabela 8 – Trajetória do Grupo**

1945	Surgiu a empresa em Sapiranga – RS.
Até 1960 <sup>55</sup>	Atendia apenas ao mercado regional.
Em 1960	Abriu sua primeira loja de varejo.
Em 1969	Iniciou suas exportações.
Em 1970 <sup>56</sup>	Ampliou produção, modernizou a empresa; foco: exportação para os EUA.
Em 1980 <sup>57</sup>	Expandiu-se no mercado doméstico, por meio da abertura de rede de varejo. Produzia para uma única marca estrangeira: a norte americana Nine West.
Em 1990 <sup>58</sup>	Aumento das vendas e da produção. Período de concorrência com produtos asiáticos. Para fazer frente à concorrência, instalou em 1997 duas novas fábricas no Nordeste do Brasil (Ceará e Bahia <sup>59</sup> ). Investiu em programa de qualidade e qualificação de fornecedores. Realizou reestruturação interna. Aumentou para 25 o número de clientes internacionais.
Em 1994	Adquiriu a rede de varejo gaúcha Gaston.
Em 1997	Adquiriu a marca carioca Dumond, e obteve licenciamento para produzir a marca italiana Diadora para o Brasil, Argentina e Uruguai.
Anos 2000 <sup>60</sup>	Expandiu a rede de varejo para outros estados brasileiros. Abriu uma empresa administradora de cartões para clientes da sua loja (Praticard).
Em 2005	Adquiriu a Esposede, rede de sapataria localizada no Nordeste brasileiro (PE, CE, RN, PB, MA). Aumentou sua capacidade de distribuição de produtos no Nordeste. Abriu as primeiras lojas exclusivas da marca Dumond.
Em 2007	Adquiriu duas novas marcas: Ortopé e a Capodarte (busca por marcas próprias).

<sup>54</sup> O Grupo apresenta em seu site uma linha do tempo com a história da empresa. Nos casos em que houve divergências entre as informações apontadas pelo estudo de caso realizado por Silva e Silva (2014) e as informadas pela empresa, indicamos estas discrepâncias através de notas explicativas.

<sup>55</sup> Em 1964, segundo informações disponíveis no site da empresa. Com a abertura, em 1965, do segundo ponto de venda em Porto Alegre.

<sup>56</sup> Em 1970, segundo informações disponíveis no site da empresa.

<sup>57</sup> Em 1984 criou sua marca esportiva.

<sup>58</sup> Em 1992 criou mais uma marca própria.

<sup>59</sup> A unidade do Ceará foi implantada em 1996, em Itapajé; e na Bahia foi implantada em 2003.

<sup>60</sup> Em 2001 passou a produzir para a marca *Adidas*.

Em 2008	<i>Expansão das franquias internacionais para países emergentes. Ano de crise (talvez a mais importante na história da empresa), quando perdeu 21 dos 25 clientes internacionais. Queda nas exportações e na produção.</i>
Em 2010	Lançamento da marca Lilly's Closet e abertura das primeiras lojas da marca Ateliê Mix. Produção total foi de 10, 5 milhões pares por ano, <i>dos quais 7,5 milhões eram produzidos para terceiros e o restante para a marca do grupo (grifo nosso).</i> Em processo de realocização, adquiriu uma fábrica na República Dominicana e através dela passou a atender o mercado norte americano; a planta contava com cerca de 1000 trabalhadores; produzia exclusivamente para marcas norte americano (produção terceirizada). Faturamento: 1, 7 bilhão.
Em 2011	Tentou comprar a Via Uno, mas não conseguiu. Faturamento: 1, 9 bilhão.
Em 2012	Faturamento: 2,2 bilhão.
Em 2013	Produção chegou a 14 milhões de pares. Empregava 15.600 trabalhadores, destes 3.000 fora do Brasil. Operava sete unidades produtivas: cinco no Brasil (uma RS, três no CE, uma na BA <sup>61</sup> ), uma na Argentina e uma na República Dominicana. Na cidade de Sapiranga, mantinha a sede administrativa e áreas comercial e de desenvolvimento de produtos, empregando 800 trabalhadores. Possuía mais de 330 lojas no Brasil e no exterior, das quais 180 lojas multimarcas e 150 lojas de marcas da empresa.

Fonte: Os dados foram produzidos tendo como base as informações disponíveis em um estudo de caso realizado por Silva e Silva (2014) e no Site do Grupo.

A planta industrial implantada em Ipirá é peça de uma engrenagem muito complexa. Compõe uma companhia de perfil internacional que atua no mercado global da produção e da venda de calçados. Na divisão internacional do trabalho, atua produzindo para marcas próprias e para *terceiros* (marcas estrangeiras como *Adidas*). Do ponto de vista da divisão regional do trabalho, o Grupo realiza no Nordeste brasileiro as atividades intensivas em mão de obra, e também como mercado consumidor. Em entrevista concedida à Revista Veja (nov./2015)<sup>62</sup>, o diretor da Abicalçados, Heitor Klein, afirmou: “O Vale dos Sinos passa por um momento de reestruturação semelhante ao que aconteceu na Europa. Ele deixa de produzir calçados em massa e passa a desenvolver produtos de maior valor agregado, que necessitam de tecnologia e design diferenciado”.

<sup>61</sup> Como veremos mais adiante, em 2013 a empresa abriu mais uma planta na Bahia, no município de Riachão do Jacuípe.

<sup>62</sup> Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/economia/para-a-industria-gaucha-a-china-fica-no-brasil/>>. Acesso em: 21 de abril de 2015.



Por isso, e segundo o mesmo, “Em Sapiranga, a grande fábrica<sup>63</sup> tornou-se um elefante branco. Galpões industriais foram fechados e apenas um prédio abriga o setor de desenvolvimento”.

O investimento em marcas próprias como a *Dumond* e em lojas próprias aponta outra estratégia importante do ponto de vista do capital: garantir “independência no mercado externo”. Segundo Silva e Silva (2014, p. 6), a aquisição da *Dumond* e a internacionalização da sua marca se deram com o objetivo de “obter maior independência no mercado externo, pois até então só exportava produção para marcas de terceiros (...)”. A estratégia do uso de franquia máster consiste em “escapar da competição por preço, agregando valor à marca, por meio do reforço da imagem e oferta de um *portfólio* completo no ponto de venda”. Ou seja, o Grupo busca se diferenciar dos demais exportadores brasileiros e também dos estrangeiros, como a China, que concorrem em preço.

O Grupo detém quatro redes de varejo multimarcas no Brasil. Cada uma das suas marcas tem um público específico, um mercado particular e, por isso, uma identidade própria. Identidades como brasilidade, tradição europeia ou posicionamento acessível em preço; produtos voltados para as crianças e para as mulheres jovens<sup>64</sup>, refletindo a lógica da diversificação de produtos típica da produção toyotizada. Afinal, um dos objetivos do Grupo é *Atender com excelência as expectativas, desejos e sonhos dos seus clientes*.

A análise do perfil do grupo empresarial ao qual a *grande fábrica* pertence nos permite afirmar que: 1) Por possuir marcas próprias, as unidades produtivas implantadas fora do Rio Grande do Sul têm condições de produzir independentemente dos contratos com *terceiros*; 2) A existência de uma rede de lojas próprias garante a este grupo empresarial e às unidades produtivas certa estabilidade no mercado, mesmo em tempo de crise envolvendo o setor.

Uma universidade corporativa forma trabalhadores localmente e por meio de ensino a distância. Segundo informações do site da empresa, a universidade foi criada com os seguintes objetivos:

contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional de nossos colaboradores, com o objetivo principal de promover a lapidação do conhecimento por toda a corporação. Por isso, buscamos promover um ambiente com múltiplos meios de ensino, *que estimule a busca por fazer mais e melhor. Oferecemos capacitações presenciais, no local de trabalho, em um centro de treinamento para o varejo e também em uma plataforma de ensino à distância, atendendo à dispersão geográfica de nossos colaboradores e às necessidades de cada uma das unidades de negócios (grifo nosso)*.

<sup>63</sup> Substituímos o nome da empresa pela expressão *grande fábrica*.

<sup>64</sup> Informações disponíveis também no Site da Empresa.

Ainda segundo o site, os conteúdos a serem trabalhados são “Liderança e Pessoas”, “Negócio”, “Excelência Operacional” e “Gestão e Estratégia”. O primeiro módulo – o mais citado pelas chefias da fábrica de Ipirá – “oportuniza o desenvolvimento da liderança e das equipes através do foco em conhecimento e habilidades que evoluam nas relações, sentido de equipe e desempenho<sup>65</sup>”.

No caso da empresa de Ipirá, observa-se o uso de determinadas tecnologias para a realização de atividades à distância, como reuniões por Skype, inclusive para fazer seleção das chefias que contam com a participação virtual de profissionais do Sul, como psicólogas, ou para instruir os chefes sobre a produção de um modelo novo.

Toda esta estrutura permite ao Grupo fragmentar ainda mais o processo produtivo em diversos países e regiões, por meio da articulação de *redes cliente-fornecedor*, pequenas e micro-empresas ligadas a um grande cliente (RUAS, 1993).

### **3.5.3 A fábrica e a produção na região de Ipirá**

A fábrica empregava, em 2015, 1.411 trabalhadores e trabalhadoras no município de Ipirá. Entre operários, as mulheres somavam 713 contra 580 homens. As chefias somavam 118, sendo 69 coordenadores e supervisores e 49 auxiliares<sup>66</sup>. Há 15 mulheres entre os coordenadores e supervisores contra 54 homens. Elas também são minoria entre auxiliares, somando 11 contra 38. Juntos, coordenadores e auxiliares coordenam um conjunto de 1.293 trabalhadores e trabalhadoras<sup>67</sup>.

Quando se compara estes dados com os da pesquisa realizada em 2008, observamos que o contingente de mulheres voltou a apresentar crescimento entre o operariado, pois dos 1.733 trabalhadores empregados, 849 eram mulheres contra 884 homens (SILVA, 2008). É possível que o encerramento das atividades de produção do solado – setor predominantemente masculino – explique essa mudança.

---

<sup>65</sup> Discorreremos sobre os cursos de qualificação da Chefia no Capítulo 5.

<sup>66</sup> Dados disponibilizados pelo setor de recursos humanos (RH), solicitados durante a entrevista com a responsável por este setor, sendo posteriormente enviados por *email*. Não disponibilizamos informações sobre o quadro de chefias do alto escalão da empresa, também não nos foi informado o número exato de supervisores e sua identificação regional. Assim, não sabemos informar se estes números incluem chefes do Rio Grande do Sul.

<sup>67</sup> De 2004 a 2005, a empresa aparece nos documentos oficiais como Disport Bahia.

Através da Tabela 9, podemos observar a redução significativa no volume de trabalhadores contratados entre 2009 e 2010, e não em 2008, durante o aprofundamento da crise econômica no Brasil e no mundo. O número de trabalhadores empregados se aproximava do equivalente a 2005, quando a empresa tinha apenas dois anos no município, após a marca *Adidas* suspender contrato com esta unidade. A produção voltou a crescer entre 2010 e 2011, quando uma das marcas do Grupo foi transferida do Ceará para Ipirá.

**Tabela 9 – Número de trabalhadores de Ipirá (2004 a 2011)**

ANO	NÚMERO DE TRABALHADORES
2004	700
2005	1.433
2006 a 2007	1.450
2007 a 2008	1.450
2008 a 2009	1.137
2009 a 2010	789 <sup>68</sup>
2010 a 2011	1.164 <sup>69</sup>

Fonte: Os dados foram disponibilizados pela Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB)

A mudança frequente envolvendo contratos com novas marcas foi comentada por uma funcionária do Sul, responsável pelo RH<sup>70</sup>:

Toda hora muda. Até pra empresa se manter no mercado ela tem que mudar. Quando tu veio aqui em 2006 a 2008, tinha Adidas e tinha Diadora. Hoje não tem nenhuma dessas marcas sendo produzidas aqui.

[...]

Em 2007, a empresa comprou a Ortopé, que é uma marca de sapato infantil e em 2009, ela deixou de ser produzida no Ceará e veio pra cá (Júlia, gaúcha, 33 anos, branca, casada, uma filha, responsável pelo RH, pós-graduanda em marketing).

<sup>68</sup> Uma possível explicação para a redução no número de trabalhadores neste período nos foi apontada por Silva e Silva (2014) para os quais o período de 2008 foi de crise, “talvez a mais importante na história da empresa”, quando perdeu 21 dos 25 clientes internacionais, o que levou à queda nas exportações e na produção. Inclusive a *Adidas* encerrou contrato com a unidade da Bahia neste período.

<sup>69</sup> Dados organizados a partir de informações da FIEB.

<sup>70</sup> Entrevista realizada em abril de 2015.

A fábrica segmenta a produção por galpão, por marca e por linha. Algumas equipes se ocupam da produção de sapatilhas, outras de sandálias, outras do sapato de couro etc. É bastante comum enviar o tênis e o sapato em couro para equipes mais experientes, por se tratar de um trabalho mais complicado.

Em pesquisa anterior, a empresa só produzia Esportivo, por isso existia apenas um corte com um coordenador. Com a transferência da marca Ortopé, que é infantil, passou-se a trabalhar com dois cortes e a empregar mais coordenadores, porque aumentou o número de marcas.

Antes era um chefe só. Um coordenador só e agora tem três coordenador agora, lá. [Então, aumentou o espaço, o número de chefes?] Isso. E dividiu porque de qualquer forma como é muito modelo pra só uma pessoa tomar conta de vários modelos ao mesmo tempo, é muito difícil. Diluiu mais, aí eu acho que ficou melhor (Joaquim, ipiraense, 36 anos, negro, casado, um filho, auxiliar de corte).

### 3.5.3.1 *Ortopé, a marca própria*

A Ortopé é uma marca infantil. É da própria fábrica. Foi comprada pela fábrica em 2007. Foi produzida no Ceará até 2009, quando foi deslocada para a Bahia, onde passou a ser produzida nas duas unidades da fábrica (Ipirá e Riachão do Jacuípe). 80% dessa produção destina-se ao mercado interno e 20% ao mercado externo.

O calçado infantil requer treinamento diferenciado, por ser um sapato menor e mais delicado, “cada coleção é na faixa de 200 a 250 modelos”, como afirma Júlia, a responsável pelo RH. Às vezes produzem 40 pares de um modelo, 50 pares de outro, com troca frequente de modelo em um dia de trabalho. Por ser infantil, o corte envolve peças bem pequenas e, por isso, mais difíceis de serem trabalhadas.

Antes era um corte único só. Mas só que não existia a Ortopé. Só era Esportivo. [Você acha o corte do Ortopé mais difícil?] Mais difícil. As pecinhas são menores e vumbora supor, enquanto no esportivo o pedido de um modelo só é muito grande (...) lá eles produzem um modelo em um dia, lá a gente produz mais de cem em um dia. Mais de 100 (cem) modelos diferentes em um dia. Significa que são pacotes com 20 pares, 50, 9, 12, 1, 3, pode ser também 1000 pares, pode ser 1500, 2000; mas assim é por pedido, por encomenda. Se a empresa quiser um é um, se quiser cem é cem, se quiser mil tem mil, é isso aí, não é marcado.

[...]

Quando o modelo é muito volume, você tem como fazer mais camada, cortar em mais camadas e aquilo ali faz com que adiante mais produção, porque quanto mais você cortar mais camadas e mais volumes, isso aí você melhora a sua produção. E quando você corta pouquinho par, é uma peça só, malmente, duas peças, você gasta o mesmo. Praticamente o mesmo tempo

pra cortar nove pares que você gastaria pra cortar cem, duzentos, trezentos. E aí quanto mais o modelo pequenininho, mais gera atraso. E quanto mais o modelo maior, mais você trabalha melhor. É por isso que o esportivo trabalha muito melhor do que a gente, porque lá é mais volume; um modelo só é dez mil, trinta mil, é quarenta mil pares. E a gente é “Oh, Meu Deus do Céu!” Que nem agora mesmo, se eu for contar a minha produção de hoje até quinta-feira, o que eu tenho que produzir, tem mais ou menos uns oitenta, noventa modelos. Eu tenho que fazer, eu tenho que fazer mais ou menos 40 a 50 modelos, 40, 50, 30 modelos por dia; aí fica muito crítico pra conseguir fazer isso aí (Joaquim, ipiraense, 36 anos, negro, casado, um filho, auxiliar de corte).

Isso explica o fato de existir no relato de Joaquim tantos conflitos entre operários e entre estes e seus auxiliares.

A transferência da Ortopé para Ipirá gerou muito emprego. Mas, também, muita confusão em função das peças muito pequenas e quantidades que poderiam variar entre 300 a 400 em apenas um dia.

Eu trabalhava com Ortopé. É uma linha infantil que ela dava muito trabalho. Aí teve que montar uma equipe de revisão, aí na próxima revisão, eu já auxiliava lá. (...) E a Ortopé é um produto muito difícil de lidar porque além de ser infantil, as OS que a gente trabalha que é a Ordem de Serviço, Organização de Serviço, elas são pequenas e são muitas; já cheguei a trabalhar com trezentas a quatrocentas OS por dia. Aí aquilo dá certa confusão na cabeça da gente (...) (André, ipiraense, 33 anos, “sará”, casado, um filho, coordenador do setor de agrupamento).

Assim, há sete anos o sapato infantil está sendo produzido nesta unidade. Como vimos anteriormente, a marca *Ortopé* foi adquirida pelo Grupo em 2007. Foi inicialmente produzida no Estado do Ceará, mas em 2009 chegou à Ipirá, o que é lembrado como uma *revolução* por ter sido um período de muitas mudanças e geração de emprego, inclusive para chefias. Uma ex-supervisora que estava desempregada conseguiu retornar à empresa neste período:

No tempo tinha chegado a Ortopé numa *revolução* e precisavam de muitos coordenadores e eles pegaram aqueles que já tinham experiência, né? Eu tinha experiência, me chamaram. Eu já tinha minha mãe aqui, antes ela morava na zona rural. Ela podia ficar com meu filho, aí eu aceitei. [Quando foi isso mesmo?] Em 2009 (Laura, ipiraense, 31 anos, parda, chefe de família, um filho, bióloga, supervisora de costura).

A revolução a que se refere Laura não se deu apenas em função da ampliação de postos de trabalho para as chefias locais. Outros fatores foram identificados. Um deles é que esta unidade se especializou em calçados esportivos, inclusive destinados à exportação, desde sua implantação no município. Este tipo de sapato é bastante diferente do infantil. Julia, responsável pelo setor de recursos humanos, descreve as mudanças, ao falar sobre a diferença entre os dois tipos de calçados:

sapato infantil, que ele tem uma certa diferença. Por quê? É um sapato diferente, menor, mais delicado, muitos modelos rodando junto na esteira, cada coleção é na faixa de duzentos, duzentos e cinquenta modelos de sapatos. Enquanto que no calçado adulto, que é o esportivo, tu tem uma produção maior, de uma quantidade maior de modelos. Modelos X nós temos de cinco mil pares, e nós vai fazer oito mil pares, mais quarenta mil pares, isso só pra dá um exemplo. Enquanto, no calçado infantil tu faz quarenta pares, cinquenta pares, cem pares de um modelinho pequeno. É um modelinho muito específico (Júlia, gaúcha, 33 anos, branca, casada, uma filha, responsável pelo RH, pós-graduanda em marketing).

A principal diferença é que as encomendas são pequenas na produção infantil, e isso significa produzir vários modelos diferentes em uma jornada de trabalho. A mudança frequente de modelo faz cair em ritmo e produtividade o serviço e pode dificultar o cumprimento das metas, podendo inviabilizar a entrega das encomendas no prazo. Por isso, a empresa tomou algumas medidas, como a abertura de uma nova planta no município de Riachão do Jacuípe e a articulação de uma rede de subcontratação – conforme veremos adiante. Além disso, segmentou por galpão a produção, de acordo com as marcas na unidade de Ipirá.

Aqui é uma unidade só, mas segmentou também as pessoas e os prédios; o prédio um e dois trabalha com infantil, o prédio três e quatro trabalha com sapato esportivo, para ter uma separação e uma especificação. “Oh, fulano e vocês trabalha só com este tipo de calçado, se atualizam mais nessa área, se dediquem mais a essa parte para as coisas renderem, para ter resultado” (Júlia, gaúcha, 33 anos, branca, casada, uma filha, responsável pelo RH, pós-graduanda em marketing).

A unidade recebeu maquinário específico para a produção infantil.

Chegou maquinário novo pra gente poder trabalhar com aquelas peças menores, que necessitava de um cuidado, de uma atenção diferenciada. (...) A linha de produção continua a mesma, todos os setores, porém chegou maquinários que a peça em si necessitava de um cuidado especial, diferenciado (Bruna, ipiraense, 37 anos, parda, casada, dois filhos, auxiliar de fechamento de montagem).

Outra grande mudança foi a introdução de mais cargos de chefia, ampliando espaço para a presença de mais chefias do Sul. Alguns já estavam trabalhando em unidades da região.

Na verdade, é porque assim, cresceu muito com a Ortopé, né? Cresceu muito. E eles assim tiveram que buscar chefia de imediato, né? Então eles contrataram bastantes chefes de fora, do sul, mas que já estavam aqui em outras fábricas da região (Anita, ipiraense, 34 anos, casada, duas filhas, ex-chefa da fábrica e coordenadora de ateliê).

Os destinos dos calçados esportivos e infantis não são os mesmos. Sobre isso, Júlia afirma:

Sapato infantil. 80% mercado interno e 20% mercado externo. Às vezes pode ter mais pro mercado externo, mas é mais para o mercado interno. E o sapato de adulto, que é esportivo, como não é da *grande fábrica*, a gente produz os sapatos e entrega pras marcas. Aí eles que vão comercializar, mas a maioria dos sapatos é também pro mercado interno. [Significa exatamente quais estados?] (...) [É o Rio Grande do Sul que distribui?] Não. São Paulo que distribui. A gente manda pra São Paulo no depósito lá das marcas e lá eles fazem a distribuição. [Então a empresa produz, mas, na verdade, quem distribui...] A gente distribui o infantil, que é a marca da Empresa. Então, esse é feito tudo o desenvolvimento, a comercialização, a produção e a venda pela fábrica. Aí tu entregas lá no cliente. Específico. Aqui é a São Francisco que está comprando o sapato. Aí vai entregar aí nas lojas São Francisco. Digamos, a Dafiti comprou sapatos da Ortopé, nós vamos entregar lá no depósito da Dafiti, então, direto pra eles. Diferente do esportivo, que entrega para as marcas (Júlia, gaúcha, 33 anos, branca, casada, uma filha, responsável pelo RH, pós-graduanda em marketing).

### 3.5.3.2 *Esportivo: produção para terceiros*

Este tipo de calçado é voltado para adultos. É produção terceirizada, por isso é produzida e entregue diretamente aos clientes.

*Esportivo 1* produz a marca *Puma*, alemã. Trata-se de um cliente muito exigente, e de uma produção em escala. Por isso, a marca conta com um galpão só para ela (*Esportivo 1*). A unidade de Ipirá não produz todas as etapas deste calçado. Às vezes a costura é feita no Sul e a montagem é realizada em Ipirá; às vezes, costura-se em Ipirá e envia-se o cabedal pronto para ser montado na Argentina.

*Esportivo 2* abriga as demais marcas: *Oakley*, *Asics* etc. A *Oakley* é uma marca americana e a fábrica de Ipirá faz apenas a montagem deste calçado. A *Asics* é uma marca japonesa.

Por tudo isso, a produção diária aumentou, quando comparada com os dados da pesquisa anterior. Segundo a responsável pelo Departamento de Recursos Humanos, está “na faixa de 16 mil pares de sapatos por dia”. Entre 2006 e 2008, a produção diária era cinco mil pares (segundo a empresa) e 10 mil pares (segundo dirigentes do Sindical) (SILVA, 2008). Este número se elevou para 16 mil pares, apesar da redução do número de trabalhadores no chão da fábrica. A elevada produtividade da empresa se expressa ainda quando se compara sua produção diária com a de outras unidades. Uma das empresas analisadas por Rigotto,

Marciel e Borsoi (2010) no Ceará produzia 15.000 pares/dia, contando com 2.400 trabalhadores. Em Ipirá, 1.411 trabalhadores produzem 16.000 pares por dia<sup>71</sup>.

Para compreender o aumento de produção, é necessário considerar outra grande mudança suscitada pela transferência dos calçados da marca *Ortopé*, a terceirização se espalhou pela região de Ipirá, por meio da articulação de uma rede cliente-fornecedor. Ou seja, uma rede de subcontratação via *ateliê* em vários municípios próximos, além da implantação de mais um planta industrial em Riachão do Jacuípe.

### 3.5.4 A planta de riachão de jacuípe

A nova unidade foi implantada em abril de 2013, no município de Riachão do Jacuípe, a 74 km de Ipirá, percurso que pode ser feito em no máximo duas horas de viagem. O município possui 33.172 habitantes, segundo Censo do IBGE 2010, um pouco mais da metade da população de Ipirá.

A implantação ocorreu, segundo a empresa, quando os galpões da unidade de Ipirá não comportavam mais a produção. Sobre isso, afirma Júlia: “Todos os prédios funcionando; por isso que foi para Riachão, porque a gente não tinha mais prédio, aí teve que se instalar numa outra cidade”.

Ela se refere à nova planta com “unidades pequenas”, tipo “ateliê”, que empregava 250 trabalhadores no período da entrevista. Era uma unidade dependente da fábrica de Ipirá em tudo, inclusive na divulgação de contratação de novos trabalhadores e sua seleção. O que certamente significa sobrecarga de trabalho para a gerência e o RH.

Questionada sobre a produção, Júlia respondeu: “Produz umas das marcas que a gente produz aqui, que é Ortopé. Que é sapato infantil. Então, *produz corte e costura*. Então, vem pra cá e termina de montar aqui. Sai tudo daqui” (Júlia, gaúcha, 33 anos, branca, casada, uma filha, responsável pelo RH, pós-graduanda em marketing).

Segundo os dirigentes do Sindical, a fábrica implantada em Riachão do Jacuípe tem a mesma jornada de trabalho da unidade de Ipirá, mesmo salário e os trabalhadores têm acesso aos benefícios conquistados pelos trabalhadores de Ipirá, como a cesta básica. Uma questão

---

<sup>71</sup> Mas, dada a complexa divisão regional do trabalho, é bem difícil mensurar a produtividade por empresa, pois como vimos, o corte pode ser feito em uma região brasileira, a costura em outra e a montagem pode ser realizada fora do país.



que se coloca é porque não instalar a nova planta no município de Ipirá no amplo terreno ocupado pela empresa?

### 3.5.5 A Fábrica e sua rede de empresas ‘fundo de quintal’

Para Ruas (1993, p. 26), inspirado pelas ideias de Costa (1988),

as relações de subcontratação aparecem como uma das configurações da divisão social do trabalho, a partir da qual uma das partes, a subcontratante (em geral representada por uma empresa de grande porte), solicita à outra, a subcontratada (representada às vezes por indivíduos isolados ou um conjunto deles), a elaboração ou o beneficiamento de um produto inteiro ou parcela dele, sob a forma de peças ou componentes, ou até mesmo um serviço que vai compor de algum modo o seu produto final. Essa relação pode ser formalizada via contrato convencional ou por acordo verbal, e, como se observará, difere bastante de uma transação comum de compra e venda de mercadorias entre empresas.

Com este propósito, uma rede de subcontratação foi articulada pelo dono da fábrica. Os ateliês encontram-se na Região de Ipirá, nos municípios de Serrinha, Bravo, Rafael Jambeiro, Anguera e alguns mais afastados, como em Boa Nova. Em Ipirá, também, há um ateliê que fica muito próximo à fábrica, mas que, curiosamente, atende apenas aos pedidos de outras grandes unidades, como a de Santo Estevão e Rui Barbosa.

Os ateliês são instalados em municípios pequenos comparados a Ipirá, cuja população varia entre os 10.242 habitantes de Anguera e os 22.874 de Rafael Jambeiro, todos concentrados em uma mesma região.

A implantação da rede foi estimulada e apoiada pela Fábrica. Era parte de um “projeto” de externalização da produção a produtores experientes vindos do Sul, especialmente as operações que envolvem o corte e a costura do cabedal, operações que mais demandam mão de obra. Terceirizar tais atividades significa uma redução de custos e ampliação da margem de lucros:

Ateliês são muitos comuns no Sul, né? Mesmo quando a Empresa fazia Adidas tinha serviços de Ateliês lá no Sul. Esse proprietário do ateliê, pro qual eu trabalho hoje, ele trabalha com ateliês há 30 anos, né? E ele (...) veio pra cá, para atender a um projeto da fábrica. [Então, foi articulado pela Fábrica?] É. Isso foi articulado pela fábrica. (...) aí o que é que acontece? Ele veio pra atender um projeto da empresa e acabou que a empresa, em determinado momento, disse que não tinha problema se ele tivesse outro cliente, se ele trabalhasse pra outro cliente; foi quando ele abriu para produzir também pro outro grupo Dass. Agora eles também não permitem produzir no mesmo ambiente, né? Nem uma, nem outra. É aí se divide bem.

Um produz aqui, outro produz lá, né? Tudo funciona assim (Anita, ipiraense, 34 anos, casada, duas filhas, ex-chefa da fábrica e coordenadora de ateliê).

Esse é um recurso muito utilizado por grandes empresas que produzem pequenas encomendas ou produtos diversificados. O “recurso à subcontratação tem constituído uma prática extremamente atraente para aquelas empresas que produzem por encomenda ou que empregam mão de obra de forma intensiva ou, ainda, atuam em setores caracterizados por condições de demanda muito instáveis” (RUAS, 1993, p.6).

As vantagens são, segundo Ruas: “economia no uso de instalações, máquinas e equipamentos, redução nos custos referentes à admissão e gestão de mão de obra e, especialmente mais flexibilidade para enfrentar flutuações de demanda” (RUAS, 1993, p. 26).

No nosso entendimento, a principal vantagem é inviabilizar que o sindicato exerça algum controle sobre o trabalho. Por isso, a fábrica não se relaciona com o ateliê, que fica a alguns metros de distância.

A fábrica externaliza parte da produção, a parte que a incomoda, mas se encarrega da gestão do trabalho subcontratado:

*a gente sempre tem contado com outras pessoas, né? Até mesmo eles nos dão apoio técnico, no sentido de ter alguém da empresa lá no Bravo. E a gente conversa, ontem mesmo eu estava conversando com um dos responsáveis lá da costura (Anita, ipiraense, 34 anos, casada, duas filhas, ex-chefa da fábrica e coordenadora de ateliê) (grifo nosso).*

Também observamos a cooperação ou “parceria” entre as grandes fábricas, o que envolve empréstimos de matéria prima ou de maquinário. Necessidade comum se justifica pelo desafio de diminuir os efeitos da produção flexível/dispersa e garantir o cumprimento de prazo para entrega dos produtos, especialmente os voltados para exportação.

*Se precisarem de um material, se precisarem de alguma coisa, de uma máquina, né, elas [As empresas] se ajudam (...) a maioria dos proprietários eles se conhecem de perto. (...) Essa ajuda mútua existe, é. [É comum isto?] É muito comum. [Assim se faltou material...] Assim, a depender da logística, né? Por exemplo, Rui Barbosa, lá volta e meia precisa daquilo que eles chamam de papel bucha; todas as empresas usam papel bucha, aquele material que vem dentro, né, ali do sapato pronto, né? Então a liga para uma vê se não tem esse e tal. Eu sei que a empresa volta e meia solicitava emprestado e também emprestava máquinas programadas, né? Máquinas específicas, assim, que é igual para todas, né? Outras como a própria Dass já aconteceu muito disso. Ali com essa fábrica, ali de Rui Barbosa (...) às vezes dublagens, há gorgorões, né? Alguns materiais que são comuns, eles às vezes trocam. Às vezes, é uma carreta que estragou na estrada e como eu te falei, tem uma programação que tem que ser atendida, não vai chegar, mas o sapato tem que ser expedido. E tal, tem prazo tem principalmente para determinados embarques, né? Que eles também exportam, né? Então,*

acontece também essa parceria (Anita, ipiraense, 34 anos, casada, duas filhas, ex-chefa da fábrica e coordenadora de ateliê) (grifo nosso).

O controle pela contratante, a fábrica de Ipirá, se expressa pelo envio de chefes às unidades subcontratadas para garantir prazos. Um chefe da costura foi transferido por 15 dias para acompanhar a produção no município de Boa Nova.

Já fui transferido pra fora, pra ir pra Boa Nova, junto de Jequié. Fui uma época que a fábrica lá era terceirizada e prestava serviços pra empresa daqui. E lá começou a falir. Aí, o gerente daqui tinha que fazer uns pedidos aí me pegou e mandou pra lá. *Eu passei quatorze dias lá pra mudar a fábrica. Passei quatorze dias pra conseguir entregar os pedidos.* (...) Fui lá só pra fazer, é tipo assim, o calçado tem um logo na lateral, e era emborrachado e fazia lá. E essa emborrachada tinha que ser transferido para aqui. *Só que eles não conseguiram entregar na data. Aí tinha que ter o embarque. E os clientes lá no Rio Grande do Sul (...), que embarca os produtos, deram um prazo determinado, ou eles entregavam o sapato nesta data ou devolveria todo o tênis que tinha lá. Porque o pedido era grande. Aí eu tive que ir lá. Descemos o farrapo, e conseguimos.* (...) Até me falaram que o borrachado parou, e agora está tendo um ateliê de costura lá. (...) Tem em Rafael Jambeiro, no Bravo e Anguera. Eu ficava em uma e na outra, porque era o mesmo dono, entendeu? Às vezes terceirizava para a fábrica de Santo Estevão. É muito grande lá, muito grande mesmo. Eu ia pra lá pra poder receber modelos (Juca, 35 anos, branco, casado, dois filhos, ex-coordenador de costura) (grifo nosso).

Juca relata que o ateliê encerrou atividade em Boa Nova. Durante a nossa última atividade em campo, encontramos um grupo de 27 trabalhadores na sede do SINDICAL. Todos trabalhavam no ateliê de Rafael Jambeiro e foram demitidos. Estes informaram que em função das pressões, a empresa teve grande prejuízo com a produção, porque os trabalhadores produziram o calçado com defeitos. Isto está sendo usado como justificativa para as demissões. Mas estas foram motivadas por uma queda na produção da unidade de Ipirá, que em fevereiro de 2016, estava iniciando férias coletivas e também já estava demitindo trabalhadores.

Os relatos de Anita apontam alguns elementos que podem explicar o tempo curto de funcionamento dos ateliês. Um dos problemas são as condições precárias de funcionamento destas unidades.

É um choque de realidade para quem vem de uma estrutura organizada, para quem vem de uma estrutura como a empresa e chega no ateliê. Porque *o ateliê ele é mais, como eu vou te dizer, é mais fundo de quintal* mesmo, sabe? Ele é mais... [Artesanal?] mais artesanal.

[...]

*A gente paga aluguel, né? Num clube, inclusive a gente tem mais dificuldade neste sentido, porque, não pelo aluguel, mas pela estrutura que não é uma estrutura fabril. Então, você tem que fazer melhorias para atender a legislação trabalhista, pra atender legislação da saúde do trabalhador, ou a*

*órgãos fiscalizadores, como CESAT, que te exigem certo padrão. E se o galpão não foi construído, especificamente, para esse fim, você tem mais dificuldade em adaptar, né? Por mais boa-vontade que se tenha, a gente tem muita dificuldade em adaptar esse ambiente. Porque está na estrutura, né? Em relação à ventilação, em relação ao telhado, em relação a toda estrutura física mesmo, né? É muito complicado* (Anita, ipiraense, 34 anos, casada, duas filhas, ex-chefa da fábrica e coordenadora de ateliê) (grifo nosso).

De acordo com Anita, a relação entre a unidade de Ipirá (“estrutura maior”) e os ateliês é marcada por muitos problemas. Pelo seu relato, fica claro que se trata de problemas inerentes ao modo flexível de organização da produção. O couro vem do Rio Grande do Sul para ser cortado e costurado na Bahia. Neste estado, o cabedal será costurado em Anguera e o processo de montagem será realizado em Ipirá. E tem um prazo para a entrega ao distribuidor. Qualquer erro pode inviabilizar a entrega do produto no prazo. Vejamos:

Nós somos uma pequena fábrica e trabalhamos para uma estrutura maior. (...) Eles têm uma *programação*, né? Eles dividem aquilo que cada um vai fazer. Aquilo que o interno, que a fábrica deles vão fazer; aquilo que o terceirizado vai fazer né? Tanto Anguera, quanto o Bravo. Então, eles definem isso, mas na hora de montar, porque a gente só faz a parte do cabedal, a parte da montagem é toda interna. *Então, isso compromete, porque a gente tem que fechar de maneira uniforme, né? Junto, ao mesmo tempo*, [Entendo, em lugares separados] *em lugares separados*. (...) Gente trabalha por fechamento de semanas. Então, sexta-feira, agora é dia vinte e seis. Então, assim, hoje, terça é o dia que eu teria que está entregando a semana vinte e seis na costura, pra que a montagem comece a produzir, pra dia vinte e seis essa produção da semana vinte seis, estar em dia, né? Que aí vai ser encaminhado ao cliente tal. Mas às vezes a gente se atrapalha; alguma logística, às vezes não funciona como deveria; o material que não chegou pra eles; é o material que nos foi abastecido de maneira equivocada; é alguma falha no nosso processo. Às vezes, a gente não quer tirar um modelo que já está na produção, né? Então, a gente pega não o da semana vinte e seis, mais o da semana seguinte e emenda, porque a gente é mais eficiente. Ah, por exemplo, a pessoa está fazendo o modelo A que foi da semana dezanove, na semana vinte e seis não tem aquele modelo A, tem o B, o C, mas na semana seguinte, na semana três, tem esse modelo A. Então, ao invés, de produzir alguma coisa, da vinte e seis, eu tento colocar o da semana três, e tenho, *tento me espichar ali*, pra depois voltar, né? Porque nessa produção desse modelo A, ao invés de produzir, digamos, duzentos, quatrocentos pares, eu consegui produzir, talvez, mil pares. Então, **eu sou mais eficiente. Eu ganhei no ritmo das pessoas, né?** Funciona mais ou menos assim. [Risos] *Aí a gente tem que fazer uma programação interna, né, lá no ateliê para a gente conseguir atender os prazos* (Anita, ipiraense, 34 anos, casada, duas filhas, ex-chefa da fábrica e coordenadora de ateliê) (grifo nosso).

Todos os ateliês assinam a carteira dos trabalhadores e pagam o piso salarial conforme acordo coletivo. O que pode ser observado durante a pesquisa de campo realizada nos

arquivos do Sindical, no qual se encontram os Termos de Rescisão de Contratos de trabalhadores destes ateliês. O pagamento do salário com registro em carteira parece estar associado a uma busca por viabilizar ganhos de produtividade nestes territórios novos – um dos fatores responsáveis pela melhoria do setor frente à crise.

Lelis (2016, p. 51) avalia que o setor calçadista conseguiu se ajustar melhor à crise, pois

é possível explicar essa capacidade de ajuste através de dois elementos: 1) ganhos de produtividade; 2) busca pelo mercado internacional. Em termos de *produtividade* da indústria de calçados (que considera o *total da produção dividido pelo número de trabalhadores formais*), entre 2013 e 2015, houve uma elevação de 5,2%, variando de 3.171 para 3.335 pares anuais por trabalhador (...) (grifo nosso).

Ele também considera outros fatores:

Há duas outras particularidades que podem explicar os ganhos produtivos da indústria de calçados e, como resultado, a melhor capacidade de saída da crise econômica brasileira: 1) A concentração da produção em empresa de maior porte; 2) a influência da redução de produção subcontratada (terceirização), geralmente caracterizada por empresas de menor porte.

A formalização das relações de trabalho em unidades subcontratadas parece assegurar à produção nacional ganhos em produtividade e isso pode explicar a menor queda observada no Nordeste, entre 2014 e 2015, conforme vimos anteriormente. Mas, ter a carteira assinada não significa que o trabalho no ateliê não seja precário. Os municípios onde estão os ateliês não possuem representação sindical e, por isso, os trabalhadores estão sem acesso a alguns benefícios hoje assegurados aos que laboram na unidade de Ipirá, como auxílio creche, cesta básica e vale transporte.

Sobre isso, Anita declarou:

É R\$ 882,00 [Refere-se ao salário]. [Mas estão seguindo o piso?]. A convenção coletiva, a gente segue na íntegra (...). A convenção ela é para todo o estado, na verdade, né? A convenção, hoje, ela é a nível de estado. [Mas, e a cesta básica?] Na verdade, em Anguera, por exemplo, a gente não dá. No Bravo, a gente dá porque o sindicato chamou o proprietário, conversou com ele e tal. E ele abriu mão, ele resolveu ceder, então, ele cedeu. (...) Mas, em Anguera, por exemplo, já não dá, né? Então, talvez ele ainda veja uma fábrica ineficiente. [E é o mesmo dono?] É o mesmo dono, é. É uma fábrica que ainda tem pouco tempo, né? Vai fazer um ano ainda que abriu, lá em Anguera (Anita, ipiraense, 34 anos, casada, duas filhas, ex-chefa da fábrica e coordenadora de ateliê) (grifo nosso).

No que diz respeito à jornada de trabalho, o ateliê desrespeita o acordo coletivo, pelo menos na unidade de Rafael Jambeiro. Nesta unidade, os trabalhadores têm apenas uma hora

de intervalo para o almoço (das 12 às 13 h) e não contam com intervalos para o lanche e ginástica laboral.

Mas em todos os ateliês e a unidade de Riachão do Jacuípe não contam com alguns mecanismos de controle sindical sobre o capital, como a presença física de dirigentes sindicais na produção, como ocorre em Ipirá. Isso parece explicar o fato de a empresa optar por externalizar a produção para fora do município de Ipirá.

Longe do sindicato e em regiões de menor controle pelos outros organismos de fiscalização, a produtividade é de 100%. Segundo Juca, um ex-chefe da unidade de Ipirá e ex-coordenador do ateliê do Bravo, onde trabalhou por apenas sete meses, a produtividade é de 100%, diferente da fábrica de Ipirá, em que trabalha com produtividade aproximada a 75%.

No Bravo é 100%. O Bravo lá é 100%. Por isso que eu saí de lá. Por isso que eu abandonei com o dono. Muitas vezes faltava cinco pessoas. De domingo para segunda os caras comiam um pileque, comia umas cachaças, e faltavam dois a três, aí não tinha como tu cumprir a metas. O que acontece? Chegava na segunda-feira, esse pessoal faltava, aí eles queria que tirasse 100%, não queriam nem saber. *Senta tudo no lugar, senta o chefe, senta quem for, mas bota pra andar.* Aí tinha hora que faltava mais do que a gente conseguia tomar conta e eles não queriam nem saber. É para dar conta! Quer produção. E lá é 100%. Tu não trabalha 75% como a daqui, com uma folgazinha que tu diz assim “Não, vou andar mais devagar”, é de 500 pares, eu vou andar com 400 pares, para tirar 75%. Lá não! O funcionário tem que pegar e fazer. É 100%. 500 pares é 500 pares que tem que tirar. Nem um par a menos. O cara lá é mais rígido (Juca, 35 anos, branco, casado, dois filhos, ex-coordenador de costura) (grifo nosso).

A produtividade pode ser ainda mais elevada em outros ateliês. Em entrevista com Anita, nós interrompemos a conversa por um tempo longo porque ela precisava resolver, através do telefone, um problema de trabalho. Em conversa com o chefe sobre a demissão de uma determinada chefe, Anita se mostrou contrária, usando os seguintes elementos:

Lucas<sup>72</sup> me ligou que ia demitir Manuela. Que não tinha como trabalhar com 138% (cento e trinta e oito por cento) [Refere-se à produtividade] e tal, aí eu prometi que ia lá amanhã de manhã (Anita, ipiraense, 34 anos, casada, duas filhas, ex-chefa da fábrica e coordenadora de ateliê).

Ao encerrar a ligação, Anita desabafou:

Ah! Aqui são as mazelas [risos] (...) ah, coitados! Mas, faz parte. Olha! Não, não é fácil, é desafiador mesmo, trabalhar com calçados. De-sa-fi-a-dor, porque muda muito, é muito dinâmico, sabe? (...) *Você está sempre a mercê de uma estrutura maior*, no caso, né? E eles não querem perder o mercado que eles têm né? Então, aquilo que o mercado está ditando, que os clientes estão exigindo, eles repassam a mesma cobrança pra gente. Então, você pensa o número de pessoas envolvidas nisso tudo e chegar um atraso, por

<sup>72</sup> Nome fictício, como todos os citados.

exemplo, é crucial! Porque há clientes que não admitem o atraso. Aí, um pedido de às vezes de cinco mil pares, por conta de um atraso de um único modelo, que representa 100 (cem) pares, o cliente não aceita o pedido todo. Então, nossa! É corrida, atropelado, às vezes, é... (Anita, ipiraense, 34 anos, casada, duas filhas, ex-chefa da fábrica e coordenadora de ateliê) (grifo nosso).

Um termômetro das más condições de trabalho nos ateliês é a falta ao trabalho. “*o absenteísmo era muito alto*”, afirma Anita, ex-funcionária da fábrica e coordenadora de dois ateliês do Bravo.

Nestes galpões, costuma-se produzir apenas um modelo de calçados. Parece que a opção por fazer um modelo apenas se justifica por dois motivos: perfil menos experiente dos trabalhadores e produtividade mais elevada do que a da fábrica: 100%, segundo os entrevistados.

## 4 Os trabalhadores em cargo de chefia: Hierarquia regional e de gênero

Este capítulo tem como objetivo analisar a divisão sexual e regional do trabalho, considerando o lugar que ocupam homens e mulheres na hierarquia técnica e, sempre que possível, as características do setor de atividade, origem regional e idade, e as relações estabelecidas através da competitividade. Para tanto, em um primeiro momento, apresentamos a hierarquia técnica e indicamos o lugar ocupado pelos que comandam a produção, de acordo com sua origem regional; especialmente os níveis ocupados pelas chefias naturais de Ipirá. Em seguida, traçamos o perfil da chefia, considerando algumas variáveis – sexo, idade, tempo na empresa, escolaridade, qualificação profissional, entre outras. Por meio desses aspectos, buscamos relacionar o nível de escolaridade e a qualificação profissional, com as trajetórias (profissional e ocupacional) e a posição na família (casado ou solteiro, com ou sem filhos, chefia de família etc). A análise do trabalho masculino e do trabalho feminino em cargo de comando encerra o capítulo focalizando as tramas das relações sociais, relações de poder, especialmente a relação *capital e trabalho*, e seu entrelaçamento com as questões de gênero.

### 4.1 OS NÍVEIS HIERÁRQUICOS

Como retratado no Capítulo 4, em 2015, a fábrica empregava 118 chefes nativos, sendo 69 coordenadores e supervisores e 49 auxiliares<sup>73</sup>, responsáveis por coordenar um conjunto de 1.293 operários. Com base nestes dados, pode-se afirmar que cada auxiliar cuida de 26 operários e cada coordenador coordena cerca de 50 operários.

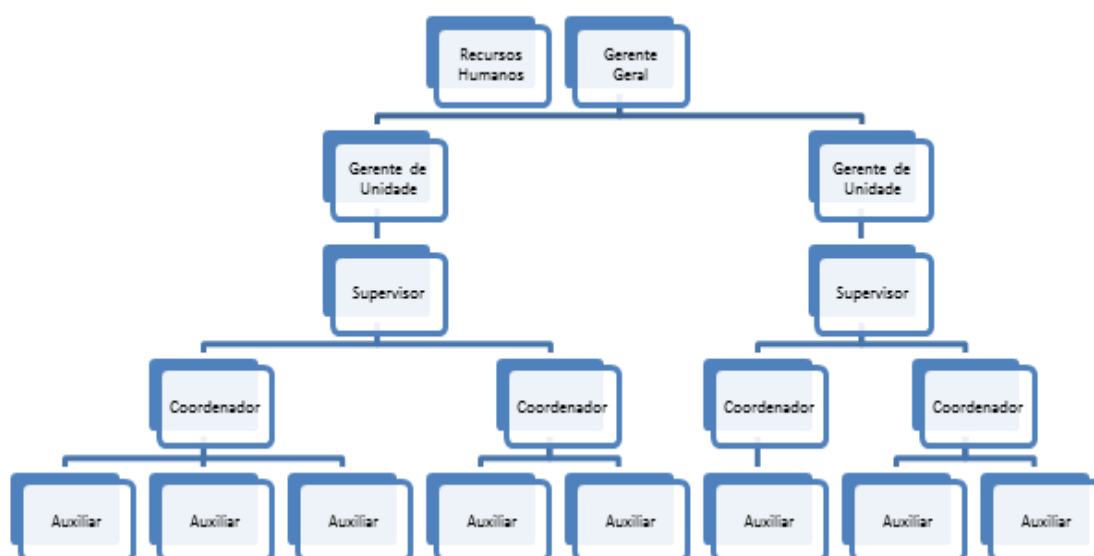
O organograma<sup>74</sup> abaixo apresenta uma estrutura empresarial bastante hierárquica. No topo, os cargos de direção e poder de mando são: gerência geral; gerência de unidade ou gerência de produção; departamento de recursos humanos; setor de saúde e segurança, entre outros. Na base, as funções mais diretamente ligadas à produção e controle no chão da fábrica são: supervisão; coordenação produção; auxiliar de produção ou auxiliar de chefia.

<sup>73</sup> Dados doados pelo departamento de recursos humanos.

<sup>74</sup> Este organograma, a partir das entrevistas e do Termo de Rescisão de Contrato, considera apenas os cargos mencionados.



Gráfico 5 - Organograma da fábrica



FONTE: Dados encontrados nos termos de rescisão de contratos e entrevistas.

Desde a implantação da fábrica em Ipirá, há mais de 13 anos, as primeiras funções desempenhadas na fábrica têm sido reservadas, exclusivamente, aos profissionais originários do Sul do país, funcionários de confiança da empresa<sup>75</sup>. No Ceará, no entanto, tem sido observado mudanças neste aspecto, havendo chefia e até gerente recrutado entre operários nativos. Sobre a questão, em entrevista, um dirigente sindical entrevistado por Lima, Borsoi e Araújo (2011, p. 376) informou que:

Geralmente, as empresas traziam as pessoas de fora do estado para ocupar postos de supervisão e de direção. [...] “No imaginário dos gaúchos, estamos trabalhando com burros, temos que trazer gente de fora para poder ensinar”. Mas, “quando viram que o cearense é inteligente, que tem capacidade para chefiar, pararam de trazer”. Atualmente, a maioria das pessoas que ocupam cargos de chefia é local.

Em estudo envolvendo o mesmo território empírico, Rigotto (2008) encontrou dados semelhantes aos das supracitadas autoras e nos indica uma possível razão para a contratação de gerentes nativos: os conflitos com as chefias oriundas do Sul.

No caso da indústria de calçados, no início de seu funcionamento todos os gerentes eram do Rio Grande do Sul, aspecto que parece despertar alguns conflitos com “os gaúchos”, como ouvi de um trabalhador desta empresa na fase exploratória da pesquisa de campo: “Eles não sabem tratar, cagam na cabeça da gente. A boca dos gaúchos fede. Depois um cara desses aparece

<sup>75</sup> As exceções verificadas são transitórias, e serão analisadas alhures.

morto aí e não sabe por que...”. Já no momento da visita à empresa, sete dos gerentes eram cearenses e quatro gaúchos (RIGOTTO, 2008, p. 174).

A mobilidade funcional regional destes executivos tem sido cada vez mais recorrente, resultado de processos como a produção globalizada e a reestruturação produtiva, impulsionadoras da descentralização da produção para regiões afastadas dos grandes centros industriais. A mobilidade de executivos do sexo masculino tem estimulado a migração de outros membros da família, como suas esposas, que nem sempre encontram ocupação em sua área de formação profissional.

As chefias do Sul definem as metas, os objetivos e como produzir, e supervisionam o trabalho das chefias de Ipirá no que diz respeito à disciplina dos trabalhadores, cumprimento das metas e qualidade do produto. Alguns deles cuidam também da produção externa à unidade de Ipirá.

As chefias locais encontram-se predominantemente nos níveis mais subalternos, como os de supervisor, coordenador e auxiliar de produção. Desde o momento da seleção, operários e operárias são estimulados a *crescer na empresa* – um eficaz mecanismo de manipulação de sonhos e expectativas:

Uma das nossas entrevistadas informou que a “entrevista é normal, perguntam se é a primeira vez que você trabalha com a carteira assinada, se você já trabalhou em algum outro lugar, sobre sua escolaridade, *se você pensa em crescer*; aí a gente passa pelo audiometrista, pela médica, pelo clínico geral [...]” (trabalhadora da montagem, 28 anos) (SILVA, 2008, p. 153) (grifo nosso).

Mas a hierarquia técnica é bastante enxuta, e o *teto* para os ipiraenses é muito baixo. Os locais são alocados nas funções mais próximas do operariado (auxiliar e coordenação) e disputam a supervisão com a chefia do Sul, além de trabalhadores oriundos de outras unidades como as do Ceará.

#### **4.1.1 Auxiliar de chefia ou auxiliar de produção?**

*Age mais com a mão: ir lá e fazer.*  
(Valdo, coordenador do setor de corte)

*É o cara que trabalha junto comigo; é o meu braço direito.*  
(chefe do setor de montagem)<sup>76</sup>

---

<sup>76</sup> Citado por Silva (2008, p. 161).

A função *auxiliar de produção* é concebida por Rigotto, Marciel e Borsoi (2010) como cargo de comando nas empresas estudadas no Estado do Ceará. Apesar de serem usados termos distintos, entendemos que a função equivale à de *auxiliar de chefia* apontada por Santos (2004). Trata-se de uma ocupação nova, produto da política de flexibilização na hierarquia técnica, por isso as poucas referências a esta função na literatura específica sobre o setor calçadista.

Como as autoras, consideramos a função auxiliar de chefia um cargo de comando, sendo este o de menor nível hierárquico. Do ponto de vista da hierarquia técnica, o auxiliar encontra-se imediatamente acima do operário e deste se diferencia fundamentalmente pelo acúmulo de tarefas que realiza. Diferencia-se, ainda, pelo uso de um guarda-pó branco com gola azul e por auferir um acréscimo de mais ou menos R\$ 100,00 em seu contracheque<sup>77</sup>.

Dados disponibilizados pela empresa informam que esta contava com 49 trabalhadores no exercício da função de auxiliar. Apesar de a maioria da produção ser composta por operárias, as mulheres representam menos de 1/3 daqueles que ocupam o posto de auxiliar (11 mulheres contra 38 homens)<sup>78</sup>. Todos os auxiliares são baianos, notadamente naturais de Ipirá<sup>79</sup>. Dos 30 auxiliares demitidos entre 2011 e 2016, 12 eram mulheres contra 18 homens<sup>80</sup>, e a maioria jovem, 22 deles com até 29 anos de idade e 8 com idade acima de 30; o mais jovem possuía 22 anos e o mais velho 40<sup>81</sup>.

Estes trabalhadores atuam como apoio aos operários, como registrado durante as entrevistas:

Eles estão ali para ajudar a todos (...) querendo ou não, comanda, né? Eles vão explicar a atividade, como é que faz. Aí o operador tem que fazer. Então, se não fez é ele que vai cobrar. Ele vai ter que explicar de novo, ou é ele que vai ter que treinar. Querendo ou não, é um cargo de mando, sim (Júlia, gaúcha, 33 anos, branca, casada, uma filha, responsável pelo RH, pós-graduanda em marketing).

O trabalho realizado pelo auxiliar é polivalente, por essência e por diversas razões. A começar pela condição para se ascender a este posto: o operário precisa aprender todas as

<sup>77</sup> Os operários usam guarda-pó todo azul. Auxiliar e operário, inicialmente, usavam guarda-pó igual.

<sup>78</sup> Dados disponibilizados pela direção da empresa, pelo setor de recursos humanos.

<sup>79</sup> O que pode ser observado através da análise do Termo de Rescisão de Contrato e através das entrevistas. Segundo estas mesmas fontes, o cargo mais inferior ocupado por um funcionário do Rio Grande do Sul é o de coordenador, notadamente na função de coordenação de manutenção, com salário acima de R\$ 3.000, em 2011, quando foi demitido.

<sup>80</sup> Conferir Tabela 10 - Função por Sexo.

<sup>81</sup> Consultar a Tabela 11 - Idade por sexo e função.

operações do setor onde trabalha e realizá-las no menor tempo possível. O auxiliar necessita dominar 100% das operações – *de fora a fora*<sup>82</sup> – porque, como afirma a entrevistada acima, ele *ajuda* o operário, o substitui, o treina, e, quando necessário, corrige o seu trabalho (retrabalho).

E é por isso que em seu treinamento para a função o auxiliar passa por um período de três meses de adaptação. Denominam esta fase de *polivalência*. O trabalhador *polivalente* (às vezes, citam o termo *Coringa* – principalmente as entrevistadas originárias das fábricas de Itaberaba e Rui Barbosa) é treinado para dominar todas as operações do setor e só o assume quando se torna capaz de ensiná-las aos outros. Ao descrever as atribuições do auxiliar, Anita explicita o sentido de tal exigência:

O auxiliar é aquela pessoa que sabe fazer todas as operações, é aquela pessoa que numa falta ou, no momento em que o operador foi ao banheiro, ele foi tomar água, ele saiu, ele foi ao ambulatório, ele foi a outro lugar. O auxiliar consegue suprir aquela falta; é aquela pessoa que tenta fechar a produção. Você tem uma ordem de serviço, que é de 24 (vinte quatro) pares, então se você fez os 23 (vinte e três) e ficou faltando um, você não manda essa ordem de serviço (...) você só consegue os 23 (vinte três), ficam ali parados até você conseguir o outro par. Ah, deu um concerto, ah, deu uma reposição, deu um erro no trabalho. Então, o auxiliar é essa pessoa que fica meio assim, meio por fora, para tentar fechar isso e mandar pra frente, né? (Anita, ipiraense, 34 anos, casada, duas filhas, ex-chefa da fábrica e coordenadora de ateliê).

O auxiliar cumpre um papel fundamental na produção, ao substituir ausentes e contornar problemas decorrentes do absenteísmo, muito comum neste setor. Além disso, ele se encarrega de preparar antecipadamente o setor, providenciando o material necessário, como máquina e matéria-prima, conferindo se há ausência de funcionários. Assim, é ele quem cria as condições para que o coletivo trabalhe sem interromper a produção, viabilizando o cumprimento da meta. No setor de corte, sua principal função, segundo a entrevistada,

*é ser abastecedor, então que não deixe o setor parar. Em nenhum momento não pode deixar parar uma função; a gente tem que estar sempre à frente do operador. Eu tenho que produzir 60 pares numa máquina; naquela hora, eu tenho que abastecer, porque eu não posso deixar ele parar em nenhum momento. (...) Então a gente tem que estar sempre de olho em tudo, um olhar em todo o setor, pra gente estar sempre repondo, porque, por falta de abastecimento, a gente não tira meta. E hoje tudo na empresa, na fábrica, é produção, é meta (Ivana, ipiraense, 29 anos, parda, solteira, sem filho, coordenadora de corte no turno noturno) (grifo nosso).*

A atuação do auxiliar impede que a produção *trave*, e por isso torna possível a execução da política de metas. E, para assumir o cargo, ele precisa ser exemplar neste aspecto. De

---

<sup>82</sup> Palavras de um coordenador do setor de costura que trabalhou na esteira desse setor.

acordo com depoimentos dos entrevistados, a ascensão ao cargo de auxiliar ocorre para trabalhadores e trabalhadoras que, no dia a dia do seu trabalho, conseguem *mostrar algo a mais*, “pela agilidade, pelo tempo”<sup>83</sup>. Esta questão ficou bem evidente quando Jeane, ex-coordenadora do setor de costura, conhecida como *Papa-Léguas*<sup>84</sup> em uma empresa do ramo, no Município de Itaberaba, nos explicou como ganhou este apelido:

sou uma pessoa, assim, que sempre quer crescer, não quero ficar só naquilo ali. Então, eu gostei da ideia, ela me chamou com dez meses que eu estava costurando, gostava do meu trabalho (...). Costurava bem. *Eu tinha um apelido lá na fábrica de Itaberaba, de Papa-léguas [Papa-léguas?] Sim, porque eu acelerava bastante, eu dava minha produção além, deixava produção pro outro dia. Então, ela viu que eu tinha, pelo menos, agilidade nas coisas, assim, e podia dá certo, né?*\_(Jeane, ipiraense, 29 anos, negra, desempregada, união estável, sem filho, ex-coordenadora do setor de costura) (grifo nosso).

Trabalhadoras com perfis como o de Jeane são identificadas pelos chefes de seção. A coordenação do setor avalia e registra em uma *ficha verde* o desempenho dos operários, considerando, nesta avaliação, aspectos como assiduidade, disciplina, iniciativa, interesse, agilidade, *espírito de liderança* e disposição para aprender novas funções e para fazer hora extra. Este último aspecto é decisivo, conforme depoimento de André:

Eu sempre chegava na empresa, só se estivesse doente ou alguma coisa assim; mas eu nunca tive muita escolha de serviço (...) sempre estava ali atento, continuei nas horas extras, né? Às vezes, também, o salário era pouco e o dinheirinho já ajudava. (...) Aquilo também despertou lá na gerência uma motivação neles de me promoverem como auxiliar (André, ipiraense, 33 anos, “sará”, casado, um filho, coordenador do setor de agrupamento).

Estas são as referências decisivas para uma indicação ao cargo pelo coordenador do setor. A promoção ocorre em contextos com aumento de produção, com a ampliação do número de esteiras ou com a demissão de algum chefe.

Trata-se, por fim, de um trabalho de comando, inclusive porque o auxiliar costuma substituir o chefe imediato sempre que se ausenta para participar de outras atividades como reuniões, cursos de qualificação, ou por algum motivo de ordem mais pessoal; além de serem deslocados para a produção externa enviada aos ateliês<sup>85</sup>.

<sup>83</sup> Ivana, Ipiraense, coordena o Setor do Corte no turno noturno.

<sup>84</sup> O Papa-Léguas é um personagem de desenho animado criado em 1949. Ele é perseguido pelo faminto Coiote, que nunca o alcança. Por isso, é um símbolo de agilidade, rapidez.

<sup>85</sup> A questão será desenvolvida melhor no capítulo 5, quando trataremos de polivalência. Por hora, basta-nos informar que três dos quatros auxiliares entrevistados trabalharam nestas unidades.

#### 4.1.2 Coordenação e supervisão

*Age mais com o olhar e coordenar.*  
(Valdo, coordenador do setor de corte)

Se tomarmos como referência a definição que a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) apresenta para a função de supervisor<sup>86</sup> (incluímos a de coordenador também), apenas algumas delas são atribuídas às chefias naturais de Ipirá, a saber, “treinamento e orientação da equipe de trabalho de chão-de-fábrica, tanto da empresa quanto dos serviços subcontratados. Supervisionam, administram metas de produção, controlam a qualidade dos produtos e asseguram a manutenção de máquinas e equipamentos<sup>87</sup>”.

Para Santos (2004, p. 66), os supervisores

desempenham tarefas de vigilância (chefes, contramestres e supervisores), os quais orientam as tarefas e o ritmo produtivo. Ademais, ocupam-se de implementar mecanismos de fiscalização para que a produção se realize de acordo com os resultados esperados. Os objetivos principais são controle de qualidade dos produtos fabricados, elevação do nível de produtividade e combate ao desperdício.

No que diz respeito ao controle do trabalho,

o esforço dos supervisores está destinado a evitar e, se possível, eliminar os chamados “poros” ou “tempos mortos” da produção. A interrupção ou a morosidade do trabalho em uma linha ou célula produtiva, pela ausência temporária ou atraso de um trabalhador, implica obviamente, perda de ritmo de trabalho e redução da produção (...) é função dos supervisores zelar para que os trabalhadores não usurpem o tempo comprado por seu empregador (...) (RIGOTTO, MACIEL E BORSOI, 2010, p. 223).

Recrutados entre a mão de obra local, supervisores e coordenadores são *auxiliares da gerência*, responsáveis principais por fazerem a mediação entre a política da empresa e a sua execução pelos operários:

A mediação entre os empregadores e os trabalhadores, no que diz respeito a *que* e a *como* produzir, é feita pelos que supervisionam a produção, os auxiliares da gerência. Assim, o chefe imediato é sempre “um mediador das políticas de gestão” da empresa, como destaca Barreto (2003, p. 206). Para ocupar tal posição, o auxiliar da gerência precisa se identificar com os ideais da empresa, sentir-se parte importante da engrenagem do comando, comungar as expectativas do escalão superior da hierarquia (RIGOTTO, MACIEL E BORSOI, 2010, p. 222).

<sup>86</sup> Ver a introdução, mas especificamente onde apresentamos os sujeitos da pesquisa.

<sup>87</sup> Disponível em: <<http://www.ocupacoes.com.br/cbo-mte/760-supervisores-nas-industrias-textil-do-curtimento-do-vestuario-e-das-artes-graficas>>. Acesso em: 17 de outubro de 2016.

Localmente, denominações como *contramestre*, *mestre* ou *mestre sapateiro* não são comumente usadas para se referir à chefia em Ipirá, um território produtivo de ocupação recente, onde não há nenhuma referência a termos como *sapateiro*. Às vezes, *contramestre* é mencionado, mas muito raramente. Em Ipirá, eles são chefe/coordenador ou supervisor. Estes usam um guarda-pó todo na cor branca, diferenciando-se do auxiliar e do operário.

Dados disponibilizados pela direção da empresa informam que, das 118 chefias que estavam na ativa em 2015, 69 ocupavam funções de coordenação e supervisão. Como estes dados não estavam desagregados, não foi possível ter maior precisão do número exato de supervisores – o que seria interessante, uma vez que se trata do cargo mais valorizado entre os disponíveis aos ipiraenses. Mas, pela Tabela 2, podemos identificar uma menor presença de supervisores (27 contra 41 coordenadores) no quadro funcional. Como a supervisão é ocupada também por chefias do Sul, e estes permanecem de 1 a 2 anos na empresa, há nesta função uma rotatividade maior, o que pode estar aumentando o número de supervisores demitidos no período analisado.

Pelas entrevistas, verificamos que enquanto a supervisora cuida de três equipes, cada coordenador cuida de apenas uma. Na unidade de Ipirá, a supervisora é responsável por todo o setor onde trabalha, e é quem por ele responde diretamente ao gerente. A supervisora que entrevistamos era responsável por uma equipe com 110 operários no setor de costura, o que equivalia a três equipes de costura. Ela contava com relativo poder de contratação e demissão. Por isso, é quem cuida da atualização de informações cadastrais dos funcionários sob seu comando, monitorando-os dia a dia, seja para sua demissão ou promoção. Nos dois casos, o registro dessas informações é um importante instrumento que a empresa dispõe para o supervisor e também para os coordenadores no controle dos seus subordinados. Observamos também, e isso será analisado mais adiante, que, sempre que necessário, o supervisor produz o calçado, viabilizando a entrega das encomendas no prazo.

Coordenadores também estão habilitados para demitir e contratar, mas sempre em diálogo com seu chefe imediatamente superior. Os coordenadores são responsáveis pelo treinamento dos novos operários. Por meio dos depoimentos dos chefes e coordenadores, foi apontado como sua atribuição principal o cumprimento da meta de produção no final do dia. Para “puxar a produção”, fazem uso de estratégias como *juntar a equipe para conseguir a meta do dia*<sup>88</sup>. As reuniões realizadas diariamente têm como objetivo *levantar o astral* e fazer

---

<sup>88</sup> Coordenadora do Setor do Corte noturno.

cobranças. Outro coordenador apontou como muito importante *acompanhar a cascata*<sup>89</sup> – ou seja, seguir a planilha com todos os modelos previstos para serem produzidos no dia. Para executá-la, ele busca identificar e resolver todos os problemas que podem dificultar e até mesmo inviabilizar o cumprimento da meta.

Um cenário apresentado foi o seguinte: se um operário não consegue produzir no tempo imposto pela gerência, cabe ao coordenador trocá-lo de função e até mesmo de setor, sendo muito comum o *empréstimo* de operários. Verificamos ainda que é comum o chefe realizar a operação no tempo imposto, mostrando ao operário que ele também pode realizá-la. Por fim, para garantir a meta e a entrega do produto no prazo, os coordenadores também produzem o calçado.

Um coordenador do setor de corte definiu a sua função da seguinte forma:

Ser coordenador equivale a você trabalhar com a mente, sempre pensando e pensando sempre lá na frente, nunca deixar para que aconteça o problema pra você tentar agir em cima do problema. Não, antes de acontecer, você tem que imaginar e evitar que ele aconteça (Valdo, ipiraense, 31 anos, pardo, casado, sem filho, coordenador de corte).

Na mesma direção, aponta Anita, coordenadora de ateliê:

o chefe tem que olhar tudo, a qualidade, ele tem que administrar as possíveis faltas, ele tem que fazer o setor dele ser mais eficiente. “Não, desse jeito tá empatando nesse processo, tenho que mudar; desse jeito aqui não, vou tirar uma pessoa daqui e transferir pra cá”. Enfim, é a pessoa que tem uma visão geral, assim do setor (Anita, ipiraense, 34 anos, casada, duas filhas, ex-chefa da fábrica e coordenadora de ateliê).

Os coordenadores entrevistados comandavam turmas de trabalho, cujo tamanho variava de 29 a 33 operários durante o dia, e 20 à noite. Exceção à regra, é um chefe considerado um dos funcionários com maior tempo na empresa – o que lhe rendeu uma homenagem. Ele afirma ter coordenado até 300 operários distribuídos em seis esteiras do setor de costura, sendo ele um “supervisor dos supervisores”.

Todos os coordenadores e supervisores naturais de Ipirá e região foram recrutados no chão de fábrica, foram operários e tornaram-se “polivalentes” por três meses, tornando-se depois auxiliares. Os primeiros operários da fábrica ascenderam ao cargo de auxiliar mais rapidamente, a exemplo de Laura, que assumiu esta função com apenas 15 dias na produção.

Para se tornar coordenador ou supervisor, o trabalhador é avaliado pelo seu chefe imediato a partir de critérios como o resultado do trabalho desenvolvido. Isto significa dizer que o cumprimento da meta é decisivo na avaliação do bom chefe, pois, e como já vimos

---

<sup>89</sup> Coordenador do Setor da Costura.



anteriormente na fala de Ivana, “hoje tudo na empresa, na fábrica, é meta”. Sobre *ser um bom chefe*, Laura afirma:

A pessoa passa de auxiliar para chefe devido ao resultado. Você apresenta resultados. Se eles acham que você já é capaz de ser um chefe, aí ele põe no cargo de coordenador. [Apresentar resultados significa o quê? Cumprir as metas?]. *Cumprir as metas: produção, qualidade, eficiência. Se você está com tudo isso em dia sempre, né, constante, aí você está considerado um bom chefe* (Laura, ipiraense, 31 anos, parda, chefe de família, um filho, bióloga, supervisora de costura) (grifo nosso).

Em períodos de aumento de produção, novas turmas são abertas e, com isso, os espaços para as promoções são ampliados. Fora deste contexto, só como resultado de pedidos de demissão – o que não é tão raro. Mas a empresa apresenta uma estrutura enxuta, com poucos cargos de chefia, especialmente a partir da função de coordenação e supervisão. Há, portanto, pouco espaço para o crescimento profissional, especialmente porque os cargos de direção estão reservados para funcionários do Sul.

Por fim, coordenadores e supervisores são constantemente estimulados a *aprimorarem o método de trabalho*, a pensarem sempre sobre a melhor forma de produzir mais e em menor tempo. Nesses dois cursos de qualificação oferecidos pela fábrica foram distribuídas duas fichas na cor vermelha e na cor branca, que traziam as seguintes citações: “*Sempre existe um melhor método*”<sup>90</sup> e “*Você pode esperar mais, se analisar mais*”. As chefias recrutadas no operariado – conhecedores da “linguagem do chão da fábrica” e também das “formas de sabotagem que os operários desenvolviam” (REZENDE, s/d, p. 04) – parecem cumprir o papel que o Toyotismo atribui ao CCQ, de fazer com que os trabalhadores pensem pelo capital e para o capital, com vistas a reduzir de forma permanente a porosidade no trabalho. Sobre o aprimoramento do método, afirma Jeane:

Sempre tem que dá o melhor mesmo, sempre tem que estar tendo novas ideias e bola para frente.

[...]

Eles queriam que a gente ficasse de fora, olhando qual era o problema que estava acontecendo dentro do grupo para poder solucionar. (...) Então, eles não queriam que a gente ficasse ali todo momento na produção trabalhando. Ele queria que a gente ficasse em pé. Olhando o que estava acontecendo. E essa questão de ajudar, ajudava. Mas, a todo o momento não (Jeane, ipiraense, 29 anos, negra, desempregada, união estável, sem filho, ex-coordenadora do setor de costura).

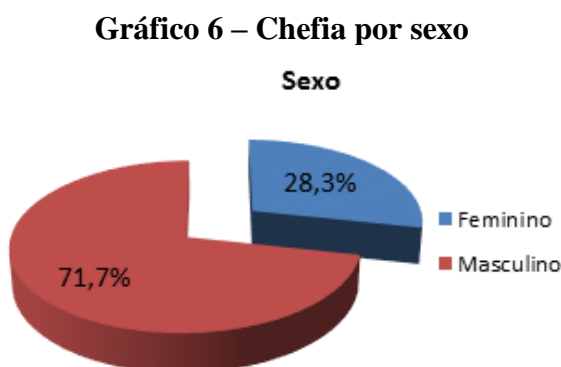
---

<sup>90</sup> Verificar foto em Anexo A.

## 4.2 PERFIL DA CHEFIA

### 4.2.1 Sexo, idade e tempo na empresa

A chefia é predominantemente masculina. Apesar de mais numerosa no chão da fábrica, a presença das mulheres nos cargos de chefia não chega a 30%<sup>91</sup>. Elas somam 28 mulheres (28, 3%), em um contexto social em que este grupo é maioria na sociedade brasileira e na ipiraense<sup>92</sup>, e maioria entre os operários da fábrica<sup>93</sup>. Os homens somam 71, o que equivale a 71,7% e o cargo de Gerente, o mais elevado na hierarquia técnica, estava ocupado por um homem.



FONTE: Material organizado a partir dos Termos de Rescisão de Contratos dos chefes demitidos entre 2011 e 2016, doados pelo Sindical.

As mulheres têm maior destaque nas funções de apoio, atuando especialmente como auxiliares, assistindo as equipes de operários e também os seus superiores imediatos. De 28 mulheres chefas, 12 estão nesta condição. Entre 71 homens, a maior concentração se dá no cargo de coordenação de setor (31 deles) e supervisão de setor (21 deles). O único gerente da amostra é homem, como pode ser verificado na Tabela 2.

<sup>91</sup> Os dados envolvem as chefias demitidas entre 2011 e abril de 2016. Os dados incluem as chefias do Sul. De 99 termos de rescisão, 80 são de chefias contratadas como horistas, e 12 como mensalistas. As primeiras são de Ipirá e região. As segundas são “de fora”, podendo não ser apenas do Sul; encontramos relatos em que chefias das unidades do Ceará estavam sendo selecionadas para o trabalho em Ipirá.

<sup>92</sup> Vimos no capítulo 4 que em 2010 Ipirá contava com 59.343 habitantes, com 30.334 residentes na zona rural e 29.009 residentes na zona urbana. A população masculina é de 29.076, com maior presença na zona rural (15.469). A população feminina é levemente superior à masculina, correspondendo a 30.267 mulheres, e apresenta maior presença na zona urbana (15.402).

<sup>93</sup> No capítulo 4 apontamos que o contingente feminino operário é superior ao masculino (713 mulheres contra 580 homens), segundo dados disponibilizados por uma representante do setor de recursos humanos da fábrica. Não foram informados dados sobre as chefias do Rio Grande do Sul, nem dados específicos sobre supervisores.

**Tabela 10 – Função por sexo**

Função	Sexo		Total
	Feminino	Masculino	
Assistente/Auxiliar	<b>12</b>	18	30
Coordenador/a	10	<b>31</b>	41
Supervisor/a	6	21	27
Gerente	0	1	1
<b>TOTAL</b>	28	71	99

FONTE: Material organizado a partir dos Termos de Rescisão de Contratos dos chefes demitidos entre 2011 e 2016, doados pelo Sindical.

Do ponto de vista etário, há uma maior presença das mulheres na faixa-etária de 30 a 40 anos (adultas) na função mais baixa da hierarquia técnica, como auxiliar. Nesta condição, os homens apresentam perfil mais jovem, na faixa-etária que vai dos 25 aos 29 anos. Coordenadores e supervisores, de ambos os sexos, têm predominância entre os 30 e 40 anos.

Pela Tabela 3, podemos observar que a chefia masculina encontra-se em todas as funções e faixas-etárias. No caso das mulheres, isso não ocorre. Entre os cargos acessíveis aos chefes locais, de Ipirá e região, nenhuma mulher jovem, com idade entre 24 e 29 anos, e com idade acima de 51 anos consta ocupando o cargo mais valorizado da fábrica, a supervisão.

**Tabela 11 – Chefia por função, faixa-etária e sexo**

Funcao			Sexo		Total
			Feminino	Masculino	
Assistente/Auxiliar	Idade	Ate 24	3	4	7
	faixa	25 a 29	3	12	15
	etaria	30 a 40	6	2	8
	Total		12	18	30
Coordenador/a	Idade	Ate 24	1	2	3
	faixa	25 a 29	2	9	11
	etaria	30 a 40	5	18	23
		40 a 50	2	1	3
	Total		10	30	40
Supervisor/a	Idade	Ate 24	0	1	1
	faixa	25 a 29	0	2	2
	etaria	30 a 40	3	9	12
		40 a 50	2	8	10
		Acima de 51	0	1	1
	Total		5	21	26
Gerente	Idade	40 a 50			
	faixa			1	1
	etaria				
Total				1	1

FONTE: Material organizado a partir dos Termos de Rescisão de Contratos dos chefes demitidos entre 2011 e 2016. Doados pelo Sindical.

Outro dado importante, no que diz respeito ao perfil das chefias, é o seu tempo na empresa. A fábrica foi implantada em 2003, e, portanto, produz no município há 13 anos, além de contar com trabalhadores com muito tempo de atividade. Entre os que têm “mais de seis a sete anos”, encontram-se: a metade das auxiliares do sexo feminino; apenas dois dos 18 auxiliares do sexo masculino. Entre os coordenadores: 1 mulher entre 10 tem mais de seis anos na empresa; dos 41 coordenadores, 14 estão nesta condição. Entre supervisores, 2 de 6 mulheres têm mais de seis anos na empresa; 7 dos 21 homens estão na mesma condição.

Entre as chefias vindas de outras regiões, identificamos alta rotatividade: todos os supervisores ficaram menos de 4 anos na empresa, sendo a exceção uma coordenadora que há mais de 7 anos encontra-se na unidade de Ipirá<sup>94</sup>.

#### 4.2.2 Estado civil, escolaridade e qualificação profissional

Do ponto de vista do estado civil, e com base nas entrevistas realizadas, observamos que a maioria da chefia nativa mantém uma relação conjugal. Todos os homens da amostra estão casados ou em união estável e com filhos (dois filhos, no máximo). Entre as mulheres que

<sup>94</sup> Confira a Tabela 4 em Anexo no final do Capítulo.

encontramos, são exceções: dentre as seis entrevistadas, duas são solteiras sem filhos e uma chefe de família com apenas um filho. Este perfil é bem diferente do encontrado no operariado, no qual predominava os solteiros (78,2%) (SILVA, 2008)<sup>95</sup>, e o percentual de operárias casadas (13,9%) era superior ao de seus pares (7,2%).

A chefia apresenta perfil escolar muito próximo ao dos operários. Vimos que no processo seletivo, a fábrica exigia o primeiro grau completo. No entanto, a análise das fichas de filiados ao Sindical evidenciou que a maioria daqueles e daquelas que estavam associados ao sindicato possuía o segundo grau completo e/ou incompleto (73,7%), do quais 43,2% eram mulheres e os homens 30,5%<sup>96</sup> (SILVA, 2008). E, segundo dados disponibilizados pela empresa, de um universo de 1.604 funcionários, cinco (05) possuíam nível superior incompleto, seis (06) superior completo e apenas um (01) era pós-graduado<sup>97</sup>. Na atual pesquisa, a maioria dos entrevistados possui o segundo grau completo, mas com três exceções: uma supervisora era bióloga; e um casal (coordenador e auxiliar) de origem rural havia retomado os estudos após a ascensão na empresa e, no momento da pesquisa, cursava o ensino médio à noite.

Diferente dos operários que pouco se comunicam no ambiente de trabalho, sendo, aliás, até impedidos de interações durante a jornada, os ocupantes de cargos de chefia são receptores e transmissores de informações, diariamente, tanto na relação com seus subordinados quanto com seus superiores. Saber se expressar é fundamental para este segmento da classe trabalhadora no seu fazer laboral, especialmente para auxiliares e coordenadores no trabalho diário de orientação e treinamento dos operários; e, para supervisores, por serem responsáveis pela produção de relatórios e exposição de diagnósticos em reuniões com a gerência. Talvez, por isso, durante a entrevista, Júlia, a atual responsável pelo setor de recursos humanos, aponte a baixa escolaridade das chefias nativas como uma dificuldade enfrentada pela empresa no município.

A dificuldade é que a gente consegue pessoas com o nível de escolaridade muito baixo. Tá. *Ensino fundamental incompleto e às vezes mesmo se tu promove pessoas para coordenadores ou até supervisores e não tem nível de escolaridade muito alta, às vezes nem tem ensino médio.* Então, acaba promovendo, porque possui uma certa experiência e tem conhecimento específico da área, mas isso é um requisito negativo, né? Se a gente tivesse condições de ter pessoas com nível de escolaridade melhor, eu acredito que eles iam treinar mais as pessoas, iam conseguir passar informações de

<sup>95</sup> Dados produzidos a partir de informações disponíveis na ficha de filiação. Foram analisadas 725 fichas doadas pelo Sindicato.

<sup>96</sup> Os dados disponibilizados pela empresa eram semelhantes (de 1.604 trabalhadores, 1.045 possuíam segundo grau completo e incompleto) (SILVA, 2008).

<sup>97</sup> Ver Silva (2008), em Anexo C - Tabela escolaridade por sexo.

maneira mais correta, da primeira vez, não precisar “ah, não entendeu” vou ter que passar de novo. E quando a escolaridade é maior, a pessoa vai também se desinibindo, vai tendo mais vontade de se expressar e de fazer as coisas acontecer. Então, isso eu acho um ponto negativo (Júlia, gaúcha, 33 anos, branca, casada, uma filha, responsável pelo RH, pós-graduanda em marketing).

Entre as entrevistas complementares, localizamos uma ex-funcionária da fábrica, que atua na coordenação de ateliês, com formação técnica em segurança do trabalho. O curso foi financiado pela fábrica, o que sugere alguma relação com o projeto de terceirização da produção, suposição que parece se confirmar na medida em que, após a demissão, esta funcionária foi imediatamente convidada a coordenar a produção de um ateliê instalado no município do Bravo, onde se exigia conhecimentos da legislação sobre segurança no trabalho. A instalação deste ateliê se deu por intervenção direta da fábrica de Ipirá.

Apesar de a empresa reconhecer a necessidade de dispor no município de mão de obra mais qualificada, a mesma não oferece condições para que as chefias possam conciliar trabalho e estudo – especialmente nos períodos de muita demanda<sup>98</sup>. Dar continuidade aos estudos estava nos planos de algumas mulheres. Uma coordenadora chegou a participar da prova do Enem<sup>99</sup> e a outra, a supervisora de nível superior, por desejar retomar os estudos, pediu demissão após passar em concurso público para agente de endemias.

Eu saí porque eu passei num concurso público e eu ainda tenho que estudar, e lá eu não achava tempo para estudar, né? Era difícil. A faculdade que eu fiz mesmo era muito puxada. Fiz mesmo porque tinha garra. Era difícil conciliar as duas coisas. Eu sou uma pessoa que sou muito preocupada com o que eu faço; então aquilo ali gastava muito a minha mente, porque eu ficava muito focada nas minhas responsabilidades ali dentro. Aí, quando eu chegava em casa, a mente já estava muito cansada. Não dava para estudar (Laura, ipiraense, 31 anos, parda, chefe de família, um filho, bióloga, supervisora de costura).

Excesso de responsabilidade e forte desgaste mental expressam o quanto a jornada de trabalho prolongada é também intensificada e, por isso, inviabiliza os estudos. Mas, diante das dificuldades internas da fábrica, existem muitas barreiras fora dela que impedem que se eleve o nível de escolaridade dos trabalhadores, inclusive os da chefia, principalmente as mulheres. O município não possui universidade pública, dispondo tão somente de cursos profissionalizantes e Educação a Distância (como EAD, pela FTC). Para os que estudam à noite, falta transporte público no município e a precária segurança pública desestimula as

---

<sup>98</sup> No Estado do Ceará, a situação é a mesma, conforme vem apontando Lima, Borsoi e Araújo (2011).

<sup>99</sup> Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM).

atividades noturnas. Sobre isso, a supervisora, que ministrou aulas à noite quando ainda trabalhava na fábrica, afirma:

Eu fiz faculdade de Biologia, aí esses três últimos anos aqui eu fui professora. [Você conciliou com o trabalho na fábrica?] Eu estudava à noite, e dava aula à noite. [Já como chefe?] Já. Era uma rotina muito pesada, mas como eu queria esta experiência, eu não podia jogar fora, né, porque quando a gente tem a experiência, é melhor do que ter só a faculdade. *Eu não continuei, fiquei só até junho, por causa do transporte à noite. Meu bairro ficou muito perigoso* (Laura, supervisora de costura, 31 anos, cor parda, chefe de família, 1 filho, bióloga).

Feira de Santana, município que fica a mais ou menos 100 km de Ipirá, dispõe de cursos de nível superior presencial, mas só recentemente os ipiraenses tiveram acesso a um transporte estudantil, ainda que restrito à UEFS<sup>100</sup>.

Por fim, vale destacar ainda que encontramos entre os entrevistados ex-funcionários da fábrica o retorno aos estudos para concurso público e para curso técnico em enfermagem (dois casos).

No que concerne à formação profissional, vimos no Capítulo 4 que o grupo ao qual a empresa pertence dispõe de uma estrutura que a permite treinar seus funcionários a distância, como uma Universidade Corporativa, que dispõe de uma “plataforma de ensino à distância, atendendo à dispersão geográfica de nossos colaboradores e às necessidades de cada uma das unidades de negócios”<sup>101</sup>. O objetivo do grupo é estimular “a busca por fazer mais e melhor”. Para isso, a unidade de Ipirá conta com determinadas tecnologias para a realização destas atividades a distância, como reuniões e até seleção por *Skype*<sup>102</sup>.

Todos os trabalhadores participaram de algum tipo de treinamento para o trabalho realizado pelo SEBRAE e/ou pela própria empresa no chão da fábrica. Trata-se, ainda, de chefes que há muitos anos trabalham na empresa; inclusive três dos dez entrevistados são da primeira turma de 2003, ou seja, têm experiência e conhecimento técnico. Por isso, independente do sexo, os coordenadores e supervisores participam de cursos de qualificação profissional realizados geralmente dentro da jornada de trabalho, por profissionais vindos do Sul (engenheiros, psicólogos, entre outros).

<sup>100</sup> A informação nos foi concedida por um ipiraense que trabalha como *motoboy* cujo irmão era estudante da UEFS e festejava a disponibilização do ônibus pela Prefeitura de Ipirá.

<sup>101</sup> Informações disponíveis também no Site da Empresa.

<sup>102</sup> *Skype* é um software que possibilita comunicações de voz e vídeo via Internet, permitindo a chamada gratuita entre usuários em qualquer parte do mundo. As chamadas gratuitas (de Skype para Skype) se realizam entre usuários que possuem o software instalado no computador. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/skype/>>. Acesso em: 26 de maio de 2016.

Alguns cursos são específicos para supervisores e coordenadores, outros não. Eles são realizados em várias etapas, com entrega de certificado, e abordam temas diversos, como “liderança” e “relações humanas” – comum a todos, independente do setor. Outros cursos como “melhoramento de métodos” e “aplicação de agulhas” são específicos para cada setor. Os auxiliares não participam destes espaços, constituem exceção à regra os que já estão em processo de ascensão ao cargo de coordenação.

Ao comentarem sobre os cursos, elogiosamente, os chefes deixam muito claro como a empresa pretende fazer mais e melhor. Nos cursos, eles aprendem a trazer o funcionário para o seu lado, para os objetivos da empresa, que são, fundamentalmente, o cumprimento de meta, a eficiência e a qualidade do produto. “Sempre existe um método melhor”, expressa a síntese do curso “Melhoramento de Método”. “Você pode esperar mais se analisar mais”, é o ensinamento do curso “Liderança”. “As pessoas devem ser tratadas individualmente”, é a mensagem principal que consta no cartão que cada chefe recebe após o curso “Relações Humanas no Trabalho”.

Eu estou num curso agora que eu recebi o quarto cartão. E eles são sete cartões, cada um para uma coisa, para uma determinada função. *Conversar, saber se expressar. Como fazer? De que forma fazer? Não ofender as pessoas.* Esse tipo de coisa que está desenvolvendo muito. Está ajudando muito (Valdo, ipiraense, 31 anos, pardo, casado, sem filho, coordenador de corte) (grifo nosso).

Os cursos são sempre relacionados em *como você lidar e como você trazer o funcionário para o seu lado, saber que eles é o mais importante, porque são eles que fazem.* Os cursos são ótimos! Eu gosto (Laura, ipiraense, 31 anos, parda, chefe de família, um filho, bióloga, supervisora de costura) (grifo nosso).

Todos os entrevistados avaliaram positivamente os cursos, inclusive um deles destacou a sua importância para relação com as pessoas na empresa e fora dela, em casa e na sociedade em geral. A fábrica conta com certo reconhecimento junto às chefias, como a empresa melhor estruturada da região e a que forma quadros para outras fábricas. Uma ex-chefa chegou a se referir à empresa como uma “escola”:

Eu costumo brincar que a fábrica<sup>103</sup> é uma escola. Lá forma profissionais e outras empresas absorvem. Meu marido, por exemplo, é uma pessoa dessas, né? (Anita, ipiraense, 34 anos, casada, duas filhas, ex-chefa da fábrica e coordenadora de ateliê).

---

<sup>103</sup> Substituímos o nome da empresa pela palavra fábrica.



## 4.3

## DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO EM CARGO DE CHEFIA

A produção de calçado apresenta elevada concentração de mulheres e de homens em espaços produtivos distintos, nos quais geralmente operam máquinas diferentes. Apesar das mudanças estimuladas pela reestruturação produtiva e das reconfigurações na divisão do trabalho por sexo daí decorrentes, permanece e até se reforça a prática de explorar supostas habilidades de gênero como a delicadeza, paciência e agilidade manual feminina e a força masculina. Isso acontece por meio de uma política de gestão da mão de obra muito bem estruturada e muito eficaz, assegurando a reprodução deste modelo de divisão com as mulheres laborando principalmente na costura, nas atividades preparatórias e de acabamento, no controle de qualidade, como revisoras, entre outras; e sua total ausência em funções como lixar e cortar sola. Sua inserção em cargos de chefia reflete a existência de guetos sexuais por setor e por função, conforme afirmamos em trabalho anterior:

Ao contrário dos homens, as mulheres não estão em todos os espaços da fábrica. Têm presença marcante entre os chefes e supervisores, mas estão “segregadas” às atividades onde as operárias são mais numerosas, como a costura programada, não operam qualquer tipo de máquina e não trabalham na caldeira. Suas tarefas requerem muita atenção, habilidade nas mãos, concentração e cuidado nas atividades de preparação, acabamentos e revisões (SILVA, 2008, p. 200).

Esta divisão sexual na base produtiva se expressa também nos cargos de mando. Conforme pode ser verificado na tabela abaixo, as mulheres chefas predominam na função de auxiliar de chefia, o que envolve um trabalho muito polivalente, onde atuam como *ajudante*, *apoio*, *braço direito* do coordenador no controle do trabalho. As mulheres representam 40% desta função (presença acima da média geral, 28, 3%) e metade delas estão na faixa-etária que vai de 30 a 40 anos. Os homens, ao contrário, são predominantemente jovens, com até 25 anos de idade.

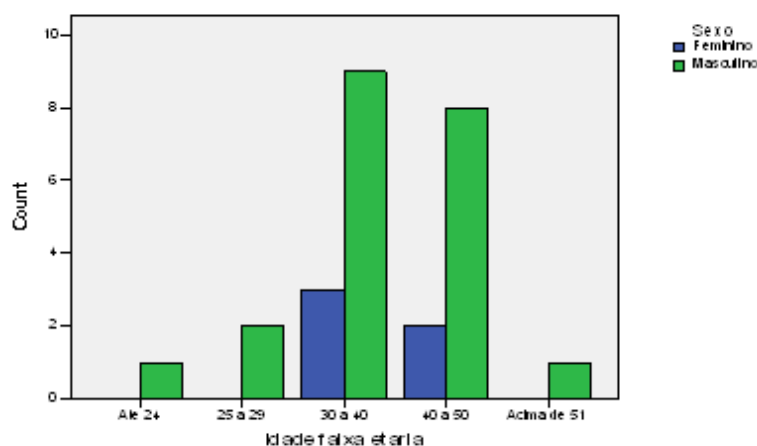
Tabela 12 – Função por faixa-etária e sexo

Funcao				Sexo		Total
				Feminino	Masculino	
Assistente/Auxiliar	Idade faixa etaria	Ate 24	Count	3	4	7
			% of Total	10,0%	13,3%	23,3%
	25 a 29	Count	3	12	15	
		% of Total	10,0%	40,0%	50,0%	
	30 a 40	Count	6	2	8	
		% of Total	20,0%	6,7%	26,7%	
	Total	Count	12	18	30	
		% of Total	40,0%	60,0%	100,0%	
Coordenador/a	Idade faixa etaria	Ate 24	Count	1	2	3
			% of Total	2,5%	5,0%	7,5%
	25 a 29	Count	2	9	11	
		% of Total	5,0%	22,5%	27,5%	
	30 a 40	Count	5	18	23	
		% of Total	12,5%	45,0%	57,5%	
	40 a 50	Count	2	1	3	
		% of Total	5,0%	2,5%	7,5%	
Total	Count	10	30	40		
	% of Total	25,0%	75,0%	100,0%		
Supervisor/a	Idade faixa etaria	Ate 24	Count	0	1	1
			% of Total	,0%	3,8%	3,8%
	25 a 29	Count	0	2	2	
		% of Total	,0%	7,7%	7,7%	
	30 a 40	Count	3	9	12	
		% of Total	11,5%	34,8%	46,2%	
	40 a 50	Count	2	8	10	
		% of Total	7,7%	30,8%	38,5%	
Acima de 51	Count	0	1	1		
	% of Total	,0%	3,8%	3,8%		
Total	Count	5	21	26		
	% of Total	19,2%	80,8%	100,0%		
Gerente	Idade faixa etaria	40 a 50	Count		1	1
			% of Total		100,0%	100,0%
	Total	Count		1	1	
	% of Total		100,0%	100,0%		

FONTE: Material organizado a partir dos Termos de Rescisão de Contratos dos chefes demitidos entre 2011 e 2016, doados pelo Sindical.

Entre os coordenadores, a presença das mulheres cai para 25% e segue em queda na função hierarquicamente superior, a supervisão (19,2%). Além disso, só as mulheres adultas com idade igual ou superior a 30 anos tiveram acesso a esta função, ao contrário de seus pares, que estão presentes em todas as funções, do nível mais baixo ao mais elevado, sendo maioria em todas elas. A presença masculino se torna mais significativa nos cargos mais valorizados: eles são 60% dos que ocupam a função de auxiliar, chegam a 75% entre os que coordenam e entre os supervisores alcançam 80,8%. Nesta função, a mais valorizada entre as acessíveis aos ipiraenses, eles estão em todas as faixas de idade.

**Gráfico 7 – Idade do supervisor por sexo**



FONTE: Material organizado a partir dos Termos de Rescisão de Contratos dos chefes demitidos entre 2011 e 2016. Doados pelo Sindical.

Os setores de maior peso do ponto de vista da contratação (também da demissão) são os de montagem (34,7%) e costura (23,5%). Anteriormente, o setor de costura era o de maior poder de contratação<sup>104</sup>, mas com o envio de parte desta operação e do corte para a nova planta industrial em Riachão do Jacuípe e/ou para os ateliês, o setor de montagem cresceu bastante, pois a fábrica de Ipirá não terceirizou esta etapa. Ela é, assim, responsável pela montagem do calçado produzido interna e externamente – a produção subcontratada e, em alguns casos, até mesmo parte do material que já vem cortado e costurado do Sul. A exceção se aplica apenas aos calçados da marca Puma, que são montados fora do Brasil.

<sup>104</sup> Segundo Silva (2008), 31% dos operários encontravam-se no setor de costura, 22% no de montagem, 5,3% no solado, 3,6 % no corte, 6,2% no de serigrafia, 2,2% no encaixotamento e almoxarifado, 0,8 % em segurança e limpeza. 28,8 não informaram o seu setor de atividade.

Tabela 13 – Setor de atividade por função e sexo

Setor de atividade				Sexo		Total
				Feminino	Masculino	
Montagem	Funcao	Assistente/Auxiliar	Count	5	10	15
			% of Total	14,7%	29,4%	44,1%
		Coordenador/a	Count	0	9	9
		% of Total	,0%	26,5%	26,5%	
		Supervisor/a	Count	0	10	10
		% of Total	,0%	29,4%	29,4%	
	Total	Count	5	29	34	
	% of Total	14,7%	85,3%	100,0%		
Corte	Funcao	Assistente/Auxiliar	Count	3	3	6
			% of Total	23,1%	23,1%	46,2%
		Coordenador/a	Count	0	3	3
		% of Total	,0%	23,1%	23,1%	
		Supervisor/a	Count	0	4	4
		% of Total	,0%	30,8%	30,8%	
	Total	Count	3	10	13	
	% of Total	23,1%	76,9%	100,0%		
Costura	Funcao	Assistente/Auxiliar	Count	3	3	6
			% of Total	13,0%	13,0%	26,1%
		Coordenador/a	Count	5	5	10
		% of Total	21,7%	21,7%	43,5%	
		Supervisor/a	Count	6	1	7
		% of Total	26,1%	4,3%	30,4%	
	Total	Count	14	9	23	
	% of Total	60,9%	39,1%	100,0%		
Serigrafia/Bordado	Funcao	Coordenador/a	Count		2	2
			% of Total		100,0%	100,0%
	Total	Count		2	2	
	% of Total		100,0%	100,0%		
Almoxarifado	Funcao	Coordenador/a	Count	2	5	7
			% of Total	20,0%	50,0%	70,0%
		Supervisor/a	Count	0	3	3
		% of Total	,0%	30,0%	30,0%	
	Total	Count	2	8	10	
	% of Total	20,0%	80,0%	100,0%		
Gerência	Funcao	Gerente	Count		1	1
			% of Total		100,0%	100,0%
	Total	Count		1	1	
	% of Total		100,0%	100,0%		
Outros (Manutenção, Eng. proc., Dep. qual, etc)	Funcao	Assistente/Auxiliar	Count	1	2	3
			% of Total	6,3%	12,5%	18,8%
		Coordenador/a	Count	3	7	10
		% of Total	18,8%	43,8%	62,5%	
		Supervisor/a	Count	0	3	3
		% of Total	,0%	18,8%	18,8%	
	Total	Count	4	12	16	
	% of Total	25,0%	75,0%	100,0%		

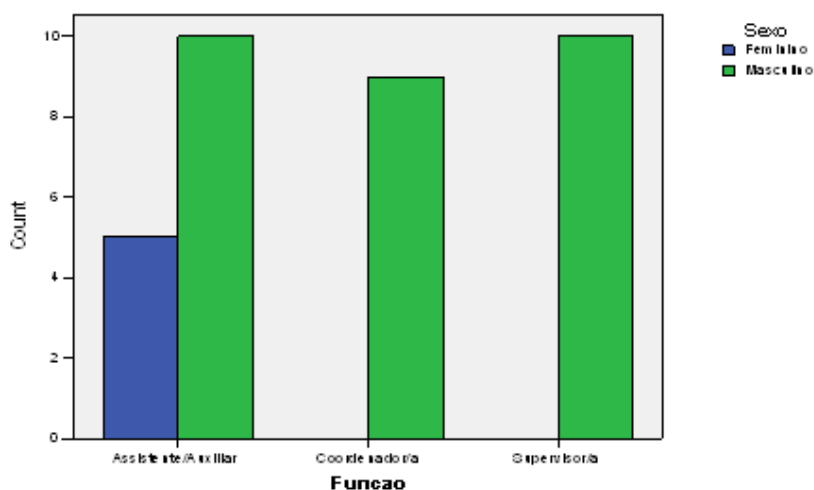
FONTE: Material organizado a partir dos Termos de Rescisão de Contratos dos chefes demitidos entre 2011 e 2016 doados pelo Sindical.

Por isso, o setor de montagem é o que conta com maior presença de chefia. O de costura é o segundo maior setor que emprega chefia, seguido pelo de corte. Os homens trabalhavam

em todos os setores; não foram identificadas mulheres na chefia em alguns setores, como os de serigrafia e gerência.

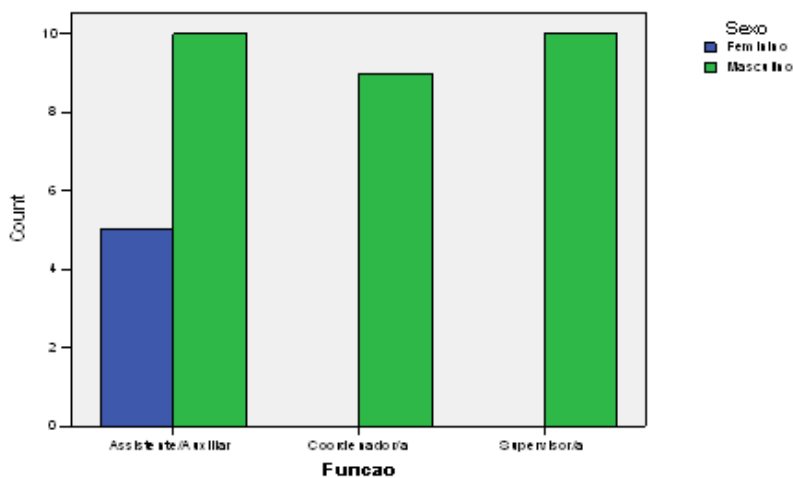
Nos setores com maior presença de homens, como o de montagem e corte, as mulheres atuam apenas como auxiliares de Chefia. Mas como pode ser observado no gráfico 4, em setores como serigrafia/bordado e almoxarifado, nenhuma auxiliar de chefia do sexo feminino foi identificada.

**Gráfico 8 – Função por sexo (Setor de Montagem)**



FONTE: Material organizado a partir dos Termos de Rescisão de Contratos dos chefes demitidos entre 2011 e 2016, dados pelo Sindical.

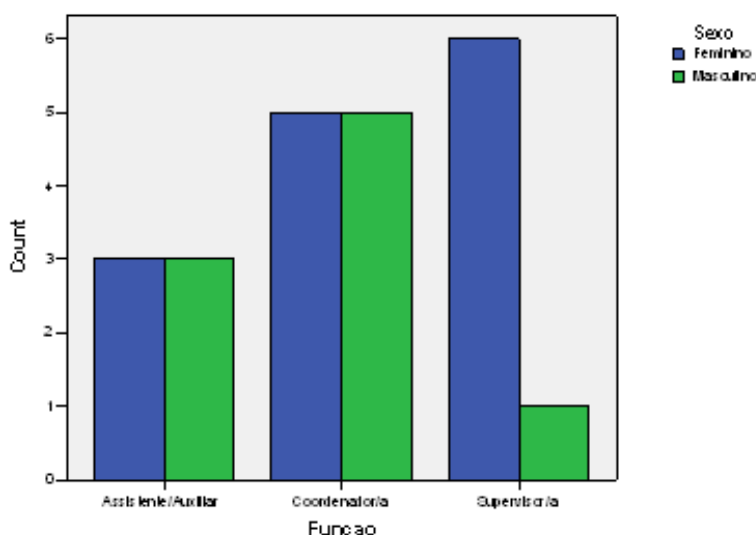
**Gráfico 9 – Função por sexo (Setor de Corte)**



FONTE: Material organizado a partir dos Termos de Rescisão de Contratos dos chefes demitidos entre 2011 e 2016, dados pelo Sindical.

Em setores de base mais feminina, como o de costura, os homens laboram em todas as funções, estando em proporção semelhante às mulheres, nos níveis hierárquicos mais baixos, (auxiliar e coordenação), mas são minoritários na supervisão.

**Gráfico 10 – Função por sexo (Setor de Costura)**



FONTE: Material organizado a partir dos Termos de Rescisão de Contratos dos chefes demitidos entre 2011 e 2016, dados pelo Sindical.

Do ponto de vista etário, percebe-se pela Tabela 3 que há uma maior presença dos jovens na função auxiliar de produção: 73,3% têm até 29 anos. E, nesta função, as mulheres têm maior presença no grupo etário que vai dos 30 aos 40 anos, enquanto o perfil masculino é mais jovem e com maior presença da faixa dos 25 aos 29 anos. A presença dos jovens entre coordenadores é reduzida para 35% e, nesta função, ambos os sexos têm presença mais expressiva entre os 30 e 40 anos de idade. Na supervisão, apenas os homens jovens conseguem ter acesso ao cargo, inclusive os muito jovens (com até 24 anos de idade). As chefias com idade entre 30 e 40 anos somam 26,7% entre auxiliares, e constitui o grupo mais numeroso nas funções de coordenação (57,5%) e supervisão (46,2%). Os adultos com idade entre 40 e 50 anos têm presença mais numerosa entre supervisores, chegando a ser o segundo maior grupo etário, com 38,5%. Mas sua presença é reduzida a 7,5% entre os coordenadores, não sendo encontrados na função de auxiliar. O cargo mais elevado, a gerência, estava ocupado pelo mais velho da amostra, cuja idade era superior a 51 anos.

A divisão sexual do trabalho existente na sociedade – e que impõe às mulheres as atividades laborais menos valorizadas – reflete-se na divisão do trabalho no interior da fábrica e também nos níveis hierárquicos. Há uma maior concentração de mulheres em funções

menos qualificadas, nos níveis mais subordinados da hierarquia técnica, como auxiliar de produção, cuja presença é superior à média de participação geral, assim como nos setores tradicionalmente associados ao feminino, como o de costura. As mulheres de origem gaúcha não fogem à regra, ocupando-se de setores femininos como o de recursos humanos e supervisionando o de costura, por exemplo. Entre as chefias femininas de Ipirá e região, há uma presença maior no setor de costura (três), as demais trabalham no de montagem (um caso), no setor de qualidade (um caso) e no setor de corte noturno (um caso). Os homens de origem do Sul do país são os gerentes (geral e de unidade) e ocupam o setor administrativo. Dos quatro homens naturais de Ipirá, dois trabalham no corte e os demais no de montagem (um caso) e no de costura (um caso).

A primeira ocupação da atual responsável pelo departamento de RH foi no almoxarifado, como ajudante, na função de assistente administrativo ou fiscal. Depois, ocupou o departamento de recursos humanos, cargo que estava sendo comandado pelo seu esposo, que, como gerente administrativo, conciliava as funções relacionadas ao financeiro e a todo setor de pessoal. Júlia explica as motivações para a mudança na direção do setor assim:

Quando o meu marido veio pra cá, ele assumiu toda a parte de RH e financeiro, porque ele é o gerente administrativo, então contempla financeiro e RH. Só que como *a mulher sempre tem uma delicadeza a mais, um ouvido a mais, né? Não sei, isso pertence a mulher, de escutar as pessoas, de compreender mais*, então o que aconteceu? *Em um primeiro momento, eu vim para ser uma assistente, uma ajudante*, e aí, com o decorrer do tempo e com o trabalho que eu fui fazendo, as pessoas foram enxergando isso e me dando mais espaço para eu crescer dentro da fábrica. Então, ele hoje me dá o apoio e o suporte que eu preciso, mas as decisões sou eu que tomo. Isso também é bem importante. Já passou pela mão de um homem. Meu marido, responsável geral. Mas como ele tem várias atividades para fazer, *ele não tem um tempo de parar, sentar, ouvir e procurar compreender as pessoas, né?* (Júlia, gaúcha, 33 anos, branca, casada, uma filha, responsável pelo RH, pós-graduanda em marketing) (grifo nosso).

Ao afirmar que *a mulher sempre tem uma delicadeza a mais, um ouvido a mais*, a atual responsável pelo Departamento de Recursos Humanos naturaliza a tradicional divisão sexual do trabalho que reserva (e até impõe) às mulheres este espaço na direção da empresa ao tempo em que as exclui de outros como a Gerência Geral. Esta forma de conceber o RH como *prolongamento da maternidade*<sup>105</sup> a reafirma como destino mesmo para aquelas mulheres que conseguiram romper com as barreiras impostas à carreira feminina.

---

<sup>105</sup> Palavras do sociólogo italiano Domenico di Masi, citado por uma das entrevistadas de Bruschini e Puppini (2004), em um estudo sobre Mulheres Executivas no Brasil.

Às vezes, a discriminação contra as mulheres ocupantes de cargos de direção se esconde nos detalhes. O cargo que Júlia ocupa no RH foi uma imposição. Esta funcionária veio do Rio Grande do Sul para acompanhar o seu esposo. Com formação acadêmica em *Marketing*, Júlia interrompeu a sua carreira no Sul em função da mobilidade espacial do seu esposo – fenômeno muito comum com a descentralização produtiva. Como inexistia em Ipirá a função que ocupava no Sul, Júlia assumiu o RH, mas não se sente realizada profissionalmente.

Então eu estaria realizada se eu tivesse trabalhando na função que eu escolhi para mim. Mas assim, eu sei que aqui não tem. Em Ipirá não oferece outro emprego nesse setor que eu gostaria de trabalhar, então tento fazer o meu melhor possível. Não é porque eu não estou na área que eu gostaria de estar, que eu não faça alguma coisa ou faça a desejar. Pelo contrário, quem me conhece sabe que eu tento me dedicar ao máximo ao que eu estou fazendo, mas a tua pergunta era se eu estava realizada? E eu não estou, né? (Júlia, gaúcha, 33 anos, branca, casada, uma filha, responsável pelo RH, pós-graduanda em marketing).

O cargo de Gerente Geral está reservado aos homens, e a segregação sexual existente na produção do calçado tem um papel fundamental neste processo. Por meio da divisão sexual do trabalho, as operárias são excluídas de algumas funções em setores como o de montagem e o de corte. Este impedimento parece de menor importância, mas não é. Ele tem limitado as mulheres que, neste setor, conseguiram no máximo alcançar a gerência de produção ou a gerência comercial. Neste ramo da indústria, segundo a responsável pelo RH, a gerência geral só pode ser ocupada por alguém que saiba fazer todo o sapato, que tenha domínio do ofício.

*Para ser gerente a pessoa precisa ter um conhecimento muito grande na parte de calçados e aí todas as áreas, corte, costura montagem e, principalmente, departamento técnico. Que é conhecer bem assim o sapato. E hoje em dia, a gente até encontra mulheres como supervisora de montagem, em algumas outras unidades tem isso. Mas o que acontece? Tem que partir da mulher também querer aprender a função de montagem. Falar montagem parece que é uma coisa só, né? Mas não, é uma esteira completa com várias atividades e geralmente são atividades que exigem mais força (...). Montar bico é também numa máquina que também tem que usar a força. E trabalha com calor e frio. Então, o homem é mais resistente para fazer essas funções do que a mulher, porque a mulher vai ficar tomando calor e frio toda hora. Ela é mais sensível, né? Então a gente também procura colocar o homem também nessas funções. Nada impede de ter mulheres e como eu digo já existe mulheres supervisoras de montagem. Mas são poucas. Então, uma pessoa para chegar ao cargo de gerente ela tem que ter todo o conhecimento. Corte, costura e montagem. *E hoje não tem uma pessoa preparada que conheça todas as áreas, ou melhor, não tem uma mulher preparada que seja apta em todas as funções. Corte, costura e montagem. Ela se dedica mais a costura porque um serviço mais delicado, né? Que exige menos força, mais habilidade.* Então, elas se concentram na parte de costura. Aqui mesmo a gente tem supervisoras de costura. Não tem nenhuma gerente de produção (...). *Essa menina que eu ia chamar para fazer entrevista ela estava de gerente de produção lá no Ceará, mas ela voltou pra cá como supervisora (...)* [E nas empresas do Rio Grande do Sul também?]*



De produção, não. Mas *têm mulheres gerente de RH, né? Gerente comercial (...) que cuida de outro negócio da empresa que é a parte de cartão de crédito. Então, são mulheres que estão no comando.* De gerente, mas, não gerente de produção como nós aqui, que é específico do calçado. Como gerente que trabalha mais como negócios. Aí tem mulheres trabalhando (Júlia, gaúcha, 33 anos, branca, casada, uma filha, responsável pelo RH, pós-graduanda em marketing) (grifo nosso).

Neste caso, no contexto analisado, tais critérios são excludentes para as mulheres, porque as limita a determinados espaços *a priori*, por determinação da tradicional divisão sexual do trabalho. As mulheres só têm acesso àquelas funções que, em alguma medida, se assemelham às do universo doméstico. Mas, a chefia masculina nativa também é excluída. A divisão do trabalho no setor é um poderoso mecanismo de reserva dos melhores cargos aos homens do Sul.

A despeito destes limites, entre a chefia local encontramos mudanças nas relações de gênero bem interessantes: o setor de corte noturno coordenado por uma mulher jovem; o encantamento de uma auxiliar do setor de montagem com o universo do trabalho masculino, em um setor com máquinas diversificadas, inclusive algumas que envolvem operações ‘pesadas’; o medo da chefia masculina quando desafiada a coordenar equipes femininas; e um casal de chefes que compartilham o trabalho doméstico em condições de igualdade. Estas foram algumas das situações mais interessantes que identificamos.

Vimos anteriormente que, de acordo com o banco de dados, as mulheres chefas atuam no setor de corte apenas como auxiliar. Diferente disso, entre os entrevistados há uma jovem coordenando a área de corte, serigrafia e frequência à noite, e por opção sua, quando nenhum outro setor funciona. Ela lidera uma turma formada por 20 operários (maioria homens). O turno da noite não conta com representante do sindicato na produção nem mesmo com um gerente de produção:

É bem tranquilo à noite. Durante o dia, tem todos os setores funcionando, então a cobrança é até maior. À noite, a gente trabalha um pouquinho mais folgado, porque tu não tem que está, sabe, a costura vem atrás de alguma coisa, um material que faltou, uma reposição (...). Tu tá trabalhando só focado ali, naquela produção (Ivana, Ipiraense, coordena corte no turno noturno, 29 anos, parda, solteira sem filho).

Além da tranquilidade típica do turno noturno, Ivana avalia que o trabalho é tranquilo porque *“eles [os operários homens] não gostam de ser cobrado por uma mulher, então eles fazem para não ser cobrado”*.

Bruna trabalhou no setor de fechamento do de montagem, e demonstrava muita identificação com o universo do trabalho direcionado aos homens. Gostava de manusear

máquinas que só eles operavam e se orgulhava de ter sido a única mulher a aprender e a trabalhar lixando sapatos.

Era a única mulher que aprendeu a lixar sapatos, fui eu. [A lixar?] Sapatos, na Retífica. [Que era uma atividade masculina?] Masculina. [Difícil?] Muito. [Pesada?] Não. A gente pegava o cabedal na forma, era uma gabinizinha, a gente tinha que pegar e passar pela lixa, aquele discozinho, que só era visto no quadradinho neon mesmo. Para poder aplicar o adesivo e depois fechar a colagem. Mas tudo que eu aprendi ali, foi por prazer! Aprendi a manusear a máquina programada na parte de serigrafia (...) tudo por curiosidade (Bruna, ipiraense, 37 anos, parda, casada, dois filhos, auxiliar de fechamento de montagem).

Os homens que passaram a coordenar equipes femininas relataram o mesmo sentimento: medo. O coordenador do setor de corte “*achava uma coisa, [mas,] na verdade, [é] totalmente outra*”. A convivência e a conversa transformaram o medo em convivência tranquila.

Eu trabalhava só com homens, antigamente, era chefe de corte e couro. Quando me entregaram a linha do corte 100, aí me deram um monte de mulher. Aquilo me deixou um pouco com medo. Eu falei: “Caramba! Eu só trabalhava com homem e agora vou trabalhar com mulher também”. De alguma forma, eu agora vou começar a saber como é que as mulheres vão trabalhar aqui. A pessoa tem que conversar. Eu achava uma coisa, na verdade, totalmente outra. Super tranquilo para trabalhar (Valdo, ipiraense, 31 anos, pardo, casado, sem filho, coordenador de corte).

André coordena um grupo de trabalhadores de perfil bem específico, formado principalmente por operárias em período de gestação ou que estejam com algum tipo de lesão. Para ele, o aprendizado que resultou desta convivência o fez crescer, inclusive nas relações familiares.

Durante estes tempos de coordenador, eu busquei, ganhei muita experiência também com as pessoas, além da experiência do trabalho, mas também pessoal, porque você sabe que é difícil trabalhar com um grupo de pessoas, decisões diferentes, pensamentos diferentes, mulheres que às vezes, não discriminando as mulheres, em algumas partes *as mulheres são um pouquinho mais sensíveis, não é? Eu acredito, né? Pelo que eu lido, eu acho que seja. Então, tem que lidar com ela de uma maneira diferente, não é? E isso me fez assim, crescer muito, até mesmo em casa, com família e tudo.* Então, eu acho assim, muito legal mesmo. [Só para eu entender um pouco melhor? Essa sensibilidade das mulheres se expressa de que forma no trabalho?] Nos trabalhos? Tipo assim, *o homem ele chega, está o trabalho lá e ele vai trabalhar! Mas a mulher gosta de um pouquinho de atenção, chega ali e “Olá, bom dia! Tudo bem? Como é que você está?”* Elas gostam mais. A gente sente que elas ficam mais dispostas, mais animadas, e a gente vem buscando a cada dia tentar entender mais, para que ela fique satisfeita, não é? (André, ipiraense, 33 anos, “sará”, casado, um filho, coordenador do setor de agrupamento) (grifo nosso).

Mas por que os homens estão coordenando equipes femininas? Por que as mulheres não conseguem ocupar as funções de chefia com peso equivalente a sua presença na produção? Anita, coordenadora de ateliê, afirma que houve um momento em que a presença de mulheres em cargo de chefia *se nivelou* à dos homens, mas depois uma suposta *autoridade* os ajudaria a manter-se no cargo.

Eu acho assim, que hoje, que pelo menos, o pessoal daqui de Ipirá, há mais homens à frente de chefias, assim. E uma coisa que surpreenderam o pessoal do Sul é que aqui há muitos homens costureiros! E muitos homens chefes de costura! Quando eles chegaram aqui, eles tinham uma ideia de que só existia costureira, né? Então, eles se surpreenderam como os homens aprenderam a costurar. Então, foi uma ideia preconceituosa que caiu por terra aqui. Porque homens costuram e costuram muito bem. Os primeiros chefes, assim, que eles puxaram para chefes, eram homens, né? Dois rapazes e depois, claro, foram surgindo mulheres também e tal. Um dia, isso se nivelou. Mas hoje mesmo, pensando assim, mesmo nas pessoas, visualizando, assim, aqueles mais antigos, eu acho que predomina ainda os homens. [Na costura?] Mesmo na costura. Por que os homens eles são bastante, como é que eu vou te dizer, até pela questão da autoridade. Eu acho que isso também ajuda eles a se manter (Anita, ipiraense, 34 anos, casada, duas filhas, ex-chefa da fábrica e coordenadora de ateliê).

Anita explica que em um primeiro momento, a autoridade era um atributo apreciado apenas na chefia *de fora*. E, para mudar isso, a chefia nativa passou a assumir, de forma mais *dura*, o processo de *disciplinamento* da força de trabalho. Ao se autoafirmar de forma mais dura, a chefia do sexo masculino teve melhor desempenho que seus pares.

O pessoal tinha uma tendência de primeiro escutar o que uma pessoa de fora estava falando, né? O que um gaúcho estava falando, para depois, talvez, escutar um baiano. Então, precisou ser um pouco mais disciplinador, ter um perfil mais duro, às vezes; e nisso, às vezes, aconteceu alguns choques. Porque é o pessoal, às vezes, não entendia, não aceitava, né? Que alguém daqui, um colega deles, né, que estivesse lá dizendo, cobrando, que não era desse jeito, que era desse. Eu acho que mais por isso os homens também se sobressaíram, assim. [Você acha que os homens conseguiram ser mais afirmativos?] É, eu acho que sim. [Os homens ipiraenses?] É isso. Eu acho que eles conseguiram assim se posicionar, né, melhor, ser mais duro de repente com o pessoal que talvez as mulheres. Mas, há muitas mulheres lá, muitas mulheres batalhadoras também. (Risos) (Anita, ipiraense, 34 anos, casada, duas filhas, ex-chefa da fábrica e coordenadora de ateliê).

Tina trabalhou como auxiliar de chefia no setor de controle de qualidade e vivenciou a resistência dos operários a sua promoção. Diante dos conflitos, a auxiliar buscou resolvê-los por meio do diálogo:

Assim, tinha uns que ficou aquele certo receio porque às vezes teu colega que trabalha ali do lado, daqui a pouco, você começa a ser um auxiliar, começa a ser um chefe, aí *eles acaba não gostando, não quer respeitar*. [Você sentiu isso?] É [aconteceu isso?] Aconteceu. [E você enfrentava?

Como?] *Eu tentava fazer reunião, tentava entender, tentava conversar pra vê se não criava situação pior.* (Tina, 35 anos, branca, solteira, sem filho, ex-auxiliar do setor de qualidade) (grifo nosso).

*Esta questão mesmo de liderança, chefia da sua terra, nem muitos gostavam de você ser chefe deles. Por exemplo, em Ipirá mesmo, de ipiraense com ipiraense, viu? Chefe ipiraense, não. Que eles respeitavam mais um chefe gaúcho do que um chefe ipiraense. Agora não, que mudou, né? Mas, antigamente, eles tinham essa visão.* (Jeane, ipiraense, 29 anos, negra, desempregada, união estável, sem filho, ex-coordenadora do setor de costura) (grifo nosso).

Na sociedade patriarcal, educam-se as mulheres para a obediência à autoridade masculina (o pai, o esposo, o patrão, o chefe). Nesta sociedade organizada a partir de critérios também sexuais, o trabalho do homem é diferente e considerado superior ao trabalho da mulher. O labor doméstico culturalmente imposto às mulheres é visto como não-trabalho. A sua inserção ao mundo do trabalho assalariado se deu de forma marginal, enquanto força de trabalho complementar, com um estatuto inferior (SCOTT, 1991). E como lembra Beth Lobo (2011, p. 281), as mulheres *por definição eram trabalhadoras ilegítimas, salvo naquelas funções que se assemelhavam à maternidade, ao trabalho doméstico* – como o setor de recursos humanos. Mas o poder de mando sobre trabalhadores ainda é conferido aos homens.

As que se mantém nas funções de chefia usam mais de meios consensuais do que da explicitação da força. Ao invés da ameaça, elas citam mais a conversa, a constituição de laços de amizade, a ajuda e até a doação de alimentos.

Eu não gosto de tomar reclamação. Então se minha meta era produção e eficiência, eu corria atrás, e tinha sempre os funcionários do meu lado, que me ajudavam bastante. Isso, desde o começo, eu aprendi que quando você botava eles juntos com você e criava aquele vínculo de amizade mesmo... Você tem que separar, mas em todo lugar você tem que se dar bem com todo mundo. E aí, isso também ajudava nos resultados.

[...]

Se adoecesse e precisasse sair, eu tentava ajudar, porque eu sabia se precisasse de uma hora extra ele me ajudava. Tinha essa relação com eles, né. Eu tentava entender (Laura, ipiraense, 31 anos, parda, chefe de família, um filho, bióloga, supervisora de costura).

Então hoje eu tenho uma equipe formada. Eu sei que se precisar a gente dá a mão e vai atrás. [Pra entender melhor: o que você fez para formar esta equipe?] Acho que é muito com conversas. Com conversas com o operador você acaba adquirindo um pouquinho mais de intimidade com o operador e puxar ele para o seu lado porque se ele não for com você pode ter certeza, não sai! Se um não der a mão a outra, a gente não consegue puxar. Então tem que ter um clima mais ameno para a gente conseguir trabalhar. Não ficar aquela pressão, pressão, o tempo todo, não. A gente vai puxar na hora que tiver precisando, mas também vai saber dá aquele elogio na hora certa (Ivana, ipiraense, 29 anos, parda, solteira, sem filho, coordenadora de corte no turno noturno).

Quando realmente era um dia de produção, que eu tinha que dá conta, eu chegava em casa oito, nove da noite, eu fazia uma bandeja de panqueca, uma bandeja de empanada pra levar, pra gente lanchar, pra gente mandar o dia hoje pra frente! Eu levava por prazer! (Bruna, ipiraense, 37 anos, parda, casada, dois filhos, auxiliar de fechamento de montagem).

Entendemos a questão da autoridade como um fator explicativo de grande relevância, pois consideramos que as relações de gênero que regem a sociedade encontram-se, também (e ainda mais fortemente!), no espaço fabril. Mas considerando que houve um momento em que as mulheres ocuparam estes espaços, o que sugere ruptura com a barreira mais forte – a organizacional – pode-se supor que outros fatores relacionados às condições de trabalho na fábrica e no domicílio possam explicar a redução da sua presença na função de chefia no contexto analisado. Nessa direção, apontamos um relato muito interessante da supervisora do setor de Costura. Sem negar a questão da autoridade masculina, Laura indica outros motivos, como a baixa remuneração e o excesso de trabalho dentro e fora da fábrica, como responsáveis por levar as mulheres a não aceitarem propostas de promoção, assim como o excesso de responsabilidade no trabalho fabril e no domiciliar. Vejamos:

*Bem no comecinho da fábrica, era mais mulheres na costura, mesmo coordenando. Mas, depois, até porque muita gente não quer este cargo de liderança na fábrica, então as mulheres não estão optando mais por querer seguir esta carreira. Então, sobrou para os homens mesmo. A costura, a montagem, tudo tem homem. [E você poderia explicar porque as mulheres não estão querendo?]. Olha, primeiro porque demora a remuneração. O trabalho é dobrado. Como todo mundo sabe, as mulheres têm trabalho na fábrica e em casa, a maioria. Então, elas acham que não recompensa tanto esforço pra remuneração ser tão pouca a diferença. Aí não quer. E homem já tem mais aquele tempo, né? Homem gosta mais de sair da sua máquina, né? De ficar mais rodando, conversando. Então os homens preferem mais. As mulheres preferem mais ficar quietinhas no seu canto. Costura alí, faz sua parte, dá o horário, vai embora pra sua casa. Acha melhor. [Os homens nesta posição de chefe têm mais liberdade para se deslocar] É. Os homens gostam mais. Também você tem que ter um pulso mais firme, uma liderança. Agora, neste momento na fábrica, os homens estão querendo mais. As mulheres não estão querendo mais seguir esta carreira não. [Então estes cargos eram mais ocupados por mulheres]. Na costura sim. [E isso depois foi mudando?] Sim. As mulheres não querem mais. [E você acha que não foi uma decisão da empresa?] Não. Foi uma decisão das mulheres. Lá mesmo na parte do esportivo, é. As mulheres não querem. A gente pede até para um cargo diferente, uma revisora. Elas não querem. Elas querem só fazer aquele trabalhinho e pronto! Não estão querendo mais evoluir não (Laura, ipiraense, 31 anos, parda, chefe de família, um filho, bióloga, supervisora de costura) (grifo nosso).*

Como as mulheres de Ipirá-Ba, os jovens trabalhadores das empresas industriais instaladas em Maranguape, no estado do Ceará, não têm perspectiva em relação à carreira.

Eles são críticos à função da chefia na produção (RIGOTTO, 2008). Em trabalho posterior, conjunto com outros autores, a falta de perspectiva com a promoção fica mais evidente. Os chefes são estimuladas à prática do assédio moral.

[...] Só que eles [gerentes] falam pras pessoas [supervisores, auxiliares de produção] mudarem, entendeu? Eles falam! Não é porque as pessoas sejam ruins, é porque eles [gerentes] fazem! Eu digo porque *eu cheguei a participar assim de reunião. Eles obrigam as pessoas a ser ruim lá dentro com os funcionários! Eles ensinam como é pra ser. A pessoa tem que ser assim e pronto! [...] Eles exigem o pior de você! Quero não, mulher!* (Francisca, empresa A) (RIGOTTO, MACIEL E BORSOI, 2010, p. 225) (grifo nosso).

Parece-nos que a compreensão do difícil exercício da autoridade pelas mulheres, frente a este contexto, pode ser encontrada na análise do que é este trabalho. Quais são as condições de trabalho impostas aos trabalhadores em cargo de mando? Porque as mulheres enfrentam tantas dificuldades para adentrar este reduzido espaço do trabalho formal no município e quando promovidas recusam a carreira?

Como se pode verificar pelas declarações da funcionária do setor de recursos humanos e de uma ex-auxiliar do setor de montagem, as mulheres buscam insistentemente pelo emprego formal na fábrica<sup>106</sup>, enfrentando fila, burocracia e imprevisto. Sobre a questão, a responsável pelo RH declarou:

Tem muita gente que às vezes pergunta: ah, porque que tu tem vaga para homens e não tens para mulheres? A gente tem tanta vaga para homens quanto para mulheres só que *a mulher busca o trabalho, ela quer ser independente. Ela quer dá o melhor para o seu filho. Ela quer dá condições de vida melhor para a sua família.* Então, ela tem buscado muito o trabalho, diferente do homem (...) Tem horário para chegar, horário para sair e regras para cumprir. *E a mulher a gente percebe isso, ela está mais disposta a cumprir as regras e ela faz isso acontecer. Talvez pensando no seu bem estar também, na sua condição de vida, no apoio que ela vai dá em casa, na família.* Então, eu quero dizer o seguinte, a gente tem tantas vagas para homens como para mulheres, mas *a procura por mulheres é muito grande. É gigantesca. Devo ter aí uns cinco mil currículos de mulheres querendo emprego. Em contrapartida, eu não tenho cem currículos de homens querendo emprego.* Então, quem vê de fora, percebe o contrário. Ah, tu só quer homem para contratar. Não, eu vou atrás de homens porque é o que menos me ofertam. Então, o que é que eu percebo? É que a mulher está em busca do seu espaço. Ela quer trabalhar e ela quer dá uma condição de vida mais favorável à família (Júlia, gaúcha, 33 anos, branca, casada, uma filha, responsável pelo RH, pós-graduanda em marketing).

<sup>106</sup> Mais dependente do emprego formal e com menor mobilidade regional que os seus pares, as mulheres disputam por uma vaga na fábrica e, adentrando neste universo, tentam manter-se no emprego – sendo este um dos motivos da elevada taxa de filiação feminina ao Sindical (SILVA, 2008).

Bruna expressa em seu longo, mas precioso depoimento, as dificuldades enfrentadas por ela para reunir toda a documentação de última hora, estando fora do município onde residia. O principal problema apontado é que a fábrica costuma ligar para o SEBRAE e solicitar seleções *de última hora*, no curto prazo típico da atual fase do capitalismo:

Na época, foi muito difícil, porque a fábrica estava contratando de supetão, assim. E eu dizia: “não vou trabalhar naquela fábrica, não vou trabalhar!” Consegui primeiramente pro meu esposo, lá de Feira, consegui, ligava, tava chamando. Com quinze dias que ele entrou, eu vim, passei, *fiquei de oito da manhã às cinco da tarde no SEBRAE, sentada, esperando*, porque eles chamava assim, *de última hora, ligava pro SEBRAE*: “queremos trinta funcionários assim, assim, assim”. Fiquei, quando deu cinco e meia, eu fui embora. Saí para ir fazer compra. (...) Quando ligaram, tinha lá trinta e duas pessoas lá. Ele fez assim, “gente, não é justo, a menina ficou aqui o dia todo, não saiu e nem foi comer. Vamos deixar uma vaga pra ela, quem tem o número dela?” Alguém tinha o meu número. Deu, ele ligou. Aí me chamou, fez: “*oh, amanhã você tem que está na Fábrica às sete horas da manhã, com todos os documentos*”. *Meus documentos estavam todos em Feira de Santana*. Minha salvação é que era quarta-feira, dia de feira na cidade, peguei carona com o ônibus da feira que vem trazer o pessoal pra pegar feira aqui em Ipirá, *cheguei em Feira meia-noite, para ir para casa, peguei o documento e saí de Feira cinco da manhã. Pra sete horas está na porta da Fábrica*. Deus me agraciou que eu consegui chegar a tempo, agradeço por seis anos de serviço, de experiências trocadas e aprendizagens muito ricas, pra minha própria vida e desempenho pessoal (Bruna, ipiraense, 37 anos, parda, casada, dois filhos, auxiliar de fechamento de montagem) (grifo nosso).

A persistência das mulheres ipiraenses não é diferente daquelas que trabalharam nas unidades da região, como em Itaberaba. Uma coordenadora do setor de costura, ex-chefa da fábrica neste município, relatou como conseguiu uma vaga na fábrica:

Eu falava sempre que um dia eu ia conseguir saber costurar e, até então, a minha entrada na fábrica foi força de vontade mesmo. Porque não foi nem ela [a fábrica] que me chamaram. Fui eu que fui lá tentar. Na época chamavam, botavam muitos currículos lá. E não me chamavam. Eu sei que eu contei dezesseis currículos naquela fábrica de Itaberaba. [Você colocou dezesseis vezes currículos até ser chamada?] Foi. Não fui chamada assim. Aí uma colega minha que já trabalhava lá: “Oh, Jeane, vai chamar uma turma, de cinquenta”. Eu falei, eu vou lá. Levei todas as minhas xerox, meus documentos, o currículo. Levei tudo. Eu e a irmã dela que também tentava, mas não conseguia. Aí, por incrível que pareça, duas pessoas não foram, desistiram. Aí perguntaram, nessa multidão, tinha mais gente claro, que estava ali tentando igual a nós. Aí perguntou de qual de nós tínhamos um currículos e documentos em mãos. Por incrível que pareça, só tinha nós duas. Então, foi por isso que nós fomos contratadas, por isso. Na persistência (Jeane, ipiraense, 29 anos, negra, desempregada, união estável, sem filho, ex-coordenadora do setor de costura).

Por fim, entendemos que outras razões não econômicas são determinantes para a interrupção da carreira pelas mulheres, como o trabalho doméstico não compartilhado pelos seus maridos e outros membros da família, e a escassez de equipamentos públicos, como creches no município. Conforme indicamos anteriormente, a maioria da chefia natural de Ipirá era casada e tinha de um a dois filhos. Todos os homens estão nesta condição. Entre as mulheres, das seis entrevistadas, duas são solteiras sem filhos e uma é chefe de família com apenas um filho. Esta última interrompeu as atividades profissionais para cuidar do filho, retornando à fábrica quando finalmente pode contar com a ajuda da sua mãe. Todos afirmaram contar com a ajuda da mãe ou da sogra para cuidar dos filhos enquanto trabalhavam; parentes, como tios, também foram citados. Nenhum dos entrevistados afirmou deixar seus filhos nas creches de Ipirá, pois estas são escassas. Ipirá possui apenas 6 creches municipais, atendendo 638 crianças<sup>107</sup>. Em 2008, o município contava com apenas cinco creches (SILVA, 2008). Duas novas unidades estavam prontas e seriam inauguradas em 2016; uma delas funcionará no centro da cidade. Creches particulares e creches comunitárias não existem no município. Por fim, uma alternativa acionada pelas mães é a contratação de babás, mas os baixos salários da chefia inviabilizam a relação a longo prazo com as jovens babás.

Questionada sobre os cuidados com o filho, Laura<sup>108</sup> respondeu:

Eu deixo com minha mãe, e na escola. [Na casa dela ou na sua casa?] Na casa dela. [Sempre ficou com sua mãe?] Só quando ele nasceu que minha mãe morava na zona rural, aí eu arranjei umas quatro pessoas. Uma ficava e depois não queria. Aí eu tive que sair. [Você encontrou dificuldade para achar alguém para trabalhar contigo?] Tive. As pessoas não querem mais. Porque a gente não pode pagar bem porque a gente já não ganha tão bem para pagar um salário. [Você pagava quanto?] A última menina que veio eu pagava R\$ 200, há cinco anos. Ela achava que eu era a chefe, que ganhava muito bem, que eu podia pagar muito. E aí, não ficava (Risos) [Era meio período, ou dia todo?] Era dia todo, porque eu trabalhava o dia todo (Laura, ipiraense, 31 anos, parda, chefe de família, um filho, bióloga, supervisora de costura) (grifo nosso).

A precariedade salarial da chefia – que será analisada no próximo capítulo – nos obriga a antecipar uma questão interessante para a análise desenvolvida neste tópico, acerca das relações de gênero por meio do trabalho; referimos-nos à relação entre o baixo salário pago pela fábrica e a reprodução da pobreza entre as mulheres no município. Sobre isso, Silva (2008, p. 215) afirma:

<sup>107</sup> Fonte: Departamento de estatística da Secretaria de Educação do Município de Ipirá. Dados do Censo Escolar do ano de 2015 (o de 2016 só estaria disponível a partir de junho).

<sup>108</sup> Esta questão será retomada adiante porque é tema de um dos Casos selecionados para acompanhar os indicadores sociais de precarização social do trabalho.



Convém destacar que esse baixo salário<sup>109</sup> leva à reprodução da pobreza, sobretudo entre as mulheres, no município. Algumas mães-trabalhadoras entrevistadas durante a pesquisa afirmaram contratar outras mulheres para cuidar dos seus filhos e preparar o almoço, pagando-lhes, mais ou menos, R\$ 80,00 e até menos, a depender das atividades realizadas.

#### 4.4 CHEFIA DE IPIRÁ *VERSUS* CHEFIA DO SUL<sup>110</sup>

*A mão de obra pesada somos nós.*  
(Bruna, auxiliar de montagem)

*Não sei como é que esse povo tem essa experiência (Risos). Só sabe mandar mesmo. (...) Eles dizem que já nasceram fazendo calçados. Que não sabem fazer mais nada, só calçados.*  
(Laura, supervisora de costura)

Diferente das empresas instaladas no Estado do Ceará, onde os cargos de direção já estão sob o comando da chefia local – conforme apontado por Rigotto (2008) e Lima, Borsoi e Araújo (2011) – na unidade que é objeto de análise deste estudo, todos os cargos de decisão estão sob controle de executivos originários do Sul, especialmente deslocados pela matriz da empresa, que se encontra no Vale do Rio do Sinos.

Como se pode observar por meio da Tabela 1, entre 2011 e abril de 2016, 12 chefes contratados como *mensalistas* foram demitidos; destes, três (03) mulheres e nove (09) homens. Nos 13 anos de existência da fábrica, a chefia proveniente do Sul, em Ipirá, ocuparam todos os cargos de maior poder de mando, estando subordinados às decisões da matriz.

**TABELA 13 – Tipo de salário por sexo**

<b>Tipo de Salário</b>	<b>Feminino</b>	<b>Masculino</b>	<b>Total</b>
Horista	23	57	80
Mensalista	03	09	12
<b>TOTAL</b>	26	66	92 <sup>111</sup>

<sup>109</sup> Na ocasião, o valor da hora de trabalho era R\$ 1,77. Seus salários variavam entre R\$ 390 a 450 (sendo este o mais elevado entre os operários entrevistados), segundo Silva (2008).

<sup>110</sup> Os chefes de origem no Sul não são sujeitos prioritários desta pesquisa. Por isso, não dispomos de muitos dados sobre estes, além dos organizados no banco de dados feito a partir do termo de rescisão de contrato e das entrevistas realizadas durante a pesquisa para o mestrado e a atual, com as responsáveis pelo setor de recursos humanos e uma supervisora do setor de costura.

FONTE: Material organizado a partir dos Termos de Rescisão de Contratos dos chefes demitidos entre 2011 e 2016, doados pelo Sindical.

A chefia contratada como *horista* possui 80 pessoas, com predominância masculina (57 homens e 23 mulheres). Os horistas são todos chefes oriundos de Ipirá e, mais escassamente, da região. Estes chefes encontram-se ocupados em funções como auxiliar e coordenação e, em menor proporção, na supervisão.

Nos depoimentos, alguns comparativos buscam estabelecer diferenças entre a chefia do Sul e a de Ipirá. Estes são vistos como mais técnicos e se orgulham de ter domínio de todas as operações realizadas em seu setor. Aqueles se destacam pela experiência em *liderar*, mas muitos desconhecem o processo produtivo do calçado.

Eu gosto tanto de ficar na supervisão como também de ajudar; se o chefe estiver precisando, não estiver conseguindo, eu ajudo. Eu não gosto de ficar só parada olhando, não. Eu gosto de ficar ali no meio, ajudando. (...) *Mas quando é gaúcho mesmo, eles ficam mais de fora* {o presidente sindical, presente na hora, complementa: “só mandando”}<sup>112</sup>. *Até porque muitos não têm experiências em fazer. Eles têm aquela experiência em liderar mesmo, mas em fazer não.* Eu já cansei de ensinar uma pessoa a ser a minha supervisora. Muitas vezes já aconteceu isso. (...) Teve uma vez que a mulher que ficou no meu lugar, ela tá com idade de se aposentar e com tantos anos de calçado e a mulher não sabe fazer nada. Não sei como é que esse povo tem essa experiência (Risos). Só sabe mandar mesmo. (...) Eles dizem que já nasceram fazendo calçados. Que não sabem fazer mais nada, só calçados (Laura, ipiraense, 31 anos, parda, chefe de família, um filho, bióloga, supervisora de costura) (grifo nosso).

Mas, conforme veremos alhures, algumas chefas mulheres migram do Rio Grande do Sul para Ipirá, em função da mobilidade dos seus maridos – como ocorreu com Júlia, atual responsável pelo setor de recursos humanos. Assim, elas se tornam funcionárias da fábrica, mas atuando fora da sua área de formação<sup>113</sup>.

Outra diferença bastante citada é a disciplina dos chefes do Sul:

Existe ainda uma diferença, assim, grandiosa entre o pessoal daqui e o pessoal do Sul, é o senso de disciplina, porque a disciplina neles, isso é muito forte, né? Eu costumava, brincava, falava assim, eu dizia que eles parecem aqueles guardas da rainha (Risos). E a gente é um pouco mais disperso (Anita, ipiraense, 34 anos, casada, duas filhas, ex-chefa da fábrica e coordenadora de ateliê).

<sup>111</sup> Em sete (07) termos de rescisão, não foram identificados o tipo de salário, não sendo possível a identificação da procedência da chefia.

<sup>112</sup> Chaves indicativas da fala de uma terceira pessoa presente, o presidente sindical.

<sup>113</sup> A questão será retomada adiante.

#### 4.4.1 A competitividade entre chefia do sul e chefia local

*Só vem pra essas funções de chefão.*  
(Rose, ipiraense, auxiliar de produção)

A competitividade entre chefias, de acordo com a origem regional, às vezes é sutil, mas nem sempre. Discorreremos sobre duas situações envolvendo um casal de ipiraenses funcionários do setor administrativo. Uma situação mais contundente será analisada no próximo capítulo, por meio de um caso sobre assédio moral.

A primeira situação foi vivenciada por Anita. Natural de Ipirá, iniciou suas atividades fabris no setor de produção. Em seguida, foi deslocada para o administrativo, no qual trabalhou lançando notas fiscais. Passou pelo setor de métodos e tempo, e outras funções de *apoio* à produção. Depois trabalhou no departamento de pessoal e lá teve a oportunidade de ocupar funções mais valorizadas:

(...) fui para o departamento de pessoal. *E aí trabalhei no departamento pessoal, na época com Joana<sup>114</sup>mesmo. Em 2007, ela foi embora e eu assumi o DP.* Em 2009, eu fui para o setor financeiro. Do setor financeiro, foi o tempo, também, que eu tinha começado a faculdade de segurança no trabalho, aí eu fiquei coordenando a segurança, né? Na época, a gente tinha menos funcionários, uma única marca, né? É uma marca mais fácil de se trabalhar, que era a Diadora. Então aí eu coordenava, na verdade, coordenei o administrativo como um todo, né? *Aí, em 2011, eu saí. Maio de 2011.* (Anita, ipiraense, 34 anos, casada, duas filhas, ex-chefa da fábrica e coordenadora de ateliê) (grifo nosso).

Cargos superiores à supervisão já foram ocupados por ipiraenses, mas temporariamente, de forma transitória. A demissão de Anita foi provocada pela vinda de um funcionário do Sul. Ao ser demitida, este a substituiu.

Na verdade, eu pedi para sair, porque nesse meio tempo, né, chegou uma pessoa, né? Um rapaz até do Sul, inclusive, que ia tomar conta dos estoques e tal. Então a gente não (...) tinha uma boa relação, né? E eu optei por sair, não é? Aí, na verdade, quando eu disse que eu iria sair, aí, na verdade, ele acabou mudando de função, não tomou mais conta dos estoques; como era a proposta inicial e acabou ele ficando no administrativo quando eu saí. Não sei se de repente o projeto já era esse também, né? É o que eu suspeito. É de repente, ali né? Com certo tempo, até me demitirem também ou me remanejarem de setor, né? (Anita, ipiraense, 34 anos, casada, duas filhas, ex-chefa da fábrica e coordenadora de ateliê).

E, logo em seguida, Anita foi convidada a coordenar produção nos ateliês. Aqui vale resgatar duas situações: a *faculdade de segurança no trabalho* foi um investimento da fábrica,

---

<sup>114</sup> Nome fictício.

que também articulou a vinda para a Bahia de donos de ateliês especializados em algumas operações.

O seu esposo trabalhou no Almojarifado, e lá conseguiu chegar ao *topo*. Mas, pediu demissão:

Trabalhou na Fábrica durante muitos anos também, optou por sair. Pediu para sair porque discordava de algumas situações, assim, né? Administrativas. Então, discordou, não aceitou, preferiu sair. Quer dizer, ele não chegou a pedir para sair, mas ele, de alguma maneira, provocou a demissão, né? No momento em que você não atende algumas regras, você sabe que está exposto a isso.

O conflito no trabalho teve início com a chegada da marca própria, a Ortopé. Esta marca, infantil, redefiniu funções e significou um golpe para os ipiraenses que ocupavam cargos mais valorizados na empresa.

O meu marido chegou no topo. Não tinha nenhum gaúcho acima dele, não tinha ninguém fora o Geral, né? Então, assim, tinha outro rapaz também que era gerente também, da outra unidade ali de Salvador, mas é baiano, assim. Então, algumas pessoas chegaram né? Mas é... não se manteve isso, né? Não se manteve. E eu duvido que tenha pessoas lá que não tenha condição ou competência para isso. Ah, então, assim, pra se responder assim diretamente; nem falo o topo assim, mas para se responder diretamente, assim, ao gerente geral, não. Acho que não há baiano, assim... né? Tem o gerente de produção hoje, um gerente geral de fábrica. Mas pra se responder diretamente para ele, hoje eu acho que não há. *No período, aquele que foi a Diadora, havia muitos baianos, assim, era uma só marca, uma só... Então, havia muitas pessoas, né? Que eram; sei lá, a fábrica alegava crise, né? Que se tinha pouca produção, aí se tinha muitos baianos, em quase todas as áreas, tinha um ou outro gaúcho, tinha uns três a quatro gaúchos aqui. Depois quando veio a Ortopé, essa realidade mudou. Também a gente não sabia trabalhar com o calçado infantil, mesmo o pessoal, a Fábrica não tinha a cultura do calçado infantil. Então, se contratou muitas pessoas que tinham essa experiência de outras empresas e foi chegando gente, chegando, gente, gente, gente (Risos). Agora sim, eles conseguiram alinhar a coisa, já se trabalha bem, já se flui bem (Anita, ipiraense, 34 anos, casada, duas filhas, ex-chefa da fábrica e coordenadora de ateliê) (grifo nosso).*

Por fim, uma situação envolvendo disputas entre uma Supervisora do Sul e uma de Ipirá, ambas trabalhando no setor de costura, é analisada no caso sobre salário. Veremos no próximo capítulo.

## 5 AS CONDIÇÕES DE TRABALHO DA CHEFIA: INDICADORES DE PRECARIZAÇÃO SOCIAL DO TRABALHO

Neste capítulo, analisamos as condições de trabalho dos ocupantes de cargo de comando, notadamente, o trabalho realizado pelas pessoas originárias de Ipirá. Isto será feito a partir da análise de alguns indicadores de precarização. Em primeiro lugar, analisamos a jornada de trabalho, especialmente as práticas flexíveis envolvendo o uso do tempo de trabalho e do tempo livre das chefias, tanto na empresa, como nos ateliês e domicílios. Em seguida, consideramos a polivalência enquanto característica principal do trabalho de chefia, especialmente na mais baixa função, a de auxiliar de chefia. Depois, examinamos a intensificação do trabalho, cuja polivalência é um elemento importante, e outros aspectos, como a imposição de metas e de prazos apertados para a entrega do produto ao *cliente*, o seu impacto no cotidiano de trabalho e consequências nas relações familiares. Por fim, avaliamos a precariedade salarial enquanto um traço do trabalho de chefia, assim como a desigualdade entre chefes do Sul e de Ipirá, sendo estes dois fatores desmotivadores e causa de insatisfação no trabalho. Os indicadores são acompanhados por um *caso*.

### 5.1 “EU NÃO VIA O SOL!”<sup>115</sup>: JORNADAS FLEXÍVEIS DE TRABALHO

As regras estabelecidas para o início da jornada de trabalho são bastante rígidas. Um relógio encontra-se à mostra logo no portão que dá acesso à empresa e simboliza bem a rigidez no uso do tempo. Se por alguns minutos o trabalhador perder a abertura dos portões, poderá ficar um dia inteiro sem trabalho. A jornada diária é “8.8” (oito horas e quarenta e oito minutos), de segunda a sexta, totalizando 44 horas semanais<sup>116</sup>. À primeira vista, é uma jornada que se realiza no limite máximo permitido pela legislação trabalhista brasileira.

Apesar disso, o recurso às horas extras, um mecanismo admissível pela nossa flexível legislação, vem sendo feito de forma fraudulenta desde o início do trabalho fabril no município. Foi este um fator impulsionador do processo de organização dos trabalhadores

<sup>115</sup> Trecho do depoimento de Juca, ex-coordenador do setor de costura.

<sup>116</sup> A mesma jornada das unidades produtivas que se encontram no Estado do Ceará, podendo se estender, a depender da demanda, através do recurso às horas extras e banco de horas (LIMA, BORSOI e ARAÚJO, 2011).

com a fundação do Sindical, em 13 de dezembro de 2003, oitos meses após a planta iniciar a produção no município. Não por acaso, a *redução da jornada* e a *segurança no trabalho* foram as duas grandes pautas do Sindical, conforme indicamos em pesquisa anterior:

O Sindical surgiu em um contexto de grande pressão por parte da empresa sobre os(as) trabalhadores(as), sobretudo no que diz respeito às jornadas de trabalho, que são muito extensas. Segundo Arlete, atual presidente dessa entidade: – *Antes da fundação do sindicato, a primeira turma entrava na empresa às 5:00h e saía às 19:08h, de segunda a sábado*. Em função da intensificação do trabalho e dos ritmos de produção, vários acidentes aconteceram no município, envolvendo mutilações decorrentes de queimaduras (SILVA, 2008, p. 176) (grifo nosso).

A luta pela redução da jornada de trabalho tem atravessado a história da luta de classes no contexto do trabalho assalariado, como afirma Antunes (2005, p. 174), “desde o advento do capitalismo a redução da jornada de trabalho tem sido central na ação dos trabalhadores, *condição preliminar*<sup>117</sup>, (...) para uma vida emancipada” (grifo nosso).

A fundação do sindicato e a sua atuação contra a tirania do capital, no que diz respeito ao uso demasiado do tempo de trabalho, foram fundamentais e contaram com uma importante vitória: a não implantação do banco de horas em Ipirá. Consideramos isso um avanço importante, mas nem por isso a empresa deixou de recorrer, abusivamente, ao prolongamento da jornada de trabalho. A recorrência às horas extras, realizada geralmente acima do tempo permitido, segue agora acompanhada do apelo à terceirização – conforme já mencionado no capítulo 4.

A empresa produz em ambos os turnos. Durante a jornada – que se inicia às 06h00min e se encerra às 16h08min, os trabalhadores contam com poucos e breves intervalos – sete minutos para satisfazer necessidades fisiológicas por turno, sete minutos para a ginástica laboral e uma hora e vinte minutos para almoço. Para a única equipe que produz à noite, as atividades laborais têm início às 16h08min e se encerram às 02h16min da manhã, com apenas uma pausa, que ocorre entre 20h00min e 21h20min<sup>118</sup>.

De acordo com o que prevê a legislação, para a jornada de 8 horas, o descanso intrajornada é de no mínimo uma hora, e de 2 horas no máximo. No caso da fábrica de Ipirá, o intervalo negociado entre a empresa e o sindicato, por meio do acordo coletivo, foi de 1 hora e 20 minutos. Um tempo muito curto, quando consideramos que os trabalhadores não dispõem de refeição no local de trabalho, tendo de se deslocar até o domicílio. Para algumas mães

<sup>117</sup> Conceito de Marx (1988).

<sup>118</sup> Por se tratar de funcionários do setor de corte, a ida ao banheiro é mais livre, bastando desligar a máquina (SILVA, 2008). O que é bastante diferente para os que produzem em uma esteira.

trabalhadoras, as ainda responsáveis principais pelo cuidado e educação dos filhos, o curto intervalo para o almoço era mais um momento de estresse:

É uma hora e vinte. [O que você fazia neste intervalo?] *Era tão corrido, porque eu vinha pegar o meu filho na escola, voltar e almoçar, então era corrido. Criança que já não quer comer, e tem *aquele tempo que já estressa, né?* (Laura, ipiraense, 31 anos, parda, chefe de família, um filho, bióloga, supervisora de costura).*

No que diz respeito ao tempo para as necessidades fisiológicas, aparentemente não há restrições para a chefia ir ao banheiro. Por isso, a primeira resposta obtida à questão é “Vai a hora que quer”. Mas, no desenrolar da conversa, e, geralmente, em outras questões abordadas durante a entrevista, alguns chefes declararam não se lembrar de ir ao banheiro e de beber água, e aconteceu de trabalhar até durante os 7 minutos reservados ao descanso:

[Que tempo sobrava para ir ao banheiro?] Se a gente não colocar que tem que ir mesmo, a gente passa o dia todo e não vai. *Muitas vezes eu esquecia e quando dava 16h08min é que eu lembrava. Quando você está em movimento nem dá vontade, mas como agora tem as pausas, né, eu procurava ir sempre no horário das pausas. [Que é de 7 minutos?] É, sete minutos. Só se tivesse alguma ocupação muito grande aí você usa a pausa, ao invés de descansar para fazer alguma coisa. Mas, ultimamente, eu estava assim, na hora da pausa eu ia logo no banheiro (Laura, ipiraense, 31 anos, parda, chefe de família, um filho, bióloga, supervisora de costura) (grifo nosso).*

Quando eu entrei, para mim, minha saúde estava ótima, depois eu contrai cálculos renais, que eu não tinha. Foi questão de muito líquido, porque esquecia, não dava nem tempo eu beber água. *Que era uma questão, minha mesmo, ninguém estava me impedindo beber água. Mas era uma coisa que a gente que tem responsabilidade de entregar tudo na hora certa esquece até de ir ao banheiro. Beber água, então (Jeane, ipiraense, 29 anos, negra, desempregada, união estável, sem filho, ex-coordenadora do setor de costura) (grifo nosso).*

A empresa não os proíbe de ir ao banheiro. Mas a imposição excessiva de atividades e de responsabilidades impede a chefia de dar atenção às necessidades do corpo. Há, ainda, um eficaz instrumento de controle destes trabalhadores: a construção ideológica do chefe como *espelho*.

A gente tem que se colocar como espelho, o que a gente fizer vai dar liberdade para eles [operários] fazerem (Ivana, ipiraense, 29 anos, parda, solteira, sem filho, coordenadora de corte no turno noturno).

Você tem que se manter na linha, porque você é o espelho, se você deslizar todos os trabalhadores estão ali lhe olhando e se você deslizou, eles vão cair junto. Você não pode cair (Valdo, ipiraense, 31 anos, pardo, casado, sem filho, coordenador de corte).

Ora, se os operários não podem ir ao banheiro de acordo com necessidades corpóreas, a chefia que se coloca como *espelho* também não o fará.

A jornada da chefia (e do operariado) só é de “8.8” quando não há grandes encomendas. No período de elevada demanda produtiva, a legislação brasileira e acordos coletivos são raramente respeitados; e o trabalho é demasiadamente prolongado. Mas, para os auxiliares, o trabalho fora da jornada legal e sem remuneração é algo ordinário. Eles se apresentam no setor com dez minutos de antecedência e nele permanecem por até vinte minutos após o término da jornada, totalizando diariamente cerca de trinta minutos de *mais trabalho* por dia.

*A gente tem que está dez minutos antes das seis no setor. E seis horas em ponto começar a trabalhar. E quando a sirene bate quatro e oito, todo mundo sai, passa o cartão e vai embora. Mas eu nunca saio quatro e oito, só saio quatro e meia, quatro e quarenta, vinte pra cinco, cinco horas.(...) [Você recebe por este tempo a mais?] Às vezes não, e às vezes só mesmo pela minha vontade de tentar desenvolver o trabalho. [Você faz pela sua própria conta?] Pela minha própria vontade. Como não só eu, tem outros também lá. Assim a gente tem que se dedicar mais um pouco pelo trabalho. Não só eu, mas tem mais três ou quatro pessoas e gente assim, na parte de coordenação, tanto faz, chefia ou auxiliar, sempre acaba, ficando um pouquinho a mais (...) que nem agora mesmo, a empresa está na fase de crise, aí eles pedem muito pra se a gente for ficar um pouquinho a mais, não passar os vinte e dois minutos. (...) Pra não ter hora extra. Aí a gente passa o cartão e vai embora (Joaquim, ipiraense, 36 anos, negro, casado, um filho, auxiliar de corte) (grifo nosso).*

A variação de horário mencionada pelo auxiliar excede 10 minutos, devendo, portanto, ser computada no registro de ponto, de acordo com o que prevê a legislação da década de 1990. Ao analisarmos a convenção coletiva, encontramos na cláusula vigésima, que versa sobre registro do ponto, o seguinte:

§ 3o – Também visando à comodidade dos trabalhadores, a empresa permitirá a marcação do ponto até dez minutos antes do horário previsto para início de cada turno e até dez minutos após o horário previsto para término dos turnos de trabalho, sem que esta marcação antecipada ou posterior do cartão ponto possa ser considerada tempo à disposição do empregador.

A flexibilidade negociada em convenção não é o bastante para a empresa, que a desrespeita, ao induzir os auxiliares a trabalharem por até 30 minutos diários sem computar como extra. A recomendação encontra justificativa na crise econômica.

Práticas envolvendo flexibilidade do tempo de trabalho têm sido potencializadas pelas novas tecnologias, como o aparelho celular, que permitem à empresa dispor da chefia quando no deleite de seu tempo livre, tempo destinado ao descanso e à família. Uma supervisora do



setor de costura auferia salário por um turno de serviço, mas se responsabilizava também pelo que era produzido fora da sua jornada de trabalho<sup>119</sup>:

[E já aconteceu de você estar em casa e ter que voltar para resolver problemas?] Já. *Quando eu trabalhei nas programadas*<sup>120</sup>, *aí eu era responsável pelos três turnos, apesar de trabalhar só um turno; aí se acontecesse alguma coisa, eu tinha que ir nos outros horários que não era o meu.* [À noite, por exemplo?] À noite. [E era obrigado. Você tinha que ir?] Era. Eu tinha que ir. [Então, se você estivesse dando aula de biologia à noite...] Eu não podia, na época eu não podia ter esses dois empregos (Laura, ipiraense, 31 anos, parda, chefe de família, um filho, bióloga, supervisora de costura) (grifo nosso).

Ou seja, a empresa dispõe do tempo livre destas trabalhadoras, impedindo-as de fazer uso planejado deste tempo, pois poderiam ser solicitadas pela empresa a qualquer momento. A compensação econômica só será feita pelo trabalho realizado, e não pelo tempo à disposição. Sobre a questão, afirma Krein (2013, p. 247) que

os próprios mecanismos modernos de comunicação permitem que a empresa acione o trabalhador para qualquer eventualidade, mesmo não o remunerando para tal disponibilidade. Ele fica de plantão, em estado de alerta, para o caso de a empresa ligar para o seu celular, computador pessoal ou *pager*. A remuneração, muitas vezes, fica condicionada não à disponibilidade, mas à realização do trabalho. A questão é que essa disponibilidade traz consequências pessoais e familiares.

Krein tem razão ao lembrar consequências pessoais e familiares. Relatos apontam a impossibilidade de dar continuidade aos estudos e as consequências familiares<sup>121</sup>, expressam-se em situações como *distanciamento* com relação a membros da família e até ao próprio filho, com quem o trabalhador divide domicílio.

Eu acho que na verdade distanciou, viu? Porque eu não tinha tempo. Minha irmã é professora lá, ela tinha as férias dela e viajava, às vezes a minha mãe viajava e *eu não podia viajar; as férias não coincidiam, o período era curto, às vezes eu me sentida até distante; do meu filho mesmo, eu me sentia distante.* Agora ele está mais grandinho, mas *quando ele era pequeno, a gente sai e está dormindo a gente volta e está dormindo. E eu que trabalhava até não sei que horas da noite? Era assim. Chegava e sempre estava dormindo. A gente se via pouco tempo* (Laura, ipiraense, 31 anos, parda, chefe de família, um filho, bióloga, supervisora de costura) (grifo nosso).

<sup>119</sup> No atual momento, o setor de costura funciona apenas durante um turno. Na ocasião mencionada pela supervisora, três turmas de costura estavam em funcionamento.

<sup>120</sup> Máquinas modernas usadas no setor de costura.

<sup>121</sup> As consequências familiares serão apontadas ao discutirmos a intensificação do trabalho.

Solicitar a chefia fora da jornada de trabalho é algo que se generalizou, alcançando cargos inferiores como coordenação e níveis mais elevados como gerência de produção. Manter o aparelho celular ligado para resolver problemas por telefone e até mesmo retornar à fábrica para produzir um par de sapatos para fechar o embarque aproximam chefias do Sul e de Ipirá na vivência do trabalho precário:

[Era comum ligar para você?] Às vezes, à noite. Como o pessoal trabalhava à noite, às vezes, deu uma confusão no modelo e tal, aí ele me liga para saber o que eles podem fazer e aí, por telefone mesmo, eu oriento o que é que tem que fazer [E acontece de você ter que retornar à fábrica para resolver coisas?] Já aconteceu, mas hoje em dia não acontece mais não. (...) Já aconteceu de eu chegar aqui em casa e ter que sair daqui porque perderam par de sapato e eu ter que ir lá fazer. Aí eu tinha que ir me vestir de novo e voltar para ir fazer esse par de sapato. E embarcar e a carreta já está esperando e o último pezinho de sapato sumiu. Aí eu tive que voltar a fazer e voltei para casa (Valdo, ipiraense, 31 anos, pardo, casado, sem filho, coordenador de corte).

[E como você resolve os problemas?] Se der para resolver, resolve. Se não der, pego o celular e acordo quem estiver dormindo. Independente do horário, se estiver precisando de ligar eu vou ligar. [E você liga para quem?] Ligo para o meu supervisor. (...) Se houver necessidade de um mecânico, de alguma coisa, à noite, porque a gente não tem esse serviço à noite, a gente tem que ligar e pedir para vim. Aí a gente liga para quem precisar ligar, mas o primeiro que eu comunico é o supervisor. (...) Independente da hora eu ligo. [Então ele deixa o celular ligado à noite?] Tem que deixar ligado. [É algo frequente ou é raro acontecer?] Não, não é frequente não. (...) Por acaso ontem uma máquina quebrou, mas eu não liguei para ele, eu liguei para o chefe do dia, porque ele iria trabalhar hoje, então, já pra ele saber e avisar o mecânico para arrumar. [Acontece do teu chefe ir lá à noite?] Não, só receber a ligação. [Mas ir à fábrica à noite?] Sim, já aconteceu uma hora da manhã, meia noite, já aconteceu<sup>122</sup> (Ivana, ipiraense, 29 anos, parda, solteira, sem filho, coordenadora de corte no turno noturno).

Durante duas entrevistas interrompemos a gravação, porque demandas de trabalho chegaram através do celular. Um auxiliar orientou o seu colega do turno noturno na solução de um problema. A coordenadora de ateliês conversou longamente sobre demissões em um dos ateliês. Ou seja, tempo de trabalho vai se sobrepondo ao tempo livre, subsumindo-o.

O uso de horas extras é uma das decorrências da política de *estoque zero* e do *just in time*. Tudo é produzido no tempo certo e na medida certa. Se houver demanda, a empresa não contrata novos trabalhadores, ao invés disso, os já empregados terão sua jornada alongada, ajustando-se às necessidades da empresa. Contratação adicional só quando muito necessária.

---

<sup>122</sup> Relato de uma coordenadora do setor de corte que trabalha à noite sozinha, sem contar com a presença de um funcionário como um supervisor ou mecânico ou gerente de produção.

A produção de uma nova marca quase sempre vem acompanhada de muita hora extra. Foi o que aconteceu mais ou menos em 2011, com o início da produção da Ortopé.

Carga horária? [É] Seria de no mínimo oito horas por dia, *mas chegava a dez, doze, diariamente*. (...) Já aconteceu de fazer a semana toda. E o sábado o dia todo. Até as seis da noite também. [Isso, mais ou menos em que ano, você se lembra?] 2011 pra 2012, que foi a época que a gente mais produziu. Finalzinho de 2011, de outubro até dezembro de 2011. Foi o ano que eu mais fiz hora extra. Considero ele o mais puxado. [O período da produção da Ortopé?] Foi quando ela renasceu novamente. Um período muito bom, muito produtivo mesmo, da empresa (Cristina, 37 anos, parda, casada, dois filhos, ex-auxiliar do setor de montagem) (grifo nosso).

Por trabalho excessivo, Dal Rosso entende aquele cuja duração põe em risco a saúde e a segurança do trabalhador. O autor rememora que “8 horas diárias e 48 semanais foram adotados como parâmetros para políticas públicas nacionais relativas à saúde e segurança no trabalho” (DAL ROSSO, 2013, p. 78).

Pelo não cumprimento à CLT e acordos coletivos, a empresa foi multada pelo Ministério Público do Trabalho.

Sábado era extra, mas todo sábado a gente tinha que ir trabalhar: fazer fechamento, fazer troca de modelos, fazer *layout*, fazer isso tudo. E já teve época de ir dia de domingo de manhã para ir lá ver, para trocar o modelo na segunda feira, mas tudo pago pela empresa. [Eram horas extras remuneradas?] Isso. Tudo certinho. (...) Até, por sinal, teve uma época que eu trabalhei gerenciando segundo turno, a fábrica lá para quatro horas, quatro e oito, eu tinha que estar lá às três horas para receber a fábrica, o pessoal que ficava. Eu recebia as faltas lá embaixo, trabalhava de três horas da tarde até o outro dia seis horas da manhã, para entregar a empresa para o outro gerente. Direto. Oito meses. À noite. Oito meses nessa vida. Quase me mata. (...) Hoje o Ministério Público proíbe. A fábrica foi multada um tempo atrás, por causa dessas coisas (Juca<sup>123</sup>, ipiraense, 35 anos, branco, casado, dois filhos, ex-coordenador do setor de costura).

A atuação conjunta do Sindical com outros órgãos fiscalizadores contribuiu ao dar algum freio à exploração dos trabalhadores por meio do alongamento da jornada, causa de muitos acidentes de trabalho nos primeiros anos de produção. A marca *Adidas* rompeu contrato com a unidade de Ipirá por este motivo. Mas a postura subalterna da chefia local à empresa dificulta a ação sindical, sendo por isso alvo de crítica de uma dirigente que desaprova sua disponibilidade para o trabalho.

Para gente que é sindicalista, a gente acha péssima. (...) *não tem hora para sair da empresa*. Na hora que ele tá lá, o patrão, o chefe maior deles vem: “Quero você aqui hoje para fazer”. *Até o dia de domingo eu vejo casos deles irem trabalhar porque o cara pediu para ir, entendeu?* A gente tenta intervir ainda: “Não vai não, você tem direito de descanso”. Mas, vai porque se acha! Que está no cargo de chefe! Está ali pra isso, entendeu? Já acompanhei

<sup>123</sup> Foi homenageado como o funcionário mais velho da empresa.

caso de feriado, domingo, viu, deles irem trabalhar porque *o gaúcho ligou e diz que tem que completar o fechamento, e é para eles irem lá trabalharem*. Pra gente, (...) pra mim que sou sindicalista desaprovo, porque não tem a liberdade de dizer “Meu horário é quatro e oito, eu vou sair quatro e oito. Hoje é meu descanso”. Porque *pode ser chamada a todo momento para fazer algum trabalho na empresa* (Arlete, ipiraense, 35 anos, negra, chefe de família, um filho, secretária geral, fundadora e ex-presidenta do Sindical).

Os cursos de qualificação e as reuniões acontecem dentro da jornada. As reuniões podem ser presenciais ou virtuais por meio de *Skype* com o “pessoal do Sul” – comuns após a troca de coleção, para antecipar possíveis dificuldades com um novo modelo. Convocada por meio de telefone ou bilhete, as reuniões com os chefes do Sul geralmente tratam de questões como o balanço do resultado do trabalho do dia anterior. E, quando necessário, este espaço serve para explicar as razões pelo não cumprimento de metas (como ausência de funcionário ou falta de material para abastecer o setor). Ocorrem geralmente no início da jornada, mas podem ocorrer a qualquer momento do dia, havendo demandas urgentes.

Para muitos chefes, de ambos os sexos, a jornada de trabalho não se encerra na fábrica. Alguns homens realizam trabalhos informais como serviços de bar e barbearia, com o objetivo de melhorar a renda. Entre as mulheres, além do trabalho doméstico, encontramos duas situações que envolviam realização de trabalhos fabris no âmbito domiciliar. O tempo de repouso era usado para realizar afazeres que não conseguiam fazer durante o período de trabalho, como passar a limpo pedidos de material rabiscados durante o dia e para preparar alimentos (panqueca, empanada e cachorro quente) para *divertir* os operários e comprometê-los com o cumprimento de metas.

Porque, até em casa, eu podia chegar dez horas e tava lá com uma pilha de pedidos pra fazer [Levava pedidos para casa?] Fazia, porque não dava conta durante o dia, trabalho era muito, não conseguia fazer durante o dia. Aí anotava no rascunho, chegava em casa passa a limpo pra no dia seguinte entregar no setor. [Chegava a trabalhar quantas horas em casa?] Quatro, cinco. *Cheguei a dormir duas, três horas da manhã pra adiantar tudo o que eu tinha de adiantar. Pra não perder um minuto do dia de produção.* (...) eles diziam: não leve pra casa, mas eu não conseguia. Eu não conseguia chegar no outro dia e ver aquela pilha de serviço pra fazer, não (grifo nosso). [...]

*E quando realmente era um dia de produção, que eu tinha que dá conta, eu chegava em casa, oito, nove da noite, eu fazia uma bandeja de panqueca, uma bandeja de empanada pra levar, pra gente lanchar, pra gente mandar o dia hoje pra frente! Eu levava por prazer (...)* Teve um dia que a gente fez setenta cachorro quente! Mas tinha que deixar tudo prontinho (...) [E isso você fazia pela sua própria conta? Com o seu dinheiro?] Meus custos. (...) *Umás três vezes eu fiz por minha conta própria porque eu necessitava de um apoio* (Cristina, 37 anos, parda, casada, dois filhos, ex-auxiliar do setor de montagem) (grifo nosso).

Vimos anteriormente que uma das atribuições da auxiliar de chefia é mobilizar os operários para o cumprimento das metas, realizando horas extras. Como não é fácil mobilizá-los para trabalhar mais duas horas após uma jornada de oito horas e quarenta e oito minutos de trabalho intensificado e estressante, realizado em pé, lançou mão da distribuição de alimentos para toda a equipe. Isso é feito por iniciativa própria, com recursos próprios, supostamente contrariando recomendações da empresa. Não obstante, esta postura resulta de um trabalho muito bem feito pela empresa, que a mobilizou por meio de estratégias empresariais típicas do toyotismo, como a *criatividade* e o *talento* para solucionar problemas. Quando a empresa impõe metas, ela deixa a critério da chefia encontrar os meios para alcançá-las.

Outra forma de flexibilidade observada no uso do tempo de trabalho se dá pela concessão de férias coletivas quando há queda de produção, e de parte das férias quando há muitas encomendas.

O tempo de trabalho livre vem sendo expropriado pelo capital. A empresa ajusta o volume de trabalho à demanda através do descumprimento da legislação. Por isso, falta tempo para repor as energias destes trabalhadores. Falta tempo para a família e para acompanhar a educação dos filhos, comprometendo sua saúde. Por isso, muitas chefias femininas e também as masculinas vêm recusando permanência no cargo.

Impedida de fazer a implantação do banco de horas, derrotada em seu propósito de maior flexibilidade no uso do tempo de trabalho na unidade de Ipirá e, em alguma medida, acuada com a suspensão do contrato pela marca *Adidas*, a empresa buscou ocupar novas regiões. Implantou uma nova unidade no município de Riachão do Jacuípe, onde inexistia organização sindical, e estimulou a instalação de ateliês especializados em outros locais adjacentes a Ipirá. Assim, passou a enviar parte do corte e da costura para a nova planta e a subcontratar parte da costura a ateliês<sup>124</sup>.

Dos quatro auxiliares entrevistados, duas mulheres e um homem realizaram atividades na fábrica e no ateliê, às vezes, em mais de um ateliê. Entre os quatro coordenadores entrevistados, um deles trabalhou em um ateliê durante quinze dias; e após a sua demissão, foi coordenador de um ateliê por apenas sete meses. Para exemplificar situações que envolvem práticas de flexibilização no uso do tempo de trabalho e do lazer da baixa e média chefia, selecionamos um caso que consideramos o mais expressivo da amostra, no que concerne à

---

<sup>124</sup> Tratamos a questão de forma detalhada no capítulo 3.

questão, por envolver deslocamento para fora do município de Ipirá e realização de horas extras totalmente fora dos limites legais.

A seguir, será apresentado o primeiro caso envolvendo Tina. A sua jornada se inicia às 06h00min da manhã na fábrica de Ipirá, e pode se encerrar às 23h00min da noite em um ateliê no Bravo, município de Serra Preta. O sonho de crescer na empresa se tornou irrealizável diante das precárias condições de trabalho. Pediu demissão.

### **CASO 1: TINA, entre a fábrica e o ateliê. Tina, entre Ipirá e o Bravo.**

<b>Apresentando Tina e seus sonhos...</b>	<b>Apresentando o trabalho de Tina</b>
<p>Branca, 35 anos de idade, solteira, sem filho; ex-auxiliar do setor de qualidade. Foi da primeira turma em 2003.</p> <p>Sua primeira experiência de trabalho se deu na fábrica; antes, apenas estudou. Com um ano na empresa, tornou-se auxiliar na fábrica e especializou-se no trabalho do setor de qualidade.</p> <p>Mas seu sonho era se tornar uma costureira, para ter uma profissão. O que não se concretizou, por ter sido muito eficiente como revisora.</p> <p>Dois sonhos a moviam: construir a casa própria e ir até o que pudesse ir, o cargo melhor que tivesse... Tina chegou a ser promovida a coordenadora, mas nunca foi remunerada de acordo com esta função, apesar de exercê-la quando estava no ateliê.</p> <p>Coordenou equipe com 28 operários. Trabalhou oito anos na empresa e, por um ano e meio, conciliou tarefas na fábrica e no ateliê.</p> <p><i>“Eles queria o serviço do jeito deles, aí eles infiltrava alguém lá para observar...”</i></p> <p>Depois de um ano e meio entre a fábrica e o ateliê, Tina pediu demissão...</p>	<p><b>A luta por uma vaga na fábrica</b></p> <p>“Eu fui no posto do SENAI, mesmo; naquela época tinha que enfrentar uma fila um dia antes; 11:00h (onze horas) da noite já estava lá pra conseguir no outro dia fazer a entrevista e fazer uns testes para ver se passava. Aí eu acabei passando no teste. Aí me chamaram. [Você foi pra essa fila onze da noite?] Foi”.</p> <p><b>Se especializou em controle de qualidade</b></p> <p>“Eu fiquei mais nessa parte da qualidade. Aí depois, me colocaram como auxiliar na parte da qualidade; e aí eu sempre fui crescendo dentro da parte da qualidade; comecei na montagem depois me passaram para costura, depois ainda passei uma parte do corte, uma certa época, depois eu peguei devolução; trabalhei muito tempo também com devolução. Mas tudo era qualidade”.</p> <p><b>Auxiliar de qualidade na fábrica e no ateliê</b></p> <p>“É chefe da parte de qualidade. [Você era auxiliar? Você era coordenadora, você era supervisora? Era o quê?] Era quase uma coisa só, assim misturado, porque na época quando eu saí, eu já tinha mudado pra fábrica do Bravo. Mas só que foi a daqui que mandou. Aí lá como não tinha auxiliar, não tinha nada, tinha que ser tudo ao mesmo tempo. [A empresa te demitiu?] Não, mandavam transporte pra ir todos os dias e voltar; eu passava o dia todo lá. Aí voltava à noite. [O que você fazia lá?] Lá eu tinha que observar tudo assim, a parte da qualidade, porque lá na época não tinha auxiliar. Então tinha que tomar conta das revisoras, tinha que fazer a parte de chefia, tinha que fazer a parte de supervisor e tinha que fazer tudo ao mesmo tempo”.</p> <p><b>A jornada de trabalho nos dias de fechar produção</b></p> <p>“Eu entrava na fábrica daqui no horário normal que era às seis horas, mas só que se tivesse que fechar produção, fazer alguma coisa, tinha dia que eu saía de lá onze horas da noite, até mais de onze. [Você está falando da fábrica daqui ou você está falando da do Bravo?] Da fábrica do Bravo. Aí</p>

	<p>foi por isso mais que eu pedi pra sair. Era dez, onze horas. [Você ficava de seis da manhã] Até esse horário lá porque enquanto não fechasse a produção não podia vir embora. Tinha que ficar. [E aí você recebia como hora extra?] É recebia hora extra. [Mas você saiu por quê?] Porque já estava muito cansativo, um ser humano não vai aguentar trabalhar esse tempo todo!”.</p> <p><b>Desejou pedir demissão muitas vezes...</b>  “[Já desejou pedir demissão alguma vez?] Sim. [E você se lembra porquê?] Porque, às vezes, começava aquele problema, assim, quando passava muito erro na coisa. É, às vezes, a produção estava com muito problema aí vinha muito erro, aí acontecia, depois do horário, o chefe ia lá e colocava as coisas e depois ficava como foi você que colocou e aí às vezes, dá aquele certo estresse; eu queria sair por isso. [E você desistiu por quê?] Não, às vezes, desisti porque você tem um plano pessoal de vida, aí, muitas horas, você tem que aceitar certas coisas e é por causa disso. [Foram muitas vezes que você desejou pedir demissão?] Sim”.</p> <p><b>Estresse e depressão</b>  “Acontecia muito de ficar doente; acho muito pela rotina de trabalho, às vezes, você não se alimenta direito, esse tipo de coisa, você acaba adoecendo muito. [Você teve algum problema, assim, tipo insônia? Dormia bem?] Às vez não, porque você vem de lá pra cá muito preocupada, às vez, você vem com a carga de estresse muito alta, às vez você acaba ficando tipo depressivo. [Você acha que você teve depressão?] Ter eu não tive, mas eu tive muitos problemas, assim, que eu já imaginava quando chegasse o outro dia pra voltar; e, às vez, eu não ficava uma pessoa, assim, alegre, normal, porque antes de sair eu já estava com aquilo na cabeça: “Vou ter que voltar e vai acontecer isso e isso””.</p> <p><b>Resistiu à demissão por um tempo, porque...</b>  “Ipirá é uma cidade que não tem muita oportunidade. Às vez, se você quer uma coisa, às vez, você tem que aguentar aquilo ali pra conquistar algo. Mas não que, às vez, você está no lugar que você goste. Então, às vez, você acaba fazendo aquilo ali [Você disse que ficou porque tinha o objetivo de construir a casa; você conseguiu? ] Consegui”.</p>
--	--

Este Caso é a expressão mais contundente da exploração na jornada de trabalho, pois envolve deslocamento e disponibilidade à lógica produtiva da fábrica e da sua rede de subcontratação.

## 5.2 “ELA AQUI PRIMEIRO. PEGUE A SENHA!”<sup>125</sup>: TRABALHO POLIVALENTE

Pode parecer estranha a opção por analisar a polivalência de forma destacada e anterior à discussão sobre a intensificação<sup>126</sup>, na medida em que Dal Rosso a analisa como um componente que conduz à intensificação do ritmo de trabalho. Mas, tal escolha se justifica pela centralidade que a polivalência ocupa enquanto elemento expressivo da precarização do trabalho de chefia, especialmente por explicar o emprego feminino no cargo de comando nas empresas fortemente influenciadas pelos princípios toyotista – além da riqueza de dados que dispomos.

A polivalência é a primeira experiência que dá origem ao modo de gestão toyotista de organização da produção e do trabalho. Em seu livro *Adeus ao Trabalho?*, Antunes analisa a contribuição de Coriat (1994) ao entendimento acerca do que é o modelo japonês e, rememorando as fases que levaram ao surgimento deste modelo, o autor menciona que a primeira delas foi importada de uma indústria têxtil de base tradicional, historicamente feminina. A principal marca do trabalho neste ramo de produção é a polivalência. As mulheres realizam várias funções. Com base na observação da multifuncionalidade das mulheres, a polivalência foi introduzida na produção de carros, setor historicamente masculino, após a II Guerra Mundial.

Segundo Coriat (1994), isso se deu a fim de atingir o objetivo de diminuir o poder dos trabalhadores qualificados sobre a produção e de aumentar a intensidade do trabalho.

A polivalência se constituiu, assim, num meio de desqualificação do trabalho:

(...) a chamada polivalência do trabalhador japonês, que mais do que expressão e exemplo de uma maior qualificação, estampa a capacidade do trabalhador em operar com várias máquinas, *combinando “várias tarefas simples”*. Coriat fala em *desespecialização e polivalência* dos operários profissionais e qualificados, transformando-os em trabalhadores multifuncionais (ANTUNES, 2006, p. 34) (grifo nosso).

Pela caracterização que fizemos até aqui, entendemos que, do ponto de vista do conteúdo do trabalho, a polivalência é o elemento que melhor explica a ampliação da participação das mulheres no mercado de trabalho. Como afirma Antunes (2005, p. 203),

<sup>125</sup> Trecho do depoimento de Rose, auxiliar de chefia no setor de costura, que compõe o caso analisado neste tópico.

<sup>126</sup> O termo intensificação “remete à rapidez, ao grau de concentração, à densidade, ao ritmo, à velocidade e à energia física, intelectual e emocional que o trabalhador despense na atividade” (DAL ROSSO, 2013, p. 47.)



o capital percebeu que a mulher exerce atividades polivalentes no trabalho doméstico e, além dele, no trabalho fora de casa, o capital tem utilizado e explorado intensamente essa polivalência do trabalho da mulher. O capital percebeu a polivalência no trabalho produtivo e utiliza e explora isso intensamente. Já explorava o trabalho feminino no espaço doméstico, na esfera da reprodução, ampliando a exploração para o espaço fabril e de serviços. Articular as ações de classe com as ações de gênero torna-se ainda mais decisivo.

A polivalência resulta do modo de organização do trabalho e da produção. No caso analisado, há um tipo de flexibilidade interna à fábrica que se expressa pela “polivalência, disponibilidade para atender as flutuações da demanda, que exigem um operário [e também chefe, acrescentaríamos] rápido, ágil e multifuncional” (DRUCK, 2005, p. 6). Ela está combinada a outro tipo de flexibilidade: a externa, envolvendo uma rede de subcontratação ou terceirização via ateliês.

A polivalência vem se tornando uma característica central do trabalho na produção de calçado em todos os polos brasileiros, desde a adesão pelo empresariado à reestruturação produtiva, ao que tem sido demonstrado através dos estudos realizados por Navarro (2006a, 2006b, 2003) e Santos (2004). Mas ela guarda especificidades nas novas fábricas implantadas nos novos territórios, e o que melhor expressa esta especificidade é a extinção de categorias profissionais históricas como as de *costureira* e *cortador* e *montador* nesta produção. Em Ipirá, a carteira de todos os trabalhadores é assinada como *Trabalhador Polivalente* ou *Operador do Calçado* (SILVA, 2008). Esta situação é funcional ao capital, na medida em que as mudanças de funções e de setores são frequentes, sendo comum o *empréstimo* de operários de um setor para o outro. Além da desqualificação do trabalho, esse processo inviabiliza a constituição de identidades coletivas e a luta comum por piso salarial, segundo categorias. Com a chefia não é diferente. Auxiliar, coordenador e supervisor têm sua carteira assinada sem atualização da atividade real como chefia.

A polivalência do cargo de chefia está na base de seu treinamento, antes da promoção. Ela é condição para que um operário e uma operária se tornem chefes. Exige-se o conhecimento de todas as operações realizadas por setor de trabalho e é por isso que a auxiliar do setor de costura precisa ter domínio de mais ou menos 54 operações. Sobre o treinamento do trabalhador *polivalente*, um entrevistado afirmou:

Polivalente é assim: você está na costura, o gerente vai e te chama e fala “a partir de hoje você vai ser um polivalente”. Como polivalente, você vai sair aprendendo função por função, onde você trabalha até sair no final. Quando chegar ao final, você volta de novo, aprendendo função por função, até chegar cá. Quando você aprender todas as funções, aí você vai ser formado

como auxiliar (Juca, ipiraense, 35 anos, branco, casado, dois filhos, ex-coordenador de costura).

No caso analisado, a maior concentração de mulheres se dá na função *auxiliar de chefia*, a que consideramos mais polivalente de todos os níveis ocupados por chefes ipiraenses. Nesta função, a presença delas chega a 40%. Quando considerada nos três níveis, elas não chegam a 30 % entre chefes, porque sua representatividade cai nos níveis mais elevados. Com os homens ocorre o contrário, eles são mais numerosos no nível hierárquico mais elevado e apresentam menor presença na função auxiliar (60%); entre coordenadores (75%) e entre supervisores (80,8%).

A seguir apresentaremos, a título ilustrativo, um caso envolvendo *a polivalência de uma auxiliar* que acumulou funções diversas, do trabalho produtivo ao trabalho improdutivo. Busca-se compreender, por meio deste caso, o sentido atribuído à ideia da auxiliar de produção enquanto *braço direito do chefe, o seu suporte*.

A polivalência pode ser mais bem demonstrada pela enorme variedade de funções desempenhadas pela auxiliar de chefia. Algumas delas são atividades produtivas, que se realizam diretamente na esfera da produção de valor. Esta função incorporou um leque amplíssimo de atividades antes desenvolvidas por outros funcionários: retrabalho e faxina da máquina/setor (operários), marcação de quadro e layout (cronometrista), participar de reuniões “de chefia” (antes realizada somente pelo coordenador e supervisor).

Mas o coordenador também é polivalente, pois realiza o trabalho que deveria ser responsabilidade do cronometrista:

Lá em Itaberaba, na verdade, a gente tinha o cronometrista para poder armar o layout dos modelos; aqui quem fazia isso era a gente. A gente tinha que conhecer o modelo do calçado e fazer um teste, para poder armar um layout e chamava o cronometrista só para vê o tempo de cada pessoa, para dividir certinho a função (Jeane, ipiraense, 29 anos, negra, desempregada, união estável, sem filho, ex-coordenadora do setor de costura).

A polivalência possui muitas faces quando analisadas minuciosamente. Uma delas se expressa na interface entre o trabalho na fábrica e o trabalho subcontratado. Dos quatro auxiliares entrevistados, três deles e um coordenador relataram ter trabalhado em ateliês. Às vezes, chegavam a trabalhar em três unidades produtivas diferentes. E, lá, a polivalência era ainda mais intensa:

Ah, tem que ir pro Bravo até Anguera buscar material para fazer fechamento. [Você fez isso?] Fiz. Muito. [O que tinha no Bravo e em Anguera?] São produções terceirizadas, eles faziam os cabedais e iam só pra linha de montagem pra ser montada. Tinham peças que eram feitos lá, aí

quando demorava de vir de lá pra cá, a gente... a fábrica, disponibiliza um veículo pra levar a gente, pra gente dá uma pressa, dá uma agilizada, pra poder fechar. (...). *E quando a gente, no caso, quando eu sabia fazer alguns processos, eu adiantava logo, por exemplo, colocar couraça, levar na prensa, na chanfradeira, tudo isso eu aprendi, então já ajudava, então facilitava.* (...) Aí vinha aqui só pra linha de montagem pra finalizar e fechar. [E continuava trabalhando aqui?] Continuava trabalhando aqui (Cristina, 37 anos, parda, casada, dois filhos, ex-auxiliar do setor de montagem) (grifo nosso).

A polivalência pode ser verificada por meio do revezamento de funções na *época de corte* – quando a produção cai por falta de pedidos. Os níveis hierárquicos mais baixos, como os dos operários, eram demitidos; auxiliares retornavam à condição de operário; coordenador voltava a realizar funções de auxiliar e o supervisor retornava ao posto que lhe é anterior.

Quando era época de corte, o que era chefe voltava, ficava sendo auxiliar; pegava o auxiliar tirava, voltava novamente pra esteira; aquele retrocesso, assim, invés de seguir em frente voltava pra trás (Tina, 35 anos, branca, solteira, sem filho, ex-auxiliar do setor de qualidade).

Porque a fábrica é assim, até que passou com esse sobe e desce. No começo, um tempo tava bem, depois a produção caía. Eu fui supervisora por três vezes. Eu fui auxiliar, fui coordenadora e supervisora. Aí, a produção cai. Pára de ter pedidos, né? Então vai demitindo aqueles mais baixos. Demiti o auxiliar ou então bota o auxiliar na máquina. O supervisor passa a ser coordenador. Na carteira. No contracheque não. Mas na função sim. [E o salário, muda?] Não, o salário não muda não, porque isso é fora da lei (Laura, ipiraense, 31 anos, parda, chefe de família, um filho, bióloga, supervisora de costura).

Outra face da polivalência se expressa pela substituição de um chefe pelo que está imediatamente abaixo dele na hierarquia técnica. Isso ocorre com coordenadores e auxiliares:

Tem os retrabalhos que você tem que consertar. E tem toda uma preparação, porque quem é auxiliar tem que aprender tudo o que um chefe faz, porque na ausência do chefe, o auxiliar assume. (...) Se o chefe vai numa reunião, se o chefe vai num curso desses, ele fica no lugar do chefe (Laura, ipiraense, 31 anos, parda, chefe de família, um filho, bióloga, supervisora de costura).

Na ausência do chefe quem toma conta é o auxiliar. Vamos dizer assim, o chefe faltou hoje. Quem toma conta é o auxiliar. O chefe adoeceu e passou quatro dias ausente. Quem assume é o auxiliar (Juca, ipiraense, 35 anos, branco, casado, dois filhos, ex-coordenador de costura).

Já teve semana que o nosso chefe teve problemas, e ele passou três dias sem ir pro trabalho e eu e minha amiga, a gente tomou conta tranquila. (...) A gente foi parabenizada ainda pela supervisora, porque a gente conseguiu (Rose, ipiraense, 37 anos, parda, casada, dois filhos, auxiliar de produção).

Mas, nem sempre foi assim. Antes, existia apenas a auxiliar de produção, por isso observamos mudança na cor do guarda-pó. Era todo na cor branca e passou a ter gola na cor verde.

[Quando você entrou já tinha auxiliar de chefia?] Já tinha auxiliar, não de chefia; ele era auxiliar só para fazer os concertos do trabalho, dos sapatos. *Então, ele não supria tanto a falta do chefe;* depois é que eles foram melhorando e capacitando e dando o treinamento pra que eles fossem responsáveis na falta de um maior (Cristina, 37 anos, parda, casada, dois filhos, ex-auxiliar do setor de montagem).

Coordenador e supervisor participam, assim como o auxiliar, da atividade produtiva. Eles produzem o calçado diretamente. Assim, apesar de considerados trabalhadores improdutivos – por não participarem diretamente da esfera de acumulação pela produção de valor – as fronteiras entre trabalhador produtivo e trabalhador improdutivo tem sido cada vez mais tênue.

[Tem um momento em que você bota a mão na massa e faz o que o operador faz?] Sim, sim. [Quando é que isso ocorre?] Ah, várias vezes, no dia a dia; às vezes, o modelo não anda só, aí a gente coloca no lugar e diz “oh, tem que fazer isso, tem que fazer e tem que fazer isso”. Conversar com todo mundo para não parar e ir fazendo. Só que quando a gente tá fazendo uma coisa e fazendo outra, quando eu passo está parado. Está parado e aí eu tenho que ir lá fazer. Eu boto a mão, vou lá e faço e tem que sair. Tem que tirar. É aí que a gente faz (Valdo, ipiraense, 31 anos, pardo, casado, sem filho, coordenador de corte).

Hoje tem um modelo que a gente está tendo que colocar a mão na massa, porque é muito pedido e modelo complicado para ser feito. Então todo mundo está tendo que dá aquela ajudinha, nem que seja de meia hora, para adiantar o modelo. [Isso para adiantar e cumprir a meta?] Para cumprir a meta. Pra ser embarcado, você faz a sua parte (Ivana, ipiraense, 29 anos, parda, solteira, sem filho, coordenadora de corte no turno noturno).

Entre os funcionários vindos do Sul também há polivalência. A funcionária responsável pelo setor de pessoal relatou acumular funções com a abertura da nova planta em Riachão do Jacuípe.

A gente tem a unidade aqui e de Riachão, que eu cuido. Então, a gente está fechando uma turma em Riachão, e eu estou tentando fechar outra turma aqui. Vou atrás de pessoas, vou na rádio passar as informações. (...) Às vezes acontece que eu preciso viajar, tem uma unidade em Riachão e, eventualmente, eu tenho que ir pra lá (Júlia, gaúcha, 33 anos, branca, casada, uma filha, responsável pelo RH, pós-graduanda em marketing).

A seguir apresentaremos o caso de Rose, cuja polivalência é a principal marca da sua trajetória ocupacional, enquanto mulher. Sua atividade laboral, enquanto auxiliar de chefia no setor de costura, envolve múltiplas funções: é faxineira do setor; substitui operário e faz

retrabalho; realiza funções de cronometrista, como organizar *layout*; e substitui seu chefe imediato. Em casa, o trabalho polivalente é realizado de forma compartilhada com o esposo, também trabalhador em cargo de chefia.

### **CASO 2: Rose. Braço direito do Chefe. De faxineira a coordenadora.**

<p style="text-align: center;"><b>Apresentando Rose...</b></p> <p>Morena, 37 anos, casada com um chefe da fábrica; tem dois filhos; é natural da zona rural de Ipirá.</p> <p>Seu sonho era se tornar professora de Língua Portuguesa. E, por isso, retomou os estudos interrompidos em função de uma gravidez.</p> <p>Dentro da empresa, seu sonho era se tornar uma costureira e, no momento da entrevista, já atuava na área de costura como auxiliar (trabalhava na esteira). Junto a uma colega, auxilia um grupo de 54 operários.</p> <p>Especializou-se na área de Costura. Foi selecionada para Coordenadora, mas até o momento da entrevista ainda atuava na função de auxiliar. Entrou na fábrica indicada pelo esposo, um funcionário; trabalhou durante seis anos; depois, por problemas na família, pediu demissão. Um ano depois foi recontratada, por ser considerada uma ótima funcionária. Desde então, trabalha no mesmo setor e mesma função há dois anos.</p> <p>Acha que foi selecionada para auxiliar por trabalhar cantando, por ter muita paciência e por não gostar de xingamento. Gosta de trabalhar como auxiliar porque, nesta função, consegue ajudar as pessoas.</p> <p>Antes de trabalhar na fábrica, atuou como trabalhadora doméstica e é muito crítica a esta experiência, que considera humilhante.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Apresentando a polivalência do trabalho de Rose</b></p> <p><b>Antes de ser contratada pela fábrica...</b></p> <p>“Eu trabalhava é como empregada doméstica. Aqui a gente diz que é escrava, porque a gente trabalha em casa de pessoas que não pagam o salário. (...) É assim, aí gente é chamado pra fazer uma função, quando chega lá, eles botam pra fazer várias funções e não têm um mínimo respeito pela gente”.</p> <p><b>Na fábrica. A equipe de Rose</b></p> <p>“Nós somos duas auxiliares; pra gente tomar conta das duas esteiras juntas. [Quantos operários?] Cinquenta e quatro pessoas.</p> <p><b>Ser auxiliar é bem diferente de ser operária</b></p> <p>“Tem momentos que você, às vezes, dá arrependimento? Tem! Quando você é operador, como fui, senta na sua máquina, costurava, ninguém vinha de junto de você pra dizer nada. Você faz seu trabalho certo, nenhum chefe vem de junto de você. Só “Bom dia!” “Boa tarde!”. E pronto! Mas, quando você se torna auxiliar é cobrança em cima de cobrança, até as pessoas mesmo, os próprios operadores, né? Então, você sai depois do horário, se for alguma semana que tiver algum fechamento, tiver que ter serão, você não pode dizer não, porque você ali como auxiliar, você tem que ficar com o seu chefe. Então, tem hora que dá aquele arrependimentozinho, viu? Tem pessoas que: “Ah, eu não quero nunca isso! Não sei como tu aguenta!”. Chega um momento de cinquenta e três pessoas numa esteira cada um te chama na mesma da hora, (...) aí uma de lá grita: “Ela aqui primeiro. Pegue a senha!”; aí eu levo o caso na brincadeira, assim, sabe? Brincando...”</p> <p><b>Ser auxiliar é bem diferente de ser coordenador/a</b></p> <p>“Porque a gente é assim: o sinal tocou, você é operador, pode ir embora, você não tem responsabilidade nenhuma de ficar, de organizar nada. E nós não. Nós, nós como auxiliares, temos que recolher (...); quando é no outro dia, a gente tem que chegar primeiro do que os operadores pra colocar tudo de volta, de novo, em cada uma máquina. (...) A gente nunca sai antes de vinte minutos depois do horário; quando a gente desce, já é vinte minutos depois. [Esse tempo a mais é remunerado?] Não. É a nossa</p>
---	---

	<p>função, já na hora nas reuniões a gente já tá tudo sabendo que a gente tem que ficar esse tempo todos os dias. [Sem receber?] Sem receber. [E o chefe fica contigo, ou só você fica?] Não, o chefe não fica, só os auxiliares. [só os auxiliares] O chefe, o sinal pode tocar, ele pode passar o crachá dele e ir embora. Agora, os auxiliar tem que ficar recolhendo tudo”.</p> <p><b>Auxiliar faz trabalho do cronometrista</b>  “até para o retrabalho, a gente tem um limite, aí passou daquele limite o quadro fica vermelho. [ainda tem esse quadro vermelho?] Tem, tem [Refere-se ao <i>Kanban</i>]. Até hoje a gente tem, hoje eu já trabalho marcando já, que eu aprendi, o cronometrista ensina a gente, né? Que antes quem anotava era o cronometrista”.</p> <p><b>Auxiliar passa a participar da “reunião de chefia”</b>  “Os auxiliares antes nunca participavam de uma reunião de chefia, que a gente chama assim, reunião de chefia; nunca participou, mas hoje já participa. Quando tem, assim, tem alguma coisa pra resolver; inclusive, depois dessa marca Puma, que o cliente é muito exigente, eles levam a gente para sala, por exemplo, hoje vai chegar um modelo novo. Eles já levam a gente pra sala pra assistir vídeo, como é que aquele sapato é produzido. E antes não tinha isso, não. Eles passavam antes só pro coordenador”.</p> <p><b>Auxiliar faz o trabalho de coordenação</b>  “Tudo que um chefe faz na produção a gente faz. Por exemplo, hoje vai trocar uma equipe, entrar um modelo, vamos fazer layout<sup>127</sup>, né? Que é colocar cada pessoa na devida função. Nós, auxiliar, nós sabemos fazer isso. No mês passado mesmo, ele [O cronometrista] mandou eu fazer: “Faz o layout desse modelo”, aí eu peguei e fiz o layout, todinho”.</p> <p><b>Auxiliar faz retrabalho. O que antes era função do operário</b>  “Se a revisora tirar uma quantidade de sapato, a gente tem que tá ali pra consertar logo. Sujeira, vê uma sujeira de cola, a revisora não limpa, a revisora coloca lá; se juntou uma quantidade lá, ela já dá baixa como retrabalho; aí o índice de retrabalho vai crescer. Então, o nosso trabalho como auxiliar é não deixar crescer. Revisora tirou, a gente pega logo limpa e dá a ela de volta. Ela tirou, a gente já pega, conserta e dá a ela de volta. É assim, a gente tem que tá sempre no pé dela. [E antes essa não era uma função?] Não. [Era do operário que errou?] O operador mesmo. (...) Mas hoje não tem isso mais. Hoje a gente que conserta”.</p>
--	--

<sup>127</sup> Significa reorganizar a disposição das máquinas e dos trabalhadores de acordo com o modelo de calçado a ser produzido.

	<p><b>Auxiliar realiza faxinão do setor</b>  “Sexta-feira, é o geral, a gente já começa faxinando, toda sexta a gente dá um faxinão lá, né? (...) Não sei se é porque a nossa equipe é de mulher. (...) O operador, ele não tem tempo de limpar o lugar dele e limpar algum lugarzinho, assim; a gente tem tempo, né? Então, eu gosto de ir acompanhando, assim, a faxina vai descendo, eu vou descendo junto, tem uma lixeira pra empurrar, eu empurro, eu limpo. (...) A gente passa o balde para eles e eles, eu não sei se é porque é homem e homem não liga pra nada, deixa que fica o dia todo aquele balde rolando, o dia todo. (...) Aí logo que eu chego, aí vai dá o faxinão. (...) A rotina é essa: limpeza no correr do dia. A nossa função também, se tem uma máquina, uma coisa parada, a gente tá limpando também, porque eles não têm como limpar. Então, a sexta-feira é isso. É o faxinão”.</p> <p><b>Auxiliar é cargo de comando</b>  “[Você acha que auxiliar de produção já é uma posição de chefia?] É uma função de chefia. [É um chefe?] É, é a mesma coisa. Tudo que um chefe faz na produção a gente faz”.</p> <p><b>A surpresa veio de onde menos esperava: o trabalho doméstico (polivalente!) é compartilhado!</b>  “Aquí a gente nunca pagou ninguém para fazer. A gente faz as coisas tudo [Tudo você faz?] é [Faz sozinha ou você tem ajuda?] Não, ele me ajuda. Eu e André, ele faz tudo comigo (...), ele sempre tá ajudando. Eu tô lavando a roupa, ele tá limpando o banheiro; outra hora ele tá lavando a roupa (...), quando termina, é rapidinho. A gente termina os dois juntos. Ele nunca está aqui sentado pra eu tá fazendo uma coisa e ele sentado. Os dois está fazendo juntos. Aí eu não canso muito não [E ele faz qualquer atividade?] (...) É um ajudando o outro. (...) Se eu fosse sozinha para fazer tudo sozinha, era mais cansativo ainda.</p>
--	--

Rose, trabalhadora polivalente, é o *coringa*, no sentido de ser uma trabalhadora de giro, que desenvolve inúmeras funções, impede que a produção *trave* e garante fluidez ao processo produtivo. Ela se diferencia do *coringa*, no entanto, em termos de qualificação e de custos para a empresa. Pelo trabalho que desenvolve, Rose recebe um pouco mais de um salário mínimo.

### 5.3 “DEI SANGUE”: A INTENSIFICAÇÃO DO TRABALHO

“*Eu tinha um apelido lá na fábrica de Itaberaba de **Papa-légua***”<sup>128</sup>.  
(Jeane, ex-coordenadora do setor de costura)

“***Produção, qualidade, eficiência.** Se você está com tudo isso em dia, sempre né, constante, aí você está considerado um bom chefe*”.  
(Laura, supervisora de costura)

“***Tá envolvido** com a profissão. Buscar realmente **ajudar a empresa***”.  
(André, coordenador do setor de agrupamento)

“*Sempre existe um método melhor*”.  
(Curso “Melhoramento de Método”)

“*Você pode esperar mais se analisar mais*”.  
(Curso “Liderança”)

“*O supervisor consegue resultados por intermédio do pessoal*”.  
(Curso “Relações Humanas no Trabalho”)

“Dei Sangue” é uma expressão usada por uma ex-coordenadora do setor de costura ao pedir demissão; trata-se de uma jovem negra e solteira, que migrou para Ipirá em busca de melhores salários. Sua contratação, neste município, se deu por indicação de um ex-chefe da fábrica de Itaberaba, onde recebera o apelido de *Papa-légua* por *acelerar bastante*, por produzir além da meta<sup>129</sup>.

Todas as epígrafes acima enunciam a forte influência do Toyotismo sobre a formação deste segmento e, portanto, sobre a sua prática de trabalho. O debate acerca da intensificação do trabalho tem ocupado espaço central na literatura sociológica relacionada ao trabalho, por ser ela uma das decorrências mais importante da introdução do toyotismo no processo de organização da produção e do trabalho – talvez uma das mais significativas depois do ataque ao poder sindical.

Para a análise da intensificação do trabalho envolvendo trabalhadores em cargo de comando, na produção de calçado em Ipirá, partimos das formulações de Dal Rosso (2013). Segundo este autor, o termo “intensidade” “remete à *rapidez, ao grau de concentração, à densidade, ao ritmo, à velocidade e à energia física, intelectual e emocional que o trabalhador despense na atividade*” (DAL ROSSO, 2013, p. 47) (grifo nosso).

<sup>128</sup> O Papa-Légua é um personagem de desenho animado criado em 1949. Ele é perseguido pelo faminto Coiote, que nunca o alcança. Por isso, é um símbolo de agilidade, rapidez.

<sup>129</sup> Seu depoimento sobre a intensificação dentro e fora da fábrica será analisado no caso que será apresentado no final deste tópico.



Assim, o uso de tecnologias pode elevar a produtividade, mas pode fazer isso sem exigir mais esforço do trabalhador. Por isso, Dal Rosso (2013, p. 47) separa conceitualmente produtividade de intensidade da seguinte forma:

Inovações tecnológicas aumentam a produtividade do trabalho, mas o grau de intensidade do esforço requerido tem a ver com a cooperação entre os trabalhadores e com o modo como o trabalho é organizado. Intensidade refere-se à organização e à gestão, e são elas que fazem que o trabalho seja executado de maneira mais eficaz e mais eficiente. Em trabalhos coletivos, a intensidade revela a condição de cooperação entre os trabalhadores.

Assim, para analisar a intensificação do trabalho, o autor sugere concentrar-se na sua organização.

A intensidade do trabalho é consequência da ação organizativa, da forma como é acertada a cooperação entre os trabalhadores. Se o trabalho for organizado de forma a produzir mais resultados, exercerá impactos sobre o grau de esforço físico, intelectual e emocional exigido do trabalhador, consumirá mais energia dele e produzirá mais resultados, mais valores. Elevando-se a intensidade do trabalho, aumenta-se a produção do valor (DAL ROSSO, 2013, p. 48).

Partindo disso, vamos rememorar aspectos relacionados à organização da produção na fábrica e nas regiões circunvizinhas, e à forma de gestão da mão de obra<sup>130</sup>. Neste sentido, abordaremos em um primeiro momento a dispersão da produção por meio da subcontratação, a troca constante de modelos, inclusive em uma jornada de trabalho, e o uso do *kanban*, ou seja, a imposição de metas. As decorrências desta forma de organização do trabalho são: muita pressão, especialmente nos dias de entrega do calçado ao cliente; excessiva responsabilidade e acúmulo de atividades. Por fim, retomamos a análise do perfil de chefia que a empresa flexível exige.

Um primeiro aspecto é a fragmentação da produção: o modelo vem do Sul com a matéria prima e algumas operações já realizadas (às vezes de corte, às vezes de costura); estas operações também são realizadas em ateliês e em uma nova planta da fábrica, e algumas são feitas na Argentina. Na unidade de Ipirá, são realizadas todas as etapas do processo produtivo (do corte à embalagem), mas isso não se dá com todos os produtos, variando de acordo com as marcas. A marca *Puma*, por maior exigência dos representantes desta marca, determinadas etapas da produção são realizadas nas unidades do Sul.

Se a produção *flexível* na região de Ipirá leva ao atraso na entrega da produção pelos *terceiros*, por outro lado, a *rigidez* no prazo de entrega do produto ao *cliente* leva à ameaça

---

<sup>130</sup> Recomendamos recorrer ao capítulo 3, onde discutimos a indústria e sua forma de organização da produção e trabalho.

deste não aceitar o produto fora do prazo. Este dois processos impõem aos chefes mais trabalho, dentro e fora da fábrica. A opção dos empresários por uma forma mais flexível de organizar a produção leva ao deslocamento de alguns chefes para coordenar a produção em municípios afastados de Ipirá ou muda radicalmente a rotina de trabalho no interior da fábrica, forçando improvisos na programação:

Já fui transferido pra fora, pra ir pra Boa Nova, junto de Jequié. Foi uma época que a fábrica lá era terceirizada e prestava serviços pra empresa daqui. E lá começou a falir. Aí, o gerente daqui tinha que fazer uns pedidos; aí me pegou e mandou pra lá. Eu passei quatorze dias lá pra mudar a fábrica. Passei quatorze dias pra conseguir entregar os pedidos. (...) É tipo assim, o calçado tem um logo na lateral, e era emborrachado e fazia lá. E essa emborrachada tinha que ser transferido para aqui. *Só que eles não conseguiram entregar na data. Aí tinha que ter o embarque. E os clientes lá no Rio Grande do Sul e aí pra dentro, que eu não sei onde é, que embarca os produtos, deram um prazo determinado, ou eles entregavam o sapato nesta data, ou devolveria todo o tênis que tinha lá. Porque o pedido era grande. Ai eu tive que ir lá.* Descemos o farrapo, e conseguimos (Juca, ipiraense, 35 anos, branco, casado, dois filhos, ex-coordenador de costura).

*O fornecedor do atacador<sup>131</sup> atrasou, mas aí o dono do sapato queria no dia certo.* Então, tinha um cavalete com duzentos e cinquenta pares, aí ela falou assim: *“oh, esse aqui vai ter que ter cerão”.* Aí eu juntei mais minha companheira e a gente se dividiu, ela ficou tomando conta da equipe da esteira e eu no atacador. Tome-lhe atacador, tome-lhe atacador. (...) Quando eles adiantava alguma coisa, um vinha cá e fazia um par também. *Eu sei que antes de dá quatro e oito a gente conseguiu fechar o cavalete todinho, aí elas até bateu palmas* (Rose, ipiraense, 37 anos, parda, casada, dois filhos, auxiliar de produção) (grifo nosso).

A produção de diferentes modelos – Esportivo e Ortopé (tênis de diversas marcas e calçado infantil), também é fator de estresse com forte impacto no ritmo de trabalho dos operários, mas também dos que controlam o trabalho. Há uma variedade muito grande de modelos. Alguns pedidos são em grande quantidade, outros são pequenas encomendas. Mudanças de produto, quando a sandália é trocada pelo sapato, provoca mudanças no *layout* e muita confusão:

Você vai ali no painel e você vai saber o que fazer no dia, qual era o modelo. Então, eu tinha uma preocupação de pegar logo ali a pasta do modelo, né? Por exemplo, *eu fazia três modelos por dia.* Então, *era três modelos, três armações de layout diferente.* Então, os layouts eram diferentes. Então, chamava o cronometrista logo, pra cronometrar, antes de botar e iniciar o modelo, de ver quantas partes tinha, dividir pra cada um, era assim, a rotina era assim direto, né? *Sempre a gente trocava de modelo três, quatro, cinco modelos em um dia, e era aquela correria.*(...) Tinha modelo que era bem parecido. *Era ruim quando a gente fazia sapatinho e trocava para uma sandália.* Porque sandália tem mais correia, tem mais peças, né? O sapato,

---

<sup>131</sup> Fornecedor de cadarço.

não. (...) A minha maior preocupação era pegar logo as pastas, cuidar do layout, fazer a divisão, já para na hora não deixar tudo em cima da hora, que era uma confusão. Ave Maria! Era confusão demais (Jeane, ipiraense, 29 anos, negra, desempregada, união estável, sem filho, ex-coordenadora do setor de costura) (grifo nosso).

Os pedidos pequenos são mais difíceis de produzir e, por isso, dificulta o cumprimento de metas. A marca apontada como mais difícil é a Ortopé, pois chega a trabalhar com “giro de 30 modelos por dia”:

E aí quanto mais o modelo pequenininho mais gera atraso. E quanto mais o modelo maior, mais você trabalha melhor. É por isso que o esportivo trabalha muito melhor do que a gente, porque lá é mais volume, um modelo só é dez mil, trinta mil, é quarenta mil par. E a gente é oh, meu Deus do céu! Que nem agora mesmo, se eu for contar a minha produção de hoje até quinta-feira, o que eu tenho que produzir tem mais ou menos uns oitenta, noventa modelos. Eu tenho que fazer, eu tenho que fazer mais ou menos 40 a 50 modelos, 40, 50, 30 modelos por dia. Aí fica muito crítico pra conseguir fazer isso aí. [E quando aprendeu a cortar um modelo, lá vem outro novo] Isso mesmo. Nem bem terminou um, já tem que ter outro, tem que ter outro, tem que outro. Você tem que está se adiantando porque senão você não consegue, os cortadores, os operadores não conseguem trabalhar por questão de ser uns modelos muito pequeninhos (Joaquim, 36 anos, negro, casado, tem um filho, auxiliar de corte).

Hoje a gente trabalha com um giro de trinta modelos por dia. É muito número e é tudo por referência, tudo por número, não tem nome e modelo. Tem número. Isso, aí eu vou acompanhando e olhando. Aonde é que está cada modelo? O que falta fazer? Para ir orientando e fazendo. E os modelos ir ficando pronto e ir descendo para o setor da costura. Sempre olhando (Valdo, ipiraense, 31 anos, pardo, casado, sem filho, coordenador de corte).

Mudanças de marcas produzidas podem ocorrer a cada dois anos. Alguns contratos não são renovados. Em 2008, a *Adidas* encerrou contrato com a unidade de Ipirá e isso provocou descarte da mão de obra já treinada no chão da fábrica. As demissões foram massivas. A busca de novos contratos recomeça. Este processo tem impacto sobre o trabalho de quem demite e contrata, de quem treina os novos operários. Além disso, podem mudar de galpão, de turma etc.

A gente já trabalhou com algumas marcas como *Diadora*, *Adidas*. Aí vem mudando algumas marcas, né? Óbvio que vêm outras marcas que a gente muda obviamente de setor, mas, porém na mesma função. [O que você acha de mudanças de marcas? Você acha que essa mudança dificulta o trabalho de vocês?] Não. Até mesmo quando a gente vê uma mudança que saiu aqui agora. *Foi muito triste, porque teve uma grande perda de funcionários. Teve que demitir muitas pessoas. Foram perdendo os contratos*<sup>132</sup>. E aí até mesmo pra empresa não ter que fechar as portas tem que buscar novos contratos, né? Por isso, é que há essas mudanças. Sempre que a empresa busca

<sup>132</sup> Refere-se a 2008 quando a fábrica perdeu quase todos os contratos.

contratos com outras marcas. Até mesmo quando conseguiu a *Arezzo* e outras marcas. Aí, é claro, começou a produção de novo, a contratar mais gente. *Praticamente, a cada dois anos é que tem, assim, uma quebra de produção, depois volta de novo. E, recentemente, agora, fecharam contrato com a Pluma, e aí, atualmente, está tendo grande produção, muita produção, contratando pessoas, graças a Deus! Muito importante!* [Estão numa fase de contratação agora, né?] É, contratando muitas pessoas agora (André, ipiraense, 33 anos, “sará”, casado, um filho, coordenador do setor de agrupamento) (grifo nosso).

Por meio do recurso ao *kanban*, a empresa impõe ritmo aos trabalhadores, com metas diárias monitoradas a cada hora.

A gente marca no código a produção, tira por hora e quanto... no dia, em geral, né? A gente trabalha com a produção num total de pares, 730/dia (setecentos e trinta) pares por dia, aí cada hora que fecha aqueles 73 pares/hora (setenta e três) por hora, a gente vai lá e marca no quadro, né? Então, se toda hora der os setenta e três, o quadro tá azul, se perder alguns pares, o quadro fica vermelho (Rose, ipiraense, 37 anos, parda, casada, dois filhos, auxiliar de produção).

As metas são definidas pela empresa e repassadas aos supervisores ipiraenses, para serem por estes executadas. A chefia local não participa da definição das metas, independente de nível hierárquico e tempo na empresa e na função. O cálculo da eficiência<sup>133</sup> é feito pelos chefes do Sul. O modelista calcula o tempo, mas acontece que às vezes o trabalhador não consegue produzir de acordo com aquele tempo. Quando isto ocorre, cabe à chefia do setor chamar o cronometrista e fazer novos testes, e não raro o chefe do setor realiza a operação para convencer o operário de que a operação é realizável naquele tempo.

Se ninguém conseguir, passa-se a negociar com o gerente de produção, pois os chefes locais não têm autonomia para adequar as metas às capacidades dos operários. A responsável pelo RH demonstra não ter autonomia também, conforme pode ser observado no segundo depoimento:

Já vem a meta, nem o próprio chefe ele define. Eles lá chega, vai dizer: “oh, vai ser tantos pares”. A meta é essa, pronto! E não tem conversa para ir lá e fazer um acordo, não! [As metas são definidas pelos chefes do Sul?] É. (...) Cada modelo que a gente recebe, né, na produção já vem com aquela meta do que vai ser por dia, todo modelo é assim (Rose, ipiraense, 37 anos, parda, casada, dois filhos, auxiliar de produção).

A gente escuta muitos problemas, *tem muita cobrança*. Então, mas hoje eu sei que o que eu posso fazer é bem feito; as pessoas também compreendem que aquilo ali foi dentro do possível, *que a gente não faça alguma coisa é porque não pode mesmo* (Júlia, gaúcha, 33 anos, branca, casada, uma filha, responsável pelo RH, pós-graduanda em marketing).

<sup>133</sup> (número de trabalhadores, tempo do modelo e número de pares por dia).

As metas são definidas de acordo com as vendas. Se o pedido é maior, a meta será mais elevada. Se o pedido é menor, a meta será menor. E nem sempre mudanças nas metas vêm acompanhadas por um aumento no coletivo de trabalho.

Essas metas são definidas de acordo com as semanas, porque a gente trabalha por semana. Essa semana vendeu oito mil pares; pega ali a semana e tem que tirar em cinco dias; então, pega os oito e divide por cinco. Vamos ver o quanto é que dá por dia. Se vendeu dez mil, divide por cinco, também, e vamos ter que tirar aquele total cada dia. Isso são as metas que a gente precisa fazer pra fechar a semana e entregar os sapatos em dia (Valdo, ipiraense, 31 anos, pardo, casado, sem filho, coordenador de corte).

A principal atribuição da chefia local é garantir o cumprimento das metas, auxiliando os funcionários. Eles fazem uso de uma programação com os modelos que entrarão na produção e, com base nisso, orientam os operários. Se há alguma autonomia para a chefia local, esta consiste na definição do melhor meio para alcançar a meta: distribuir modelos de acordo com o perfil de cada equipe. Por exemplo, a equipe mais experiente fica como modelos mais difíceis, como tênis; podem negociar a realização de hora extra, a contratação de mais funcionários, ou a substituição de um funcionário por outro com perfil mais adequado para determinada função etc.

Segundo os chefes entrevistados, as metas definidas são realizáveis na maioria das vezes – exceto para uma auxiliar que trabalhou em um ateliê. Mas o cálculo é feito de acordo com um tempo que não permite pausa. *Um minuto era precioso, um segundo, era precioso*<sup>134</sup>. Em setores como o bordado, o modelo “tranca” e para resolver este tipo de problema, a empresa abriu nova planta em Riachão do Jacuípe e articulou a implantação de uma rede de ateliês especializados em corte e costura, aos quais costuma-se enviar parte da produção. Outro problema que costuma dificultar o cumprimento das metas é a quebra de máquinas e de carretas que transportam a matéria prima vinda do Sul. Para alguns chefes, as metas são realizáveis atualmente graças ao controle exercido pelo sindicato junto a outros órgãos de fiscalização e de controle.

As metas diárias não vejo assim excessiva, porque já tiveram épocas, como a gente sabe, que tinha umas metas que eu achava excessiva, porque tinha que tirar aquela meta, correria. Mas hoje se respeita o contrato. [Mudou?] Mudou, bastante! [E você atribui essa mudança a que?] Aí tem uma forte influência do sindicato, né? Forte influência, muito forte! Porque na época que fundou o sindicato, mesmo, a gente estava junto com eles e assim era muita pressão na época e depois o sindicato veio e mudou muita coisa; a gente sabe, vê, que mudou muita coisa. Que depois dali, as metas ficaram

<sup>134</sup> Trecho de depoimento da ex-coordenadora do setor de costura, Jeane.

muito mais tranquila, está mais suave, não tem mais aquela correria de antigamente. Mas a disciplina e normas da empresa, claro, a gente tem que seguir, mas aquelas condições de que a gente fazia de até três, quatro horas extras por dia, que se pedia pra pessoa fazer, hoje não se faz mais, né? (André, ipiraense, 33 anos, “sará”, casado, um filho, coordenador do setor de agrupamento).

Mas, no nosso entendimento, não se justifica a redução das metas apenas pelo controle dos órgãos de fiscalização. A redução das pressões sentidas atualmente na fábrica está relacionada a dois fatores que estão interrelacionados: a luta organizada pelo Sindicato por mais segurança no trabalho<sup>135</sup> e a contra ofensiva da empresa: o recurso à terceirização. Houve uma redução da produtividade na unidade de Ipirá e a imposição de metas elevadas de produção aos ateliês<sup>136</sup>. A redução da produtividade da fábrica e do ateliê foi informada por Juca, chefe que consideramos o que melhor demonstra conhecimento do processo de trabalho:

Eficiência são tempos. É como eu te falei, esses cursos que eu tomei. Eficiência tu tem lá um modelo que pega 20 pessoas para 500 pares tu não pode trabalhar com 21 pessoas, porque se tem 20 pessoas e trabalha para 500 pares *e trabalha para 75% de eficiência, são tempos batidos*. Se tu é pago para pegar 1 papel, tu não pode pegar 2, tudo só pode pegar 1. E tu não pode dar dois passos, se tu virar aqui, tu tem que virar aqui e colocar aqui, tu não pode dar dois passos para perder tempo. Entendeu? A isso se conta tempo de eficiência.

[...]

Se tem um modelo com um tempo errado que ninguém conseguiu fazer, se o rapaz coloca o operador e ele não consegue fazer, tu vai ficar no lugar e mostrar para ele que tu tem capacidade de fazer. Tu tem que ir lá mostrar que o tempo dá para fazer. E aí, se tu consegue fazer, o funcionário também tem que fazer. E é complicado. Tudo é em cima de metas e de tempo.

[...]

No Bravo, é 100%. O Bravo, lá, é 100%. Por isso que eu saí de lá. Por isso, que eu abandonei com o dono. Muitas vezes faltava cinco pessoas. De domingo para segunda, os caras comiam um pileque, comia umas cachaças, e faltavam dois a três, aí não tinha como tu cumprir as metas. O que acontece? Chegava na segunda-feira, esse pessoal faltava, aí eles queria que tirasse 100%. Não queriam nem saber. *Senta tudo no lugar, senta o chefe, senta quem for, mas bota pra andar*. Aí tinha hora que faltava mais do que a gente conseguia tomar conta e eles não queriam nem saber. É para dar conta! Quer produção. *E lá é 100%. Tu não trabalha 75%, como a daqui, com uma folgazinha* que tu diz assim “Não, vou andar mais devagar”. É de 500 pares, eu vou andar com 400 pares, para tirar 75%. Lá não! O funcionário tem que pegar e fazer. É 100%. 500 pares é 500 pares que tem que tirar. Nem um par a menos. O cara lá é mais rígido (Juca, ipiraense, 35 anos, branco, casado, dois filhos, ex-coordenador de costura).

<sup>135</sup> Sobre isso, recomendamos ver Silva (2008).

<sup>136</sup> A questão foi analisada no Capítulo 3 quando discutimos a Indústria de Calçado e a produção na Bahia.

O depoimento acima ajuda a explicar porque a única entrevistada a afirmar que as metas não eram alcançáveis foi a que trabalhou em ateliês por mais de um ano. Os que trabalham na fábrica, especialmente os chefes com mais tempo na empresa, avaliam que houve mudança significativa em termos de produtividade:

Antes era bem puxado. Antes tinha coordenador que se fosse 100% ele queria 100%; aí foi diminuindo de 100 pra 90 para 85, 75. Hoje em dia a gente tá trabalhando, tem vez que a gente tá trabalhando até com 63%. Eu vou lhe dizer isso aí, porque isso aí é uma coisa que hoje que eu entendo (Joaquim, ipiraense, 36 anos, negro, casado, tem um filho, auxiliar de corte).

Mas, ainda assim, entendemos que se faz necessário relativizar a ideia de que as metas sejam alcançáveis, na medida em que a chefia ipiraense se sente obrigada a participar do processo produtivo para viabilizar o fechamento da produção e a entrega no prazo – conforme vimos no tópico sobre polivalência no trabalho.

No que diz respeito à relação da chefia com as metas, todos as consideram necessárias. Alguns gostam de trabalhar com metas, e as consideram desafiadoras. Outros relativizam:

Se deixar solto, sem definir uma meta, não acontece, porque cada um vai trabalhar no seu ritmo, no ritmo que quiser. Parando. Batendo papo. A gente tem realmente que puxar (Ivana, ipiraense, 29 anos, parda, solteira, sem filho, coordenadora de corte no turno noturno).

É bom, no certo ponto; agora que uma meta não venha chatear o teu funcionário. Lógico que quando você tá num trabalho, você tem que cumprir horário, você tem que cumprir as metas, você tem que cumprir as coisas. Agora, *quando vai pro lado do exagero, acaba chateando todo mundo e invés de você trabalhar com prazer, você trabalha contrariado e aí agora acaba dando tudo errado* (Tina, 35 anos, branca, solteira, sem filho, ex-auxiliar do setor de qualidade).

Eles calculam num tempo que você não pode parar. Eles calculam num tempo que você vai ficar trabalhando “8.8”. Então, muitas pessoas têm um jeito físico mais preparado e conseguem, outras já não conseguem. Eu posso conseguir e você não porque o seu ritmo é diferente, né?

[...]

Não é muito bom, né, porque *você não pode sair do foco um minuto*. Se você piscar o olho e alguém tirar duas bandejas da esteira já é prejuízo né? Você tem que está alí no pé, minuto por minuto. A meta é ruim por isso (Laura, ipiraense, 31 anos, parda, chefe de família, um filho, bióloga, supervisora de costura).

O cansaço mental a que muitos denunciaram têm sido provocado por condições de trabalho que exigem um elevado grau de concentração e “foco”, “o foco é a meta”. “E hoje, tudo na empresa, na fábrica, é produção, é meta”. Vejamos alguns depoimentos:

Porque o foco é a meta, e a gente tem que correr atrás e dar apoio a alguém que precise de suporte. [Tipo o quê?] Em caso de material, está cortando um

modelo e só falta um material para ser fechado, às vezes o consumo. Como tem muita gente que entrou agora, há pouco tempo e então não tem muito aquela noção de consumo de material e aí acaba faltando metro. Aí, se faltar, a gente tem que ver se encontra para fechar, pra não ficar faltando; e dar orientação, se tiver dúvida, a gente tem que estar ali sempre para tirar a dúvida da pessoa. [Qual a tua função mesmo?] Coordenadora.

[...]

A principal função é ser abastecedor, então que não deixe o setor parar. Em nenhum momento não pode deixar parar uma função; a gente tem que estar sempre à frente do operador. (...) Tem que estar sempre de olho em tudo, um olhar em todo o setor pra gente estar sempre repondo, porque por falta de abastecimento a gente não tira meta. *E hoje tudo na empresa, na fábrica, é produção, é meta. Então, a gente tem que estar bem focado* (Ivana, ipiraense, 29 anos, parda, solteira, sem filho, coordenadora de corte no turno noturno).

A *rigidez* na imposição de metas e o estresse que decorre disso é o maior problema enfrentado pela chefia, sendo um dos motivos de demissão. Essa pressão é mais sentida pelos que respondem mais diretamente pelo setor, como os coordenadores e, especialmente, a supervisora. As avaliações são diárias, e logo no início da manhã. Um chefe avalia sua produção diante do outro, podendo ser elogiado ou criticado publicamente. A *reunião da cobrança* é um espaço de pressão e de dominação.

Tem a cobrança, né? A gente tem que atingir aquela meta. A nossa função ali é fazer acontecer. Então, eles também sempre têm um acima, né? [Chefia do Sul]. O gerente, se a meta não sair, o supervisor vai cobrar deles. Então é uma cobrança que a gente vai passando (Laura, ipiraense, 31 anos, parda, chefe de família, um filho, bióloga, supervisora de costura).

Sim. Tem pressão. *O que eles querem saber é que tem que tirar, não importa o que você faz.* [Quando não dá para tirar a meta? ] (...) Quando você chega na produção, está tudo tranquilo, tudo o.k. E um dia não deu. Aí, aperto! Não, tem que ver o que vai fazer lá! Tem que chegar, tem que chegar! *Não importa se quebrou a máquina ou deu problema, não importa, tem que chegar!* (Valdo, ipiraense, 31 anos, pardo, casado, sem filho, coordenador de corte) (grifo nosso).

Sempre era cobrada. E a cobrança era pesada (Risos). [Tipo o quê?] (...) Tipo assim, eles não chegavam pra gente assim (...), a cobrança deles era tanta que a gente achava que eles estavam pisando, pisando assim... pisando assim (gesto: pisotear, humilhar) (Jeane, ipiraense, 29 anos, negra, desempregada, união estável, sem filho, ex-coordenadora do setor de costura).

A gente tem reunião direto pra falar porque não tá dando, porque o operador não está conseguindo. Aí chega a parte do cronometrista, o cronometrista começa a encostar e tirar o tempo para ver porque o operador não está conseguindo, *mas eles não abaixa não*. Se eles dizer 730 (setecentos e trinta) pares, nunca que eles vão baixar pra 720 (setecentos e vinte), é 730, dê no que dê. *Aí não deu, tá vermelho, é, se deu vermelho, eles vem cobrando até a*



*gente conseguir* (Rose, ipiraense, 37 anos, parda, casada, dois filhos, auxiliar de produção) (grifo nosso).

A pressão é sentida mais fortemente pelas auxiliares, nos momentos de fechamento de produção, especialmente quando alguma peça some e a OS fica incompleta.

Às vezes, já tem o dia certo de entregar aquele pedido; como eu te falei antes, a gente tem que correr atrás onde tá faltando um par para fechar a OS<sup>137</sup> de 250 pares. Esse par foi parar aonde? A gente tem que correr; se está em algum lugar, se foi estragado, a gente tem que correr atrás. Se este par nunca existiu, a gente tem que abrir uma SIC<sup>138</sup>, fazer um pedido para aquele material chegar e a gente fazer ele de volta. (...) A gente não pode descer aquela OS com duzentos e cinquenta pares faltando um par. Eles não recebem. Tem que tá tudo completo. *A única hora que eles pressionar a gente é nessa hora.* “Vamos, vamos! Essa OS tem que descer. Tá precisando, a gente tem embarque” (Rose, ipiraense, 37 anos, parda, casada, dois filhos, auxiliar de produção) (grifo nosso).

Por tudo o que foi afirmado até aqui, fica demonstrado que o cargo de chefia implica muita responsabilidade, excesso de trabalho e cobrança. Fatores que desmotivam operários a almejar uma promoção.

Se você começa a alcançar um cargo maior, aí começa a ter mais responsabilidade. Às vezes pensa que coordenador é só mandar, mas atrás disso aí vem muita responsabilidade e muita cobrança em cima de você, então acaba pesando muito. Não é todo mundo que encara não. Quem vê assim “Ah, só porque é chefe!” Mas, vai para o lugar do chefe pra você vê a cobrança que é (Ivana, ipiraense, 29 anos, parda, solteira, sem filho, coordenadora de corte no turno noturno).

Agora eu saí porque eu passei num concurso público e eu ainda tenho que estudar, e lá eu não achava tempo para estudar, né? Era difícil. A faculdade que eu fiz mesmo era muito puxada. Fiz mesmo porque tinha garra. Era difícil conciliar as duas coisas. Eu sou uma pessoa que sou muito preocupada com o que eu faço; então aquilo ali gastava muito a minha mente, porque eu ficava muito focada nas minhas responsabilidades ali dentro. Aí, quando eu chegava em casa, a mente já estava muito cansada. Não dava para estudar (Laura, ipiraense, 31 anos, parda, chefe de família, um filho, bióloga, supervisora de costura).

Após um dia de trabalho realizado por pressão constante, como prescreve a administração por estresse, as chefias de Ipirá e também a funcionária do Sul saíam da fábrica, mas continuavam *ligadas* ao trabalho e até sonhavam com sapato.

Tinha dia que eu entrava na empresa seis horas da manhã e não tinha tempo nem de ir ao banheiro. Era correria de um lado para outro, era problema de um lado para outro. Era setor de corte, era embarque, era falta do *spar* aqui, a OS não chegou os dois pares. “Onde estão os dois pares?”. E tinha dia que

<sup>137</sup> “Ordem de Serviço”.

<sup>138</sup> Significa um pedido das “novas pecinhas que estragou”. O pedido é feito ao Setor do Corte.

era calmo. Tinha dia que a coisa estava andando. Tinha dia que a chefia corria mais atrás, não esperava muito por você e dava para tocar. Mas tinha dia que era puxado. Mas era sempre mais correria do que parado. Tinha correria. *Tinha dia que eu chegava aqui pra almoçar e você tentava almoçar e não conseguia. Preocupação. Deitava de noite sonhando com sapato.* Mas dava para administrar e tocar. Mas sempre era assim. Sempre correria. Não podia parar. Sentar tu não pode (Juca, ipiraense, 35 anos, branco, casado, dois filhos, ex-coordenador de costura) (grifo nosso).

Claro que *a gente vai pra casa e não desliga da empresa, vai pra casa e fica pensando no que vai fazer amanhã.* Que eu preciso fazer? O quê que eu fiz de errado? O que eu preciso fazer hoje? O que amanhã eu tenho que corrigir, né? *É diferente de outro cargo mais simples que a pessoa desliga a máquina ali e vai par casa,* só vai pensar em fazer o sapato amanhã de manhã quando voltar, né? Não leva a aquela preocupação pra casa. E a gente acaba levando. (Júlia, gaúcha, 33 anos, branca, casada, uma filha, responsável pelo RH, pós-graduanda em marketing) (grifo nosso).

O que foi discutido até aqui nos ajuda na compreensão do perfil de chefia exigido pela fábrica: aquele capaz de resolver problemas urgentes. Não por acaso, esta foi uma das questões trabalhadas pelas chefias do Sul em uma seleção de coordenadoras: “Eles queriam ouvir de nós o que é que um coordenador deveria fazer em casos urgentes no caso de dá algo de errado (Rose, ipiraense, 37 anos, parda, casada, dois filhos, auxiliar de produção)”.

*Todos os dias você tem que matar um leão.* Entendeu como é que é? (...) [O que significa isso: “Todo dia ter que matar um leão”?]. *É todo dia um problema.* Muitas vezes você está com o setor andando redondinho, pensa que não, toca uma bomba “Ah a máquina do operador não foi regulada e subiu ponto”. Para a esteira, e tem que abrir todo o sapato. E aí, cadê a meta que tu não vai cumprir hoje porque deu problema? (Juca, ipiraense, 35 anos, branco, casado, dois filhos, ex-coordenador de costura).

O discurso sobre a necessidade de ser *flexível* não deixa dúvidas sobre o forte conteúdo ideológico dos cursos de qualificação usados na (de)formação destes jovens trabalhadores:

Ah, a maior dificuldade é porque não tem uma pessoa igual a outra. Você precisa ser flexível para aguentar tantas pessoas e cada uma com atitudes diferentes. Tem que ser muito flexível. Tem que ter muito jogo de cintura, para que as pessoas vejam que trabalho é trabalho, tranquilo, normal. E sabendo o que tem de fazer. E sem aquela pressão grande (Valdo, ipiraense, 31 anos, pardo, casado, sem filho, coordenador de corte).

Os cursos de qualificação profissional realizados pela empresa têm sido fundamentais para a formação de chefias com o suposto perfil *flexível*. De conteúdo voltado para temas como *eficiência e produtividade*, mas também *relações humanas*, os cursos atuam no sentido de ensinar a chefia a ter *jogo de cintura* diante das adversidades, e que a conversa é o melhor meio para *trazer a equipe* para efetivar a meta:

A gente conversa bastante. *Tem que conversar também, pra trazer a equipe pra você.* Se você for só “bom dia” e virou a cara e fechou, você não vai ter equipe, vai ter um contra, não vai conseguir (Ivana, ipiraense, 29 anos, parda, solteira, sem filho, coordenadora de corte no turno noturno).

Ao final de cada curso, um cartão com um resumo do módulo é distribuído aos chefes. O essencial trabalhado no curso de “Curso Relações Humanas no Trabalho” foi o seguinte: “*O supervisor consegue resultados por intermédio do pessoal*”. Esta prescrição se aplica da seguinte forma:

Tem como saber, tá, o aspecto deles: como é que está? Passa pela pessoa, dá bom dia, para um pouco. Se a pessoa estiver um pouco estressada, vamos procurar para saber se está com problema em casa ou em algum lugar. E aí está ali estressado. E às vezes você conversando com ele, como eu já conversei com vários, e acaba a pessoa ficar tranquila, de estressado que estava, acabou ficando tranquila (Risos). Só pela conversa. Vinte minutinhos ali conversando com ele, já dá aquela melhorada” (Valdo, ipiraense, 31 anos, pardo, casado, sem filho, coordenador de corte).

Afinal, quem produz é o operário. Sem ele, não há produção. Por isso, o estímulo à conversa, pois esta é indispensável para o cumprimento das metas, sendo esta a tarefa mais importante delegada a supervisores e coordenadores. Por isso, o conteúdo do curso de alguns cursos ensinavam como por meio da conversa ganhar o funcionário.

Era recursos humanos. Tinha alguns sobre colagens, né? Tinha sobre relações interpessoais, *vários sobre relações interpessoais, várias etapas.* Eles dão em etapas chamadas cartões. *Os cursos são sempre relacionados em como você lidar e como você trazer o funcionário para o seu lado, saber que eles é que é o mais importantes, porque são eles que fazem.* Os cursos são ótimos! Eu gosto (Laura, ipiraense, 31 anos, parda, chefe de família, um filho, bióloga, supervisora de costura) (grifo nosso).

Por fim, não poderia deixar de mencionar que o trabalho intensificado tem forte impacto nas relações familiares e de amizade:

Às vez, esse tipo de situação, a mesma forma que você trata teu familiar, às vezes, *you nem trata seu amigo bem.* Às vez, você é até uma pessoa boa, uma pessoa educada, mas a carga de estresse é tão alta que, às vezes, você acaba falando coisa que você não deve, que os outros não tá preparado para estar ouvindo.

[...]

Às vez, complicava um pouco, porque você chegava tão estressada e o outro não estava preparado para ouvir aquilo, não ia entender o porquê, você estava assim. [E sua mãe queria que você continuasse na fábrica?] É, no momento, *como não tinha muita opção,* acabava falando assim: “É, vai ficando lá até consegui outro” (Tina, 35 anos, branca, solteira, sem filho, ex-auxiliar do setor de qualidade).

*Ah, mudou muito, cara! Mudou até a maneira de agir aqui dentro de casa. Até a maneira com a mulher e com meus filhos. Eu não tinha tempo para os*

*meus filhos, eu não tinha tempo para a mulher. Eu só vivia estressado. Só que financeiramente mudou também, porque a fábrica ajudava. Eu vou falar a verdade, eu mudei muito depois da fábrica, eu construí casa, tenho um terreno lá embaixo, eu paguei 17 mil num terreno ali embaixo, aqui embaixo é meu também. Minha maneira de viver mudou bastante. Em termos financeiramente, eu mudei muito. Agora, a rotina era pesada. Era muito estresse. Muito estresse. Muito estresse. E fábrica muda muito, muda muito. [E o tempo para a família?] Não tinha tempo para a família. Na realidade, era mais briga, era muito mais briga. Eu chegava dentro de casa aqui, a mulher implicava e era aquele negócio. Era muita briga. Mas, dava para administrar um lado e o outro (Juca, ipiraense, 35 anos, branco, casado, dois filhos, ex-coordenador de costura).*

A seguir apresentaremos o caso Jeane, uma mulher cobrada e pressionada na fábrica e no domicílio. A pressão pelo cumprimento dos prazos lhe impõe uma jornada extensa e intensificada na fábrica. Outra jornada de trabalho se inicia em casa, onde ela tem uma *função a mais* – a doméstica – sempre lembrada e exigida pelo seu esposo. Pediu demissão.

### **CASO 3: Jeane. A jornada ‘a mais’ na Fábrica. E a função ‘a mais’ dentro de casa**

<p><b>Apresentando Jeane e sua luta por uma vaga na fábrica...</b></p> <p>Negra, 29 anos de idade, união estável com um ex-operário da fábrica, sem filho; nasceu em Feira de Santana, viveu em Itaberaba e atualmente mora em Ipirá.</p> <p>É uma ex-coordenadora do setor de costura (sistema de células ou “quadrado”). Antes de se tornar coordenadora na fábrica, trabalhou em duas unidades fabris do mesmo ramo em Itaberaba e Rui Barbosa.</p> <p>Para entrar nesta empresa, chegou a colocar 16 currículos. Tornou-se auxiliar com 10 meses na primeira empresa (Itaberaba), onde recebeu o apelido de Papa-Léguas, por acelerar bastante.</p> <p>Demitiu-se desta empresa para cuidar da mãe adoecida; da segunda fábrica (em Rui Barbosa), pediu demissão porque queria trabalhar na unidade de Ipirá, pois pagava um salário um pouco melhor.</p> <p>Foi indicada à fábrica de Ipirá por um gerente de produção, seu ex-chefe naquelas unidades. Na fábrica, especializou-se no trabalho no setor de</p>	<p><b>A jornada ‘a mais’ na Fábrica</b></p> <p><i>“Eu entrava quinze pra seis. Porque o horário é seis horas que entra. (...) Saía às onze horas, onze e meia, porque depois do expediente a gente tinha que ficar, até porque tinha que fazer o fechamento. Era (...) de quinze em quinze dias, aí mudaram para toda semana, fazer fechamento. (...) Então, tinha estoque nosso que estava em aberto, então a preocupação. Eu tinha a responsabilidade de poder fechar, a gente não conseguia fechar no horário do expediente, mas eu tinha essa responsabilidade de fechar. (...) Eu sempre ficava. Não somente eu, era várias, para poder fazer o fechamento, para entregar em dias o nosso pedido, né? Para não atrasar, porque se não era uma cobrança. Eles iam cobrar no outro dia, sim. Por isso, eu ainda preferia ficar; (...) saía onze horas, onze e meia [De quê?] da noite. [Da noite?] Sim. Imagine só, de quinze pra seis; vinha em casa, tinha uma hora praticamente, é uma hora e vinte, mas eu ficava só meia hora, só para almoçar e ia entrava primeiro para adiantar alguma coisa, sempre assim. (...) A gente quando pega um trabalho, sempre fica preocupada em entregar aquilo em dias, né? Naquela hora, então, eu tinha essa preocupação. Então, acho que por isso, eu fiquei um pouco até hoje, vamos dizer, estressada. Até por conta mesmo de muito trabalho. Minha cabeça só estava focada só naquilo lá. Quando eu chegava em casa, não tinha mais ânimo para nada, aí... o marido já cobra, né? Assim, a questão das atividades de casa e tudo mais (...).”</i></p>
--	--

<p>costura, onde trabalhou nas três empresas.</p> <p>Em Ipirá, coordenou 33 operários e 03 auxiliares. Trabalhava em um quadrado (célula de produção). Às vezes fazia até 5 modelos de calçado por dia.</p> <p><b>Na fábrica:</b> fazia layout, fazia faxina no setor, fazia retrabalho e para fazer fechamento, costumava trabalhar frequentemente aos sábados.</p> <p><b>Em casa:</b> Amava trabalhar com a costura e a considera uma arte. E acredita ter dom para a arte da costura e para liderar.</p> <p>Após dois anos e dois meses, pediu demissão, por não suportar a cobrança...</p>	<p><b>A função ‘a mais’ dentro de casa</b> “E agora quem é casado, né? Sempre tem agora uma função a mais dentro de casa, apesar de que eu não tinha filho, mais tinha que fazer, no caso, o almoço. Então, <i>para mim, já estava sobrecarregada; minha cabeça já estava a mil por hora, entende? Já estava tendo muita enxaqueca, não estava dormindo, estava tendo insônia.</i> Então, eu coloquei dentro de mim mesma que <i>eu já estava quase entrando em estado de depressão, estava estressada.</i> Então, era até para a minha própria saúde, preferir sair. Para descansar um pouquinho”.</p> <p><b>O pedido de demissão</b> “<i>Quando eu saí da fábrica, eu saí tão alegre e satisfeita! Parecia que eu estava saindo de dentro de uma cadeia, assim.</i> Não era questão da empresa e sim minha, do meu psicológico. Parecia que eu me livrei, criei asas e sai voando, minha filha. Porque eu não tava me sentindo bem de jeito nenhum. Eu tava em tempo de enlouquecer. Oh, eu tava falando, falava quantas vezes pra Anita “Oh, eu tô em tempo de enlouquecer”. Oh, menina, eu acho que fiquei tão envolvida, me envolvia tanto, me envolvia tanto, que acabei me prejudicando. Dei sangue! Como diz o povo”.</p>
--	---

O peso ainda excessivo do trabalho doméstico destinados às mulheres as coloca em desvantagem frente aos seus pares na indústria. As duas jornadas extensas e intensificadas só são suportáveis em curto prazo.

#### 5.4 SALÁRIO: PRECARIIDADE E DESIGUALDADES POR SEXO E REGIÃO

A precariedade marca a trajetória deste ramo da indústria, sendo a questão salarial um fator determinante dos processos de ocupação de novos territórios pelo capital, na busca por condições mais propícias à acumulação. A busca por salários baixos figura entre as principais razões que levaram investidores do Sul a migrarem para regiões rurais do interior da Bahia.

Não por acaso, a principal *inovação* realizada pela fábrica ao se instalar em Ipirá envolveu a extinção de profissões como costureira, cortador e montador – consideradas qualificadas no Vale do Rio dos Sinos (SANTOS, 2004). Em Ipirá, todos os trabalhadores foram contratados como “serviços gerais”, “operador de calçados” ou “trabalhador

polivalente” e, independente da atividade realizada, assim permanecem, auferindo salário levemente acima do mínimo, sem diferenças salariais por sexo (SILVA, 2008).

Recrutados entre os operários, os chefes naturais de Ipirá permanecem identificados na carteira de trabalho como “serviços gerais”, “operador de calçados” ou “trabalhador polivalente”, tendo sua função de chefia informada apenas no contracheque. A exceção se dá apenas para aqueles que foram contratados mais de uma vez pela fábrica.

Entre os chefes, no entanto, entre os demitidos, identificamos salários mais baixos para as mulheres. A maioria das horistas recebe de “1 até 1,5 salário mínimo” (16 delas), sendo que o teto salarial máximo para as mulheres ipiraenses é até 2 SM<sup>139</sup>.

**Tabela 14 – Faixa salarial por tipo de salário e sexo**

Count			Tipo de salario		Total
Sexo			Horista	Mensalista	
Feminino	Salario	1 até 1,5 sm	16	0	16
	faixa	Mais de 1,5 ate 2 sm	7	0	7
	salarial	Mais de 3 ate 3,5 sm	0	1	1
		Mais de 4 ate 4,5 sm	0	1	1
		Acima de 4,5 sm	0	1	1
	Total		23	3	26
Masculino	Salario	1 até 1,5 sm	34	0	34
	faixa	Mais de 1,5 ate 2 sm	16	0	16
	salarial	Mais de 2 ate 2,5 sm	4	0	4
		Mais de 2,5 ate 3 sm	3	0	3
		Mais de 4 ate 4,5 sm	0	3	3
	Acima de 4,5 sm	0	6	6	
Total		57	9	66	

FONTE: Material organizado a partir dos Termos de Rescisão de Contratos dos chefes demitidos entre 2011 e 2016, disponibilizado pelo Sindical. Elaboração própria.

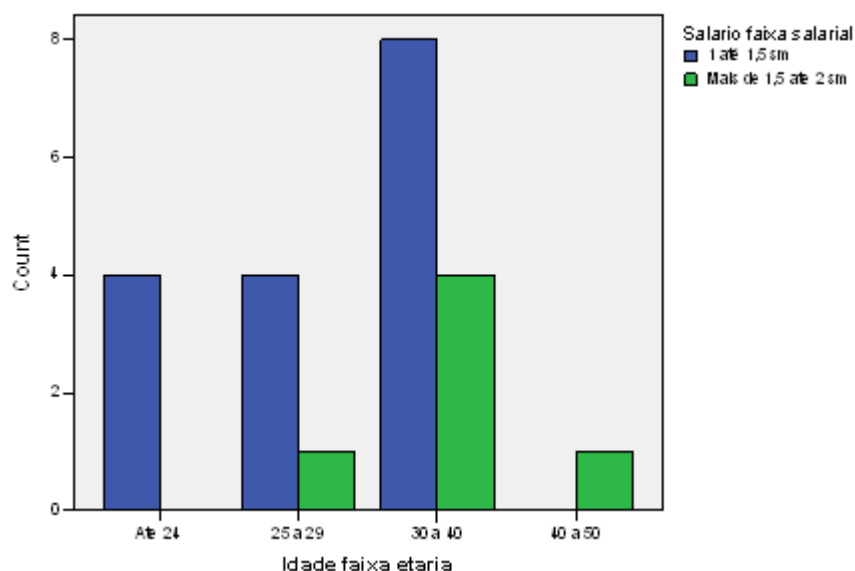
Os homens que trabalham como horistas também se encontram concentrados entre os que recebem na primeira faixa salarial, a mais baixa (34 homens contra 16 mulheres). Mas, diferente das mulheres, eles também se encontram entre os que recebem, de acordo com a tabela, “Mais de 2 até 2,5 sm” (04 deles) e “Mais de 2,5 até 3 sm” (03 deles).

Os menores salários são auferidos pelas mulheres mais jovens. Pelo Gráfico 1, pode-se observar que nenhuma jovem com até 24 anos recebia salário superior a 1,5 SM. Seus pares

<sup>139</sup> Conforme já vimos, as chefias locais (de Ipirá e região) são remuneradas como horista e as chefias do Sul como mensalista. Neste quesito, sete (07) termos estão sem dado.

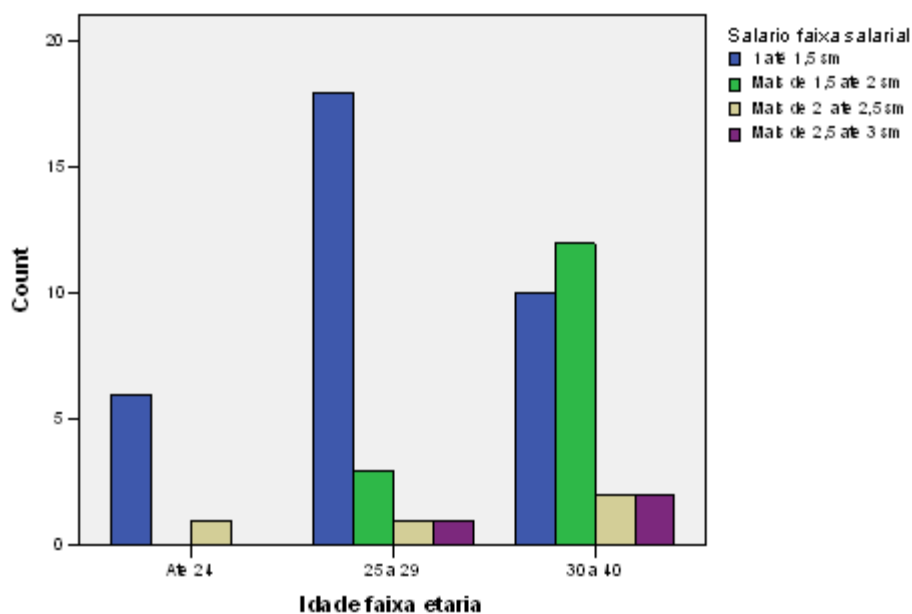
de mesma faixa de idade aparecem na faixa salarial “Mais de 2 até 2, 5”; e os de 25 até 29 anos constam entres os que auferem “Mais de 2, 5 até 3 sm”<sup>140</sup>.

**Gráfico 11 – Faixa salarial por idade da mulher horista**



FONTE: Material organizado a partir dos Termos de Rescisão de Contratos dos chefes demitidos entre 2011 e 2016, disponibilizado pelo Sindical. Elaboração própria.

**Gráfico 12 – Faixa salarial por idade do homem horista**



<sup>140</sup> Veja o Gráfico 2.

FONTE: Material organizado a partir dos Termos de Rescisão de Contratos dos chefes demitidos entre 2011 e 2016, disponibilizado pelo Sindical. Elaboração própria.

O salário por função é o mesmo, não variando de acordo com o tempo de serviço prestado à fábrica. A maioria dos chefes locais (supervisores, coordenadores e auxiliares) tinha menos de seis anos na empresa. Estavam nesta condição 18 dos 27 supervisores, 26 dos 41 coordenadores e 22 dos 30 auxiliares. Entre estes, três deles tinham mais de oito a nove anos na fábrica. Entre coordenadores, três tinham mais de nove anos. Maior tempo de casa foi encontrado entre os supervisores: sete deles tinham mais de nove anos na empresa.

Entre os chefes entrevistados, identificamos um salário por função. A supervisora declarou receber R\$ 7,30 por hora de trabalho (R\$ 1.600 por mês). Os coordenadores de ambos os sexos informaram o mesmo valor: R\$ 5,76 a hora de trabalho (R\$ 1.200 por mês); entre auxiliares nos informaram que a hora trabalhada era R\$ 4,91, mas os salários mensais declarados variavam entre R\$ 900 a R\$ 1.000 por mês<sup>141</sup>. O valor atualmente pago a um auxiliar de chefia em Ipirá é inferior ao pago aos operários no Rio Grande do Sul. Não conseguimos localizar nas convenções coletivas informações específicas sobre os salários de chefia.

A chefia, assim como os operários, não tem participação nos lucros da empresa. Eles recebem alguns benefícios: cesta básica; auxílio creche no valor de R\$ 72,33 por mês<sup>142</sup>; auxílio educação pago no valor de R\$ 167,00 aos que comprovarem matrícula.

Este baixíssimo salário e a pobreza dos trabalhadores contrasta com a riqueza da empresa. Em 2012, a empresa faturou 2,2 bilhões. Em 2013, ela possuía sete unidades produtivas, mais de 330 lojas no Brasil e no exterior<sup>143</sup>.

Os baixos salários têm implicações diversas sobre a dinâmica da fábrica, do sindicato e das famílias. Uma decorrência do salário muito baixo da chefia (e dos operários) é a baixa

---

<sup>141</sup> De acordo com a Convenção Coletiva de 2016, o valor da hora para operários era R\$ 4,25 a hora. Piso salarial no valor de R\$ 935,00. Piso de ingresso (os três meses de experiência) era de R\$ 882. O baixo poder de pressão e de melhoria dos salários pelos trabalhadores se expressa especialmente quando comparamos o atual piso salarial com os salários auferidos anteriormente. Em 2007, o valor da hora de trabalho era R\$ 1,77 (R\$ 390,00), em 2015 este valor se eleva para R\$ 3,81 (R\$ 838,00). Para fazer contraponto com remunerações pagas em outras regiões do país, analisamos algumas Convenções Coletivas. O salário negociado na Paraíba, em novembro de 2016, era semelhante ao de Ipirá: R\$ 943,00. O valor negociado em Jái/SP era R\$ 1.000,00. No Rio Grande do Sul, em agosto de 2016, os trabalhadores passaram a receber R\$ 4,77 por hora de trabalho e, em janeiro de 2017, passaram a receber R\$ 5,00 a hora. Este valor é superior ao pago por um auxiliar de chefia em Ipirá.

<sup>142</sup> Durante os doze primeiros meses após a licença maternidade. No Rio Grande do Sul, e de acordo com a Convenção Coletiva, paga-se R\$ 64,11 como auxílio creche, mas por um período de seis anos.

<sup>143</sup> Uma análise da trajetória do grupo encontra-se no capítulo 3.



resistência para fazer horas extras<sup>144</sup> e para vender parte das férias<sup>145</sup> – o que significa reduzir o tempo para o descanso e para o convívio familiar. Os entrevistados realizaram muitas horas extras, ultrapassando o tolerável do ponto de vista da legislação e da capacidade física humana. Talvez isso explique o fato de as chefias entrevistadas terem realizado sonhos como a construção da casa própria (apenas dois não a possuem ainda) e aquisição de bens móveis, como carros e/ou motos. Não por acaso, a principal mudança ocorrida na vida destes chefes após sua inserção na fábrica foi de natureza material: independência financeira, aquisição da casa própria, compra de automóvel ou de terreno, e a poupança também foi citada<sup>146</sup>.

Consegui um transporte, um dinheirinho na conta, assim, estamos melhorando, né? Não bastante, mas tamo melhorando. *Não como eu queria* (Valdo, ipiraense, 31 anos, pardo, casado, sem filho, coordenador de corte).

A renda familiar é bastante baixa, não só porque o salário oferecido pela fábrica é pouco significativo, mas porque os demais membros da família, quando empregados, conseguem salários ainda menores quando laboram fora da fábrica. Vimos anteriormente, no capítulo 3, uma análise do mercado de trabalho local: baixa capacidade de assalariamento pelas empresas locais e a informalidade como traço predominante deste mercado de trabalho. Por isso, da renda familiar informada, a mais elevada foi de R\$ 2.700 (um único caso). Para aqueles que têm outros membros da família trabalhando na mesma empresa, a média não excede R\$ 2.000. Em função da baixa renda, encontramos dois chefes homens trabalhando à noite, em finais de semana e feriados. Um vende bebidas em eventos e mantém um bar em sua residência; o outro construiu uma barbearia e salão no domicílio onde reside com a mãe.

O trabalho que eu tenho quando eu volto da fábrica é que às vezes eu estou trabalhando cortando o cabelo. Às vezes fico até mais tarde. Às vezes chegou ali duas pessoas para cortar cabelo, eu vou cortar cabelo. *Um dinheirinho a mais aí.* Mas nunca fico até mais tarde. [Mas a demanda maior não é durante a semana, não é?] Não, é mais no dia que eu estou parado, mais no sábado, domingo (Valdo, ipiraense, 31 anos, pardo, casado, sem filho, coordenador de corte).

Assim, a extensa jornada do trabalho fabril se soma ao trabalho extra no domicílio.

---

<sup>144</sup> Embora, e conforme já mencionamos, atualmente, e em função das pressões do sindicato, a empresa tenha optado por outro mecanismo para garantir a produção no prazo: a terceirização. Boa parte da costura e do corte é realizada fora da fábrica de Ipirá, ocorrendo na nova unidade implantada em Riachão das Neves, mas também nos ateliês e, até mesmo, nas unidades do Sul.

<sup>145</sup> Entre os auxiliares, os que recebem o menor salário entre a chefia, dois afirmaram ter preferência por férias parciais.

<sup>146</sup> Apenas duas respostas apontaram questões de ordem afetiva e familiar: para um a falta de tempo para o convívio familiar; para outro, uma maior capacidade de se relacionar com as pessoas.

Os baixos salários podem, em alguma medida, ajudar a explicar a resistência por parte dos trabalhadores à filiação ao sindicato. Algumas famílias têm mais de um membro trabalhando na empresa e, por isso, apenas um se *associa* e contribui com o Sindicato:

Ele [o esposo] é, mas eu não. [Porque você não se associou?] Eu não me associei não; às vezes, sei lá, às vezes, a gente pensa assim, a pessoa não vai mentir. *A gente pensa pelo desconto. As pessoas ficam falando que: “Já desconta de um, vai descontar de outro?”.* *Eu nunca me associei por isso.* [Não concorda com o desconto?] Não, concordo, eu concordo. *Às vezes, eu penso assim, eu já acho que se já tem um da família associado não precisa de outro.* [Risos]. (...) Eu penso, se já tem um, um já está colaborando. (...) [Mas a contribuição é individual] É. É individual. Porque quando o bem vem, vem pros dois, né? (Rose, ipiraense, 37 anos, parda, casada, dois filhos, auxiliar de produção).

A taxa de contribuição assistencial anual é de R\$ 50,00, sendo descontado todo mês de abril. O relato aponta um problema do qual o sindicato precisa se ocupar. Os chefes entrevistados que criticaram a direção sindical centraram sua crítica na questão salarial. A incapacidade em negociar melhores salários é a questão central:

O que eu acho que eles poderiam correr atrás mesmo é a melhoria de salário (...), porque toda vez que tem aumento de salário, melhoria de salário, é porque de qualquer forma o governo já queria dá. Então, eu vejo lá essa história que é o sindicato que está ganhando, que está melhorando o salário. Eu não vejo. Pra mim, na minha opinião, o salário, o nosso lá, da gente, era para ser muito melhor (Joaquim, ipiraense, 36 anos, negro, casado, um filho, auxiliar de corte).

No que diz respeito à questão de salários e benefícios, os elogios ao Sindical se dão especialmente por conta da luta pela cesta básica e a conquista do direito a um transporte municipal que passou a circular em Ipirá, atendendo a fábrica e a toda a população.

A cesta básica foi um ganho muito grande. A comunidade abraça muito esta causa, por ser o único sindicato do município que conseguiu esse benefício (Arlete, ipiraense, 35 anos, negra, chefe de família, um filho, secretária geral, fundadora e ex-presidenta do Sindical).

Inúmeros relatos expressam diferentes situações na família e no trabalho, cujos chefes são atingidos de alguma forma pela condição precária dos seus pais ou pelo baixo salário dos operários, filhos ou funcionários. Algumas mulheres chefas declararam ajudar as suas mães, doando a cesta básica. Um jovem operário, cujos pais ocupam funções de chefia, não levou a cesta básica para casa porque a tinha vendido para melhorar seu poder de consumo. A coordenadora do noturno precisa *dar um ânimo* nos operários que realizam *bico* durante o dia:

Tem alguns que tem trabalhos diurnos, então já estão cansados. [Trabalham de dia em outro lugar?] Isso. Fazem um bico durante o dia, então, quando chega a noite, quando vai chegando às 10 da noite, já está

meio cansado; a gente tem que dá um ânimo “Vamos lá, oh; produção, tem que alcançar a produção!”. (...) Então a gente tem que acabar puxando um pouquinho (Ivana, ipiraense, 29 anos, parda, solteira, sem filho, coordenadora de corte no turno noturno).

Promover e não reajustar o salário à nova função é bastante frequente. Há casos de auxiliares desenvolvendo a nova função de coordenação há seis meses, sem nenhuma alteração em seu contracheque:

Olha só, a gente trabalha lá por hora, nosso valor é baseado em hora. Como coordenador, eu não sei te dizer ainda a hora do coordenador, mas a minha hora ainda está como hora de auxiliar, ainda. (...) Eu tenho em torno de seis meses agora [Então, há seis meses que você está como coordenador, mas o salário ainda não foi modificado?] Não foi reajustado ainda. [Então, você continua ganhando o mesmo salário?] Como auxiliar. [E você já se queixou junto à empresa?] Não, por enquanto, eu tô quieto (Joaquim, ipiraense, 36 anos, negro, casado, um filho, auxiliar de corte).

A prática de não remunerar os recém-promovidos assim que ocupam a função é tão recorrente, que uma Supervisora passou a alertar os seus auxiliares:

Eu procurava passar tudo o que eu sei para eles. Deixar bem claro a função de auxiliar. A remuneração, que não é rápida, né? Pra não ir enganado para a função. Eu conversava com eles, porque depois eles cobram da gente o aumento de salário. É o supervisor quem vai atrás. Aí, você já tem que deixar tudo certinho: sua função vai ser isso, a sua remuneração demora, vai depender de você (Laura, ipiraense, 31 anos, parda, chefe de família, um filho, bióloga, supervisora de costura).

Os descontos não justificados e o não pagamento de horas extras foram lembrados pela dirigente sindical como um problema que atravessa a trajetória da empresa em Ipirá. Por isso, a luta contra tais irregularidades antecedeu a luta por melhores salários.

Até o nosso salário era roubado. Porque na época, o mínimo era de uns R\$ 120. A gente ganhava R\$90 (...) incluindo desconto do INSS, já sabia. Aí quando vinha taxa de desconto no salário, não sabia nem o que estava descontando. Eles diziam “Você ganhou isso aí e acabou!”. Entendeu? A gente fazia hora extra e não recebia e ninguém via isso. E a gente teve que correr atrás de tudo isso para garantir nossos direitos (Arlete, ipiraense, 35 anos, negra, chefe de família, um filho, secretária geral, fundadora e ex-presidenta do Sindical).

A espoliação atingiu a chefia, um segmento menos vulnerável na empresa do ponto de vista do emprego, por não compor um grande exército industrial de reserva como os operários.

No início da fábrica aí teve uma época que não pagou extra pra gente não. A gente trabalhava de graça. Se tivesse um fechamento para fazer e a gente não

conseguiu fechar, a empresa não estava liberada a hora extra,  *você tinha que passar o crachá e voltar e trabalhar. Tinha isso! No início, mas aí, depois, o sindicato implicou e começou a bater na tecla “Se tiver um funcionário na empresa, ele tem que receber!”*. Aí o sindicato junto com o Ministério do Trabalho ficaram sabendo disso aí e foi o maior pepino. Eu sei que pararam com esse negócio. [Quanto tempo?] Há, uns quatro anos (...)  *Já teve vez da gente entrar e sair às dez da noite sem receber! De quatro horas da tarde até dez da noite fazendo fechamento, e tinha que fechar! E de graça, na época era de graça! Várias vezes. Não foi uma, nem duas, nem dez vezes, não! Foram várias vezes*. E todos sabem. Se tu perguntar um monte de gente aí vai te passar (Juca, ipiraense, 35 anos, branco, casado, dois filhos, ex-coordenador de costura).

Para Arlete, dirigente sindical, os auxiliares são os mais vulneráveis entre os chefes.

Os auxiliares (...) reclamam muito porque eles ganham o cargo e não aumenta o salário, é assédio moral. (...) Eu peguei caso de auxiliar de quatro anos (...) sem ganhar o salário e era um cara escravo da empresa, chegava antes de todo mundo e saía depois de todo mundo. E não ganhava nada de salário. Quando eu descobrir isso, quando ele veio me contar isso, ele já estava querendo sair da empresa (Arlete, ipiraense, 35 anos, negra, chefe de família, um filho, secretária geral, fundadora e ex-presidenta do Sindical).

A vulnerabilidade deles é também política, e cabe ao sindicato atentar para situações muito particulares envolvendo este segmento específico, como, por exemplo, o fato de saírem mais tarde da fábrica e de não conseguirem participar das atividades realizadas pelo Sindical na porta de empresa.

Nós, como auxiliar, é assim, quando o sindicato vai, eles vão dá os avisos lá na frente lá na porta. Só que nós, como auxiliar, nós só sai por último. E quando a gente sai, tudo o que eles avisaram, a gente não ouve mais. “Disseram o que?”, “Foi o quê que disseram?”. A gente não sabe, porque a gente só sai por último de todo mundo. (...) Aí, quando a gente sai, a gente não ouve mais nada (Rose, ipiraense, 37 anos, parda, casada, dois filhos, auxiliar de produção).

Por fim, não poderíamos deixar de analisar as desigualdades salariais existentes entre as regiões. O salário declarado pela funcionária do departamento de RH foi de R\$ 2.300,00 – salário bastante baixo, mas ainda assim não auferido por nenhum dos entrevistados ipiraenses. Conforme pode ser verificado na Tabela 1, entre os 12 chefes mensalistas que ocupam funções iguais ou superior à supervisão, nenhum recebe salário igual aos ipiraenses. O mais alto salário pago a um chefe do sexo masculino ipiraense está na faixa de “Mais de 2,5 até 3sm” superior às mulheres do Sul, para as quais o menor salário é superior a 3 SM.

Desigualdades sexuais entre as chefias do Sul também podem ser verificadas na referida tabela. Os homens estão concentrados na faixa salarial mais elevada (“Acima de 4,5 SM”), estando seis deles (06) nesta condição, inclusive um gerente de unidade (que recebia R\$

10.500). Enquanto nenhum homem recebia “Mais de 3 até 3,5 sm”, encontramos uma mulher nesta faixa e apenas uma delas (01) encontrava-se na faixa salarial mais elevada.

Enquanto os baixos salários são motivadores da insatisfação no emprego, a desigualdade salarial entre chefes do Sul e chefias locais, inclusive entre os que realizam uma mesma função, tem causado curiosidade, incômodo e descobertas, sempre não intencionais, das diferenças, gerando indignação e até mesmo conflitos no trabalho:

Veio um coordenador de Itaberaba praqui que o contracheque caiu na minha mão, aí eu guardo na gaveta; sem querer, um dia, ele pegou o contracheque dele e abriu *e eu vi sem querer, aí eu percebi sem querer* que a hora dele era o dobro da minha, como auxiliar, hoje. Que ainda, fiquei danado da vida, ainda (Joaquim, ipiraense, 36 anos, negro, casado, um filho, auxiliar de corte).

Não sei se continua ainda. Eu acho um absurdo o baiano, como eles falam que é preguiçoso, trabalhar, ganhar o mínimo; eles vir praqui com trinta dias e ganhar o dobro que a gente ganha, sendo que *a mão de obra pesada somos nós*. [Eles ganhavam o dobro?] E como! (...) Chegou um chefe lá (...), em quinze dias de trabalho, ele tirou o que muitos chefes tiravam com as horas extras que a gente fazia. *E eu tive o prazer de mostrar pros chefes das esteiras que eu tomava conta como auxiliar*. Falei: é isso aqui que vocês querem? Vocês humilham seus companheiros de serviço pra ele chegar e em menos de quinze dias ganhar isso aqui (...) (Cristina, 37 anos, parda, casada, dois filhos, ex-auxiliar do setor de montagem).

A dirigente sindical mostrou-se indignada com as desigualdades salariais por região, especialmente por considerar algumas situações, não raras, em que chefes vindos do Sul desconhecem as funções do seu setor – condição para a promoção de um chefe ipiraense – e, não raramente, aprendem a fazer o calçado com os chefes locais.

No geral, o salário já é de péssima qualidade! Quando a gente ver chegar um gaúcho que não sabe fazer, que não sabe nem costurar um sapato, quem ensina eles são os baianos que estão lá no cargo, eles chegam ganhando um salário de R\$5.000,00 (cinco mil reais), com aluguel pago, carro para andar, entendeu? Com todos os direitos e os melhores salários. E o pessoal que está lá, que são baianos, não têm nem a terça parte do que eles ganham, entendeu? Então, pra mim, é um absurdo! (Arlete, ipiraense, 35 anos, negra, chefe de família, um filho, secretária geral, fundadora e ex-presidenta do Sindical).

Com o intuito de ilustrar as implicações do baixo salário da chefia e as tramas envolvendo as relações de poder entre chefias locais e do Sul, analisaremos um caso, tomando como referência a função mais valorizada entre as reservadas à chefia ipiraense: a supervisão – cargo disputado por ambos. A supervisora, chefe de família, ocupa o cargo mais elevado acessível aos ipiraenses. Ela supervisiona mais de 100 operárias no setor de Costura e, em determinados períodos, ficou à disposição da empresa, tendo trabalhado fora da sua jornada.

O seu salário era tão baixo que a impediu de contratar uma babá. Pediu demissão após aprovação em concurso público para agente de endemias.

**CASO 4: Laura. “Ela achava que eu era a chefe, que ganhava muito bem”: a supervisora que não consegue contratar uma babá**

<b>Apresentando Laura...</b>	<b>O baixo salário de Laura</b>
<p>Parda, 31 anos, solteira com um filho, chefe de família; natural de Ipirá.</p> <p>Ex-supervisora do setor de costura, com uma equipe de 110 funcionários. Seu salário era R\$ 7,30 a hora, o equivalente a R\$ 1.600. Tem Licenciatura em Biologia. E ministrou aula como professora de biologia e ciências.</p> <p>Foi contratada pela fábrica duas vezes: na turma de maio de 2003, mas cinco anos depois pediu demissão para cuidar do filho, após o parto; seis meses após a demissão, retornou em 2009 à convite da fábrica. Pediu demissão após aprovação em concurso.</p> <p>Com 15 dias de trabalho na fábrica, foi tirada para ser auxiliar. Aceitou o convite porque desejava melhorar o salário, com vistas à construção da casa própria – um dos sonhos realizados por meio do seu trabalho. Estudar é seu outro sonho e, para isso, saiu da fábrica.</p> <p>Com o salário de R\$ 1.600, garantia sozinha o seu sustento, do filho e ajudava a mãe, a quem doava a cesta básica e amparava na compra de alimentos.</p> <p>Por duas vezes, demonstrou-se incompatível com o perfil de chefia que a fábrica buscava impor e com determinadas exigências. “Eles me criticavam por eu não falar alto, por não gritar. Era assim, a gente era instruído para ser assim. Às vezes,</p>	<p><b>Como auxiliar</b></p> <p>“O salário para se diferenciar demorou um pouquinho. [Chegava a R\$ 100 reais de diferença?] Não. Acho que até hoje quando você passa a auxiliar, a diferença não é de R\$ 100. É bem pouco mesmo. São centavos, R\$ 0, 10 a 0,20 a diferença para ser auxiliar”.</p> <p><b>Como Supervisora alerta seus auxiliares sobre o baixo salário</b></p> <p>“Eu procurava passar tudo o que eu sei para eles. Deixar bem claro a função de auxiliar. <i>A remuneração, que não é rápida, né? Pra não ir enganado para a função. Eu conversava com eles, porque depois eles cobram da gente o aumento de salário</i>”.</p> <p><b>A promoção ao cargo de chefia</b></p> <p>“No começo a gente fica lisonjeada por ser escolhida, né? (Risos). A fábrica está começando agora, você já foi escolhida, tem toda aquela lavagem no seu cérebro “Ah, a gente escolheu você porque você foi a melhor”. Você já fica toda otimista, né? <i>Aí, depois, com o tempo, a gente vai saber bem o que é, né? Quem tem garra fica até o final. Também eu estava num tempo que eu queria um salarinho melhor que eles sempre prometem né, demora, mas... eu estava querendo fazer a minha casa, né. Então, eu gostei na época quando me chamaram. Hoje se eu tivesse a mesma visão talvez eu não quisesse pela responsabilidade</i>”.</p> <p><b>Desigualdades salariais entre supervisores por região (Sul e Bahia) eram desmotivadoras</b></p> <p>“Quando é gaúcho, mesmo, eles ficam mais de fora (...), até porque muitos não têm experiências em fazer. Eles têm aquela experiência em liderar mesmo, mas em fazer, não. Eu já cansei de ensinar uma pessoa a ser a minha supervisora. Muitas vezes já aconteceu isso. [E quando acontecia isso, como era pra você?] Eu ensinava, né. Tinha que ensinar e eu ensinava. Eu ficava abismada com isso, né, mas eu tinha que fazer. Teve uma vez que a mulher que ficou no meu lugar, ela tá com idade de se aposentar, e com tantos anos de calçado e a mulher não sabe fazer nada. Não sei como é que esse povo tem essa experiência (Risos). Só sabe mandar mesmo. [Essa experiência como supervisora, com tanta responsabilidade, como é que você a avalia?] Pra</p>

<p>“você tem que fazer algumas coisas que não é da sua índole, agir de algumas formas (silêncio)”.</p>	<p>mim que gosta de tudo certo, é muita responsabilidade. Às vezes, você tem que fazer algumas coisas que não é da sua índole, agir de algumas formas (silêncio). <i>Eu mesma eu gostava mais pelo salário, porque a remuneração é melhorzinha um pouco, né?</i> Mas a responsabilidade é muito grande. <i>E, às vezes, a gente vê que a diferença do meu salário, que eu sou supervisora, para uma pessoa que é supervisora gaúcha, você vê que a diferença é tão grande que desmotivava. Dá vontade de fazer outra coisa, que até ganha menos, do que vê aquilo ali, né?</i> [Qual era a diferença?] (...) Eles dizem que já nasceram fazendo calçados. Que não sabem fazer mais nada, só calçados”.</p> <p><b>O baixo salário a impede de contratar uma babá</b>  “Quando ele [seu filho] nasceu, minha mãe morava na zona rural, aí eu <i>arranjei umas quatro pessoas. Uma ficava e depois não queria. (...) As pessoas não querem mais. Porque a gente não pode pagar bem, porque a gente já não ganha tão bem para pagar um salário.</i> [Você pagava quanto?] A última menina que veio eu pagava R\$ 200, há cinco anos. <i>Ela achava que eu era a chefe, que ganhava muito bem, que eu podia pagar muito. E aí não ficava (Risos)</i>”.</p> <p><b>Desqualificar para desvalorizar a força de trabalho local</b>  “Já teve um momento mesmo que veio uma supervisora nova, uma gaúcha, né? Por exemplo, ela chegou nessa semana, ela não me conhece ainda, e <i>aí teve um aumento na remuneração e o gerente chamava a gente e o supervisor, né.</i> E ela tinha pouco contato comigo, e <i>aí ela me descreveu para o gerente de uma forma totalmente diferente do que eu sou. Não me chamou de burra, mas disse que eu olhava só numa direção, como se eu estivesse com uma venda nos olhos, algumas palavras que na hora me chateou, porque ela nem me conhecia</i>”.</p>
--	--

Vimos alhures que a missão declarada pela empresa em seu site – *Atender com excelência as expectativas, desejos e sonhos dos nossos clientes, com colaboradores motivados e satisfeitos, gerando resultados de forma sustentável* – não passa de mero elemento discursivo e parte do arsenal ideológico da guerra pela captura de subjetividades de trabalhadores e também de clientes.

## 6 VIOLÊNCIA NO TRABALHO, DOENÇAS E A DEMISSÃO COMO ESTRATÉGIA DE RESISTÊNCIA: INDICADORES DE PRECARIZAÇÃO SOCIAL DO TRABALHO

Neste capítulo, analisamos práticas de violência como o assédio moral, entendidas enquanto ação organizacional e, por isso, associadas às formas de organização e de gestão do trabalho e à competitividade entre trabalhadores. Em seguida, passamos ao exame das decorrências das jornadas extensas, intensificadas e marcadas pelo uso da violência sobre a saúde dos que vivem do trabalho – nosso penúltimo indicador de precarização. E, por fim, em um contexto de elevadas taxas de desemprego e informalidade, o pedido de demissão por parte das chefias, a rejeição à promoção e, para os que já assumem cargos de comando, a identificação de certo arrependimento expressam a recusa ao trabalho precário e, por isso, estão sendo concebidos como uma estratégia de resistência. Os indicadores são acompanhados por um *caso*.

### 6.1 “ELES ME MARCARAM”<sup>147</sup>: ASSÉDIO MORAL E OUTRAS EXPRESSÕES DA VIOLÊNCIA NO TRABALHO

*Não, você não é escravo!*  
(Jeane, ex-coordenadora do setor de costura)

*Eu vendo a minha mão de obra, mas eu quero a  
minha dignidade respeitada.*  
(Arlete, secretária geral e ex-presidenta do Sindical)

O assédio moral é concebido neste trabalho enquanto uma prática organizacional, o que significa dizer que ele decorre da forma de organização e de gestão do trabalho (BARRETO, 2013), podendo atingir todos os que vivem do trabalho enquanto laboram. Tal assédio tem sido concebido como “um risco não visível em que todos os trabalhadores estão expostos durante a jornada de trabalho” (BARRETO, 2013, p. 18). O risco é *invisível*,

porém concreto, na medida em que desorganiza as emoções, altera a identidade, fere a dignidade, desencadeia e agrava doenças pré-existentes. São agressões verbais, desmoralização e discriminações por um chefe ou mais a uma pessoa ou coletivo.  
[...]

<sup>147</sup> Depoimento de Juca, ex-Supervisor do Setor da Costura.



É este “espaço” de conflitos e submissão, de contradições e ambiguidades, de sedução e aceitação, de prazer e desprazer, de exigências e desqualificações, de adoecer e morrer que possibilita os atos de violência moral (BARRETO, 2002, p. 116).

Por isso, para torná-lo compreensível, a autora sugere considerar na análise os fatores psicossociais, ou seja,

situações diretamente relacionadas à forma de organizar e administrar o trabalho; à divisão e conteúdo das tarefas; ao reconhecimento do trabalho realizado; à falta de apoio e respeito nas relações laborais; à falta de participação nas decisões; à forma de ser avaliado na execução do seu trabalho; à sobrecarga e à ambiguidade de papéis; ou mesmo ao modo como a empresa lida com as dificuldades daqueles que não conseguem cumprir a meta de produção, entre tantos outros aspectos (BARRETO, 2013, p. 13).

Esta opção teórica (que é também política) é coerente com uma compreensão do assédio moral enquanto prática organizacional. Assim, o crescimento da violência e da humilhação no trabalho associa-se, necessariamente, às mudanças estruturais ocorridas nas quatro últimas décadas no funcionamento do modo de produção capitalista, com a emergência de um regime de acumulação flexível e de novas formas de organização da produção e do trabalho voltadas ao incremento de produtividade a qualquer custo e à competitividade no mercado internacional.

Neste contexto, o assédio moral tem sido apontado por autoras como Barreto (2013), como “ferramenta de controle e um mediador entre a forma de organizar o trabalho e de exigir produção” (BARRETO, 2013, p. 25). Enquanto prática institucional, o assédio precisa de um agente para se efetivar. O chefe, enquanto mediador entre a política da empresa e os operários, é necessariamente este agente que assedia cumprindo ordens. “O chefe é pressionado e também humilhado” (BARRETO, 2013, p. 17). Assim, este instrumento de controle deve ser acionado pelos chefes – e, quando necessário, contra eles!

“A pessoa que se apresenta como “humilhador” (...) sofre pressões para que o coletivo alcance ou ultrapasse a meta de produção. Como o fará? Isso não importa à empresa. A tarefa que cabe a cada um na divisão do trabalho é alcançar ou ultrapassar as metas!” (BARRETO, 2013, p. 19).

Uma pesquisa realizada por Rigotto, Maciel e Borsoi (2010) demonstra que os conflitos no chão de fábrica e o assédio moral resultam centralmente da política de imposição de metas: “São numerosos os relatos de conflitos e de situações de constrangimento envolvendo trabalhadores e suas chefias. Os motivos são vários, mas o centro do problema parece ser a

insistente busca do cumprimento das metas de produção estabelecidas pelas empresas” (RIGOTTO, MACIEL E BORSOI, 2010, p. 222).

Nas fábricas, essas metas de produtividade são definidas pela gerência e cabe aos supervisores da produção cobrar dos trabalhadores sob seu comando que elas sejam cumpridas. Assim, o que ocorre é uma verdadeira “cascata de pressões”. A gerência cobra dos supervisores, que cobram de seus auxiliares, que, por sua vez, cobram dos trabalhadores da produção, a quem são impostos o tempo de execução das tarefas, o ritmo dos gestos e, também, a dinâmica das necessidades fisiológicas” (RIGOTTO, MACIEL E BORSOI, 2010, p. 222).

O assédio é tacitamente estimulado pela gerência. É o que afirma uma ex-chefa em seu depoimento:

Só que eles [gerentes] falam pras pessoas [supervisores, auxiliares de produção] mudarem, entendeu? Eles falam! Não é porque as pessoas sejam ruins, é porque eles [gerentes] fazem! Eu digo porque eu cheguei a participar assim de reunião. Eles obrigam as pessoas a ser ruim lá dentro com os funcionários! Eles ensinam como é pra ser. A pessoa tem que ser assim e pronto! (...) *Eles exigem o pior de você! Quero não, mulher!* (Francisca, empresa A) (RIGOTTO, MACIEL E BORSOI, 2010, p. 225) (grifo nosso).

Este estudo deixa muito evidente que o assédio tem relação com a organização do trabalho. Na nossa pesquisa, identificamos que as más condições de trabalho são ambiente fértil para o assédio, ostentando problemas como a intensificação do trabalho; a exigência de que o trabalhador esteja integralmente disponível para a empresa; as pressões; o deslocamento de função, de setor e até de unidades fabris; além dos prazos apertados para a produção de modelos diversificados, cujas metas não são definidas pelas chefias que irão executá-las. Vimos, anteriormente, que o ambiente de trabalho é extremamente autoritário e tenso, um terreno fértil para a proliferação de práticas violentas, que, como veremos, podem variar entre humilhação e ameaça de morte. O agressor pode ser um chefe do Sul, de Ipirá ou operário. Mas, em um contexto de desemprego estrutural nos grandes polos de calçado e também nos novos distritos industriais, o assédio também pode ser instrumento eficaz na guerra por um posto de trabalho.

O ambiente fabril é muito apropriado para as relações de dominação pela imposição intransigente de metas e de prazos, por exemplo. Os prazos são negociados pelas chefias do Sul, os mesmos que definem as metas impostas às chefias de Ipirá, às quais cabe tão somente encontrar os meios mais eficazes, não importando quais sejam eles, de cumpri-las. Cabe usar a *criatividade* e o conhecimento que possuem do processo produtivo e das táticas operárias,

usando isso supostamente a *seu favor* (na verdade, a favor da empresa) para produzir vários modelos em um dia e cumprir as metas diárias:

A gerência passa para mim [metas de produção]. Recebo lá 5 ou 6 cronograma na cascata. 6 modelos. Ele não quer nem saber. Te deu lá 20 modelos pra tu fazer. *Onde tu vai jogar esses modelos é problema teu. Tu é supervisor, tu é que vai resolver.* (...) *A fábrica não espera, ela te dá metas e ela quer resultados. Se tu fizer a mágica lá e produzir, o problema é teu.*

(...)

*“Tem vários modelos, mas o cliente não espera, porque tu tem vários modelos. Ele quer o sapato pronto, na caixa, embalado para embarcar!”*

*“Quem paga nosso salário são os sapatos prontos”* (Juca, ipiraense, 35 anos, branco, casado, dois filhos, ex-coordenador de costura).

De fato, Barreto tem razão quando afirma que a empresa não se importa sobre *como* a meta será cumprida. E quando os resultados não são obtidos de acordo com o estabelecido pela gerência, a baixa e a média chefia são cobradas e tacitamente estimuladas a assediar moralmente os operários.

Até comigo, eles me criticavam por eu não falar alto, por não gritar. Era assim, a gente era instruído para ser assim. (...) Às vezes, você tem que fazer algumas coisas que não é da sua índole, agir de algumas formas (silêncio).

[...]

Numa reunião quando a gente não está dando resultados, né, sempre vem aquelas indiretas. Quem não dá resultados não fica na empresa. [E aí todos entendiam o recado?]. É. [E o que motivava a indireta?] Sempre era produção, eficiência, qualidade. Essas coisas (Laura, ipiraense, 31 anos, parda, chefe de família, um filho, bióloga, supervisora de costura).

Você é um chefe, você é um supervisor, você cobra muito do funcionário; às vezes, você não quer nem fazer aquilo, você é obrigado a fazer aquilo (Tina, 35 anos, branca, solteira, sem filho, ex-auxiliar do setor de qualidade).

Me fizeram a proposta de ser chefe. E eu falei que eu não queria. Que da mesma forma que eu não gostava de ser mandada, eu não queria mandar. Que da mesma forma que eu não gostava de ouvir certas coisas sem necessidade, eu não queria mandar, principalmente o meu conterrâneo, alguém que eu sei que ralava que nem eu ralei pra chegar aonde eu cheguei. Eu considerava aquilo uma forma de humilhação, eu não queria aquilo pra mim. (...) [Aí você abriu mão, não quis.] E não me arrependo, porque eu sei que eu ia ter que agir de forma omissa e mesquinha. E isso eu não sei ser. Não consigo. [E você acha que era impossível, exercer a função sem ser mesquinha e omissa?] Acho difícil, porque é algo que é muito cobrado de você, responsabilidade, a forma que você tem agir, se dirigir a um funcionário que é abaixo de você. Então, para mim, era um não, não, não! (Cristina, 37 anos, parda, casada, dois filhos, ex-auxiliar do setor de montagem).

Ser *mesquinha* significa ser indiferente com a dificuldade e até com a dor vivenciada pelo operário no exercício da função e cumprimento das metas impostas. Ser mesquinha é não

ser solidária com o seu *conterrâneo* e focar apenas nas determinações do empregador. É o que Sennet (2006) denominou *corrosão do caráter*.

Falta de respeito com a dificuldade do outro, falta de compaixão e abuso de poder marcam as relações entre as chefias femininas:

A gente já pegou o supervisor, Ah! Eu já chorei tanto! Fizeram a gente chorar! Tinha uma [supervisora do Sul] na minha época, que misericórdia! Parecia que não tinha coração, não, porque no coração era uma pedra. Porque assim você fazia um erro, você estava ciente do que você fez, mas você tentava explicar porque foi o erro, mas ela: “Cala a boca, cala a boca, não quero ouvir, não quero ouvir!” E aquilo, sabe? Criava um nó aqui na garganta (...) Aí eu chegava num cantinho, assim, e chorava (Rose, ipiraense, 37 anos, parda, casada, dois filhos, auxiliar de produção).

Palavras como *chefão*, *cascas duras* e até mesmo *Hitler* são utilizadas principalmente pelas mulheres ipiraenses para aludirem aos chefes do Sul. Estas expressões são reveladoras da natureza das relações de trabalho. Ao usar o termo *escravo* para mencionar o trabalhador, fica evidente que tipo de relação de trabalho se assemelha à estabelecida entre as chefias do Sul e as locais.

Sempre era cobrada. E a cobrança era pesada. [Tipo o quê?] A cobrança deles era tanta que a gente achava que eles estavam pisando, pisando assim... (...) Porque estava todo mundo trabalhando a troco do dinheiro e eles a troco da produção, pois eles tinham a data marcada para entregar o pedido. Sapato em ótimas condições. Então, eles também eram pressionados para poder entregar. Oh, mulher! Eu não posso nem falar, esquece esta pergunta. Como é que eu posso explicar isso assim, sei lá. As palavras deles eram pesadas, (...) (...) é como se estivesse “Hitler” falando (risos). (...) *Era bem pesado pra gente que não estava acostumado a ouvir aquelas coisas*. (...) Falavam sem baixar o tom de voz. Aquele tom, aquela postura, postura: mão para traz, falando no seu olhar, você não podia baixar a cabeça em momento nenhum. (...) Ninguém é escravo. Você está ali sim, precisa, você gosta. Você está recebendo alguma coisa em troca, mas *não, você não é escravo!* (Jeane, ipiraense, 29 anos, negra, desempregada, união estável, sem filho, ex-coordenadora do setor de costura) (grifo nosso).

A violência atravessa a jornada de trabalho de todos os trabalhadores e trabalhadoras. Mas, curiosamente, ela só é prontamente lembrada quando associada à violência física. Quando a violência em pauta era o assédio moral – *o risco não visível* até para os trabalhadores – era necessário explicar o sentido do termo violência, seu sentido amplo. A desqualificação do trabalho e o grito, por exemplo, não foram prontamente lembrados como violência.

Não. [Explico o sentido do termo violência]. (Silêncio) (...) Já teve um momento mesmo que veio uma supervisora nova, uma gaúcha, né. Por exemplo, ela chegou nessa semana, ela não me conhece ainda, e aí teve um aumento na remuneração e o gerente chamava a gente e o supervisor, né. E

ela tinha pouco contato comigo, e aí ela me descreveu para o gerente de uma forma totalmente diferente do que eu sou. *Não me chamou de burra, mas disse que eu olhava só numa direção, como se eu estivesse com uma venda nos olhos, algumas palavras que na hora me chateou, porque ela nem me conhecia*\_(Laura, ipiraense, 31 anos, parda, chefe de família, um filho, bióloga, supervisora de costura).

Tipo, até em palavras, alguma coisa assim? [Qualquer tipo de violência, pode ser física, verbal] Já, já, sim. (...) Foi até de um supervisor. Ele agiu errado comigo. (...) Certo dia, eu estava fazendo uma reunião, um pessoal da noite ia chegar e eu ia fazer uma reunião da noite. Ele me falou com voz alta, gritando de um lado, assim; eu olhei para a cara dele, assim, meio atravessado e aí terminei a reunião e fui lá. Aí dei no meio dele. *Eu senti que ele estava desfazendo de mim*. Eu estou com quatro dos colaboradores, conversando, e *ele está lá me gritando, falando um monte de coisa*. Queria saber de um modelo lá, só que ele não dava para esperar? (Valdo, ipiraense, 31 anos, pardo, casado, sem filho, coordenador de corte).

De acordo com Barreto (2006, p. 188), “humilhação é o sentimento de ser ofendido, menosprezado, rebaixado, infernizado, submetido, vexado e ultrajado pelo outro. É sentir-se um ninguém, sem valor, inútil; magoado, revoltado, perturbado, mortificado, indignado, com raiva”.

As jornadas na fábrica são jornadas de humilhação. As motivações são de ordem diversa, inclusive política. A perseguição aos que ousam se organizar pode se dar de forma aberta ou sutil. No caso analisado aqui, veremos que Juca foi demitido após um longo período de violência moral e a última foi a demissão, ao informar à empresa que havia se filiado ao sindicato.

Logo quando fundou o sindicato e aí teve uma eleição, aí eu participei de uma Chapa, porque eu também era do Sindicato. Eu não senti a violência, mas *eu senti a diferença da gerência quando eles tentaram, assim, de alguma forma, me excluir de algumas coisas*. (...) Eu senti uma diferençazinha (André, ipiraense, 33 anos, “sará”, casado, um filho, coordenador do setor de agrupamento) (grifo nosso).

As chefias locais estão expostas à violência na relação com a chefia do Sul, principalmente nos períodos de muita demanda produtiva, com as pressões pelo cumprimento dos prazos. Nestes contextos, costuma-se demitir operários que não estão acompanhando as metas e, ao fazer isso, os coordenadores ficam vulneráveis à ameaça de morte, o que também pode ocorrer nos períodos de baixa produção. O alvo pode ser o chefe ou a chefe. Mas, nos dois casos, as ameaças são feitas por operários do sexo masculino.

Umaz ameaçazinha, mas nada. [Você se recorda do contexto da ameaça?] Um contexto de demissão. Até aconteceu aqui em Ipirá, ele foi demitido e disse que queria me ver aqui fora. “Eu quero lhe ver lá fora!”. Um outro comentário “Ah aqui dentro vai rolar cabeças, mas lá fora também vai rolar”.

Pra lhe botar medo (...) [Isso acontece com frequência?] Não, uns casos, não é sempre não. [Mas, aconteceu mais de uma vez?] Já, mais de uma vez. [E como você se sente?] Eu não fico grilada não. [E você comunica à empresa?] Não (Ivana, ipiraense, 29 anos, parda, solteira, sem filho, coordenadora de corte no turno noturno).

Já me ameaçaram. [Ameaçaram como?] Matar de tiro. (...) Eu demiti um cara que ele falou que ia me pegar lá fora. Ele não era do meu setor. Ele era do setor de outro cara. Até, por sinal, era de *Fulano de Tal*<sup>148</sup>, que por sinal hoje é da Caatinga, da polícia, saiu de lá e é policial hoje. Ele foi demitir o cara e o cara ameaçou ele. Topou ele na rua, o cara queria bater nele, isso e aquilo. Quando foi no outro dia, ele pegou e desceu para o meu setor. Trabalhei, trabalhei com esse cara, quando foi no dia de eu demiti o cara, porque o cara não queria trabalhar, era só bagunçar, eu tinha que demitir, ele me ameaçou. Disse que ia me pegar lá fora (Juca, ipiraense, 35 anos, branco, casado, dois filhos, ex-coordenador de costura).

As práticas de violência podem variar de acordo com a posição das chefias. Entre os auxiliares, são mais comuns relatos envolvendo ofensas, xingamentos e uso de apelidos desqualificadores, por não terem poder de demissão e por atuarem mais diretamente junto aos operários.

Não. [Quando a gente fala de violência, a gente não está falando só em violência física, considere também a violência simbólica]. *Às vez sim, né? Muito nome, às vezes você ganha.* [Que tipo de nome, assim? Você se lembra? ] Ah, uns nomes muito... eu prefiro não falar. (risos). É muito complicado (Tina, 35 anos, branca, solteira, sem filho, ex-auxiliar do setor de qualidade).

A maior vulnerabilidade do auxiliar de chefia associa-se a seu baixo poder diante dos operários, que os estigmatiza como *puxa saco*.

São uns coitados; eles são as pessoas que mais sofrem assédio moral e não percebe (...). *Você está ali trabalhando e sendo olhado pelos colegas como um puxa saco, porque a maioria é desse modo que é visto* (Arlete, ipiraense, 35 anos, negra, chefe de família, um filho, secretária geral, fundadora e ex-presidenta do Sindical).

Situação totalmente diferente encontra-se a responsável pelo setor de recursos humanos. Em entrevista, ela afirmou: “Por mais que *eu sou de fora, gaúcha, todo mundo sabe que não são bem vindos, né*, eu não posso reclamar disso [violência]. Tantos os homens quanto as mulheres aqui na empresa me procuram e me respeitam” (grifo nosso) (Júlia, gaúcha, responsável pelo RH).

O que a protegia da violência no trabalho era, no entanto, o poder conferido pela direção da empresa: “Quando eu chego para alguém, a gente já chega com um suporte, assim, que *um*

<sup>148</sup> Trocamos o nome do chefe citado para evitar a sua identificação.

*superior meu me deu carta branca que já está resolvido, né? Não tem um conflito assim muito grande”* (grifo nosso) (Júlia, gaúcha, responsável pelo RH).

Infelizmente, a análise das práticas de violência no trabalho nos conduziu a uma conclusão bem diferente daquela apontada por Santos (2004) acerca da emergência de *um novo direcionamento nas relações de poder*. O que encontramos no contexto analisado segue bem representado pela imagem do *chicote* (RIGOTTO, MACIEL E BORSOI, 2010).

*Eu ainda vejo muito coordenador muitos que estão tipo chefe que ainda tem o chicote na mão para dar nos funcionários e eu acho que isso ainda tem que mudar muito. Não é porque ele tem que cumprir uma meta que tu tem que sair chicoteando ninguém. Muitas pessoas ainda hoje humilham muito as pessoas, isso eu não gostaria de ver realmente. Eu não trabalho desta forma e espero que um dia mude. Que um dia mude, né, porque todo mundo é igual* (Ivana, ipiraense, 29 anos, parda, solteira, sem filho, coordenadora de corte no turno noturno) (grifo nosso).

Dominação e resistência se expressam no dia a dia do trabalho. Há formas de enfrentamento mais sutis, outras mais abertas. Pode ser individualizada na forma de um simples *boicote* ou por meio de uma ação coletiva e envolver o sindicato.

Já na minha época, eram gritantes, assim, as mudanças, né? Aquele *peçoal do Sul tem perfil muito duro, né?* Que eles viram que a gente não aceitava aquela forma, né? Eles perceberam que *as pessoas são solidárias umas com as outras, né? Que se ele gritasse de maneira mais dura, mais exagerada, com o meu colega ali, eu tomo as dores do meu colega. Mesmo que eu não diga isso em palavras, mas em ações, no processo, como isso refletia. Era visível. Como havia um boicote a aquele chefe. A gente percebia isso claramente*, assim. E isso mudou muito. Eu costumo dizer, assim, como o sindicato ajudou nesse sentido, né? (Anita, ipiraense, 34 anos, casada, duas filhas, ex-chefa da fábrica e coordenadora de ateliê) (grifo nosso).

A gente conseguiu muitas bençãos. Tudo isso que eu te falei antes de ser maltratado, de chefe fazer a gente chorar, *tudo isso mudou, foi através do sindicato*. [Você acha que foi o sindicato?] Com certeza, foi. Hoje, esse ano teve uma coisa lá que nunca a gente tinha visto. E a gente não sabia que as pessoas tinha o poder (...). Teve um gerente lá, não era nem daqui, viu, acho que era de Alemanha (...). E ele maltratou umas pessoas na costura, na costura lá, vizinha nossa. E juntou o pessoal todinho, a equipe todinha e desceram, vieram cá pro DP, pro RH reclamar, aí veio, aí foi chamado o sindicato e através das pessoas, esse homem foi mandado embora. (...) A gente ficou surpreso por ser uma pessoa grandão (...) Foi uma pessoa assim de importância. Aí ele foi mandado embora. (...) As pessoas não sabia que tinha esse poder. Que podia. E antes não, as pessoas eram maltratadas e não tinha ninguém para dizer, assim, tem aquela pessoa pra defender. E tudo isso foi através do sindicato. (...) Antes a gente era tão ofendido e não tinha ninguém pra defender a gente (Rose, ipiraense, 37 anos, parda, casada, dois filhos, auxiliar de produção).

A força dos que vivem do trabalho aparece quando se juntam em torno de uma pauta comum. E o interesse comum que uniu trabalhadoras de uma seção do setor de Costura e o Sindicato era a expulsão de um chefe *grandão* que as desqualificava, chamando todos de porcos. Vitória coletiva lembrada com orgulho e brilho nos olhos da auxiliar da seção de costura. Mas a resistência se mostra de outras formas. Alguns relatos revelam resistência ao estímulo à competitividade e ao individualismo. Em meio à guerra pela sobrevivência no emprego, é possível encontrar gestos de solidariedade (e gestos até clandestinos!) que envolvem cuidado com o outro, com a família do outro.

A empresa trabalha com resultados e ela te paga para tu dá resultados. Se tu não der resultados, quem vai sair não é fulano não, quem vai sair é tu. Se ele tem uma família para dar comida, então ele que segure o emprego dele. Ele não segura meu emprego. Quem segura meu emprego sou eu. Entendeu? (...) *Eu fazia assim: não vou demitir ninguém, mas se for para demitir eu tenho que demitir. Não existe esse negócio de você poder demitir e não querer demitir. Tem que demitir, então tem que demitir porque ou tu demite ou tu é demitido! Agora eu não chegava lá e demitia o cara porque o cara fez isso e aquilo. Eu levava o cara para dentro da casa, insistia com o cara, conversava com ele. (...) Eu tive funcionários que eu segurei ele oito meses na fábrica. Eu levava ele no banheiro, porque ele não sabia onde era o banheiro. Eu levava ele no banheiro e quando ele voltava, ele não sabia onde era o lugar dele. Mas, ele precisava do emprego e eu tinha que segurar, porque eu tinha filho para criar e eu sabia que ele também tinha. Eu segurava. Eu dava um jeito. Eu botava ele nas operações mais fáceis, entendeu?* (Juca, ipiraense, 35 anos, branco, casado, dois filhos, ex-coordenador de costura).

A chefia que não tem poder de demitir, como o auxiliar, encontra meios para impedir a demissão de um amigo. Trocá-lo de função, por exemplo:

Era um pouco complicado e, principalmente, quando vinha época de demissão, porque você tem que escolher a cabeça de alguém, e aí agora? Às vez, você não quer mandar seu amigo e você sabe da situação financeira dele dentro de casa, agora aí é muito difícil você conciliar isso aí. [Aconteceu de você demitir um amigo?] Não, eu tive que arrumar outro lugar para colocar. Que as vez sabia que a situação era muito complicada. Não tinha uma boa condição financeira, não tinha quem ajudasse. Então, eu tinha que segurar um pouco. (...) *Conversava com o chefe ali*, tentava arrumar um lugarzinho para deixar ele (Tina, 35 anos, branca, solteira, sem filho, ex-auxiliar do setor de qualidade).

Trata-se de um município com traços fortemente rurais, inclusive a população rural ainda é superior à urbana. As pessoas se conhecem. Elas se encontram na feira, no posto de saúde, na pizzaria da praça, na igreja ou no ginásio esportivo e, nos domingos, se juntam no banho de rio na zona rural. Os chefes conhecem a família dos funcionários da fábrica, e, em alguma medida, isso amortece as tentativas de *corrosão* dos laços de solidariedade.



Algumas mudanças envolvendo a gerência foram destacadas e atribuídas à ação do sindicato. A presença de dirigentes sindicais dentro da fábrica no controle a acidentes de trabalho e nas ações externas, articulando ações institucionais em conjunto com a UFBA, CESAT, a DRT e MPT<sup>149</sup>, provocaram mudanças que alcançaram a gerência:

Porque antes eles chamavam de burro, eles xingavam, eles humilhavam mesmo. Não tinha ninguém por nós. A gente tinha que aceitar tudo. (...) Só depois que veio outra gerência, vieram outras coisas, aí amenizou. Mas, no começo, nem conversar podia, não tinha pausa, não tinha nada. (...) *A gerência também mudou, e mudou por causa do sindicato também, porque tem alguém agora que briga pela gente, né?* Antes, a gente não podia enfrentar porque precisava do emprego.

[...]

Acho que é um dos melhores que teve na fábrica é esse, porque *os outros eram cascas duras*. Esse [o atual gerente] já dá mais uma liberdade pra gente trabalhar (...) A gente é supervisor, mas *o comando é deles, né? Eles que dão a última palavra*. Tem uns que davam mais essa liberdade pra gente, e é melhor trabalhar assim do que só recebendo ordem (Laura, ipiraense, 31 anos, parda, chefe de família, um filho, bióloga, supervisora de costura).

Por fim, vamos à análise do caso de Juca, um trabalhador branco e de olhos azuis, talvez o mais parecido com os chefes originários do Sul. Foi homenageado o mais velho da empresa. Juca passou a ser *marcado* – perseguido e desqualificado – quando uma supervisora vinda do Sul ambicionou o seu posto. O assédio moral foi um instrumento na guerra pelo cargo. Foi demitido e convidado a trabalhar em um ateliê.

#### **CASO 5: Juca. O envolvimento manipulado e a descartabilidade. Assédio moral e outras formas de violência...**

<b>Apresentando Juca e seu envolvimento com o trabalho...</b>	<b>Engajamento no trabalho</b>
<p>Branco, olhos azuis, 35 anos, casado e pai de dois filhos; natural de Ipirá.</p> <p>Coordenador do setor de costura e, segundo ele, foi “supervisor dos supervisores”. Sua contratação pela fábrica se deu por indicação de um vereador.</p> <p>Foi da primeira turma em 2003, o que lhe rendeu uma homenagem com uma plaquinha do funcionário mais velho – o</p>	<p>“Entrava com o sol nascer e quando saía o sol, já tinha desaparecido. Eu não via o sol!”.</p> <p>“Se eu tive na empresa, foi 5 faltas, em nove anos e cinco meses. Eu não era de faltar, de ficar doente”.</p> <p>“Em 9 anos e cinco meses, eu nunca conseguia pegar 30 dias de férias; eu pegava 15 dias, eu pegava 20 dias. O máximo que eu peguei foi 20 dias”.</p> <p>“Já coordenei 300 e poucas pessoas. Teve uma época que eu tomei conta de seis costuras e dois setores de treinamento para poder treinar”.</p>

<sup>149</sup> Nos referimos, por exemplo, aos seminários realizados através do Projeto Gênero, Trabalho e Saúde: a experiência das mulheres do setor calçadista na Bahia, do NEIM/UFBA, sob a coordenação da Petilda Vazquez, entre 2005 e 2007.

qual exibe com orgulho, juntamente com os seus 14 certificados de cursos de qualificação.

Com dois meses na fábrica, foi treinado como polivalente e, depois, se tornou um auxiliar. Cinco meses depois, já assumia função de coordenador. Na empresa, trabalhou nove (9) anos e cinco (5) meses. Destacou ter trabalhado 5 anos e 8 meses no setor de costura e 4 meses no setor de montagem. Além disso, trabalhou no setor de corte. Na empresa, aprendeu uma profissão.

Foi deslocado pela fábrica para trabalhar por 15 dias em um ateliê que prestava serviço à fábrica, mas que se encontrava em estado de falência, no município de Boa Nova.

Foi demitido pela empresa porque uma supervisora do Sul ocupou o seu posto na Costura. Dois meses antes de ser demitido, mas já em crise na relação de trabalho, se filiou ao sindicato e comunicou à empresa – o que pode ter sido a causa de sua demissão, por ser um possível candidato às futuras eleições sindicais.

“Até, por sinal, me filiei ao sindicato, dois meses antes de ser demitido (...). E eu avisei à galera lá em cima que eu estava me filiando ao sindicato. Eu não quis nem saber!”

O homenageado trabalhador mais antigo da fábrica foi demitido sem que dissessem a ele pelo menos o motivo. “Disse que a ordem veio de grandes, de lá de cima. Não teve explicação”.

Logo em seguida, três dias depois, foi contratado para coordenar dois ateliês no município do Bravo – função anteriormente ocupada pela referida supervisora.

Coordenou a produção no ateliê do Bravo durante sete (07) meses. “Não quis mais, apertou muito a minha mente”. Ia e voltava do ateliê todos os dias.

“Eu era supervisor dos supervisores. Eu tinha cinco esteiras. Cada esteira tinha um auxiliar, um chefe, um polivalente para aprender as funções e a cada duas esteiras, tinha um supervisor que coordenava. E eu comandava aquele batalhão”.

“Sábado era extra, mas todo sábado a gente tinha que ir trabalhar: fazer fechamento, fazer troca de modelos, fazer layout, fazer isso tudo. E já teve época de ir dia de domingo de manhã, para ir lá ver para trocar o modelo na segunda feira, mas tudo pago pela empresa”.

“Teve uma época que eu trabalhei gerenciando segundo turno; a fábrica, lá para quatro horas, quatro e oito; eu tinha que estar lá às três horas (...). Eu recebia as faltas lá embaixo, trabalhava de três horas da tarde até o outro dia seis horas da manhã, para entregar a empresa para o outro gerente. Direto. Oito meses. À noite. Oito meses nessa vida. Quase me mata”.

“Tinha dia que eu chegava aqui pra almoçar e você tentava almoçar e não conseguia. Preocupação. Deitava de noite sonhando com sapato”.

#### **A disputa pela supervisão do setor de costura**

“Sou da primeira turma. Aí eu fiquei 9 anos e 5 meses, e saí. Saí por desavenças com postura (...), devido a algumas pessoas que veio do Sul. Eu tomava conta da fábrica, da costura há 5 anos e 8 meses. Aí veio uma mulher lá, e ficaram jogando, jogando, uma gaúcha que não sabia nada. Colocaram ela no meu lugar e quiseram que eu fosse submisso a ela, e tomar conta de uma esteira. Aí eu falei “não vou ser submisso a ela, não!”. Eu era técnico da Asics, que era a marca de maior garantia na empresa, mais de exigência; eu fazia a parte técnica, fazia tudo, e chegaram lá e quiseram me jogar lá embaixo. Aí eu falei “pra mim chega!””.

#### **Eles me marcaram. Todo ‘pepino’ eles jogavam em cima de mim. Aí ficava me jogando de setor para setor (o assédio moral)**

“Quando eu saí de lá, agora, dessa última vez, eu saí porque eu me recusei a tomar conta de uma esteira. Eu tomei conta de uma esteira e estava tomando conta de outra esteira, aí me jogaram para a montagem para aprender montagem. Depois que eu estava tomando conta de uma montagem, ele falou “Cara, deu um ‘pepino’ numa costura aqui [no Ortopé 2]. Eu saí do Esportivo e fui para o Ortopé 2. Ele falou “Deu ‘pepino’ numa costura aqui”. E tinha uma gaúcha ganhando bem, tomando conta, tinha mais duas chefias baianas junto, um auxiliar e a esteira estava uma porcária (...). Na época eu queria sair, porque foi essa

No momento da entrevista, atuava como autônomo e foi convidado por um ex-gerente da fábrica para trabalhar na unidade de Rui Barbosa. Além de já ter recebido, e recusado, vários convites de outras fábricas da região. “Como eles acham o número das pessoas eu não sei! Eu nunca tinha entrado em Rui Barbosa, nem nada. Nunca tive acesso nenhum”.

Em muitos momentos da entrevista se referiu a alguns chefes do Sul como pessoas amigas.

gaúcha para o meu lugar e eles falaram assim “Tu pra costura tu não volta mais”. Eu falei “Se não querem me mandar embora, eu só vou para ficar em montagem. Se for para costura, podem me mandar embora!”. “Ah, então beleza e tal!”. Acertaram comigo que era pra eu ficar na montagem. Eu trabalhei três meses na montagem e depois de três meses eles me tiraram e me jogaram “Ah eu quero que tu dê uma força lá” [na costura]. Me recusei e foi três dias de luta, até que eu falei “Já que é pra tomar conta eu vou lá”. Tomei conta. Com quatro dias, eu entreguei a esteira rodando, tirando a produção certinha. Fiquei tomando conta. Mas aí eles me marcaram. Eles me marcaram. [Marcar significa o quê?] Marcaram porque eu recusava. Todo pepino eles jogavam em cima de mim. Aí ficava me jogando de setor para setor. (...) Aí fica naquele jogajoga. Onde tinha um problema, me jogava para eu resolver. Aí eu comecei a desmotivar”.

#### **A descartabilidade do chefe homenageado como mais velho**

“Toda vida eu cumpri as minhas metas certinhas. Eles me demitiram, na realidade, eu vou te explicar: tinha uma mulher que era mulher de um gaúcho; o gaúcho é um profissional de corte; ele tinha uma esposa que era supervisora de costura, só que ela não sabia nada; ignorante, não sabia nada! E eles não tinham um lugar pra colocar ela. Ela trabalhou no Bravo, na mesma fábrica que eu trabalhei, e foi contratada pra lá, a empresa aqui deu só para manter o cara aqui porque o cara era bom [refere-se ao chefe do Sul], deu um carro só pra levar e trazer ela todos os dias, contratada pela empresa para trabalhar no Bravo gerenciando essa fábrica que eu fui tomar conta lá. Ela trabalhava uma hora e começava a chorar. Ficava chorando. Só pensava em chorar. Até por sinal ela estava grávida e ela perdeu o filho. É o terceiro filho que ela perde na gravidez por causa de fábrica. Ela é muito preocupada e ela fica doida, briga com um, briga com outro e aí trouxeram ela para o meu local de trabalho”.

“Até por sinal no dia que eu tive esse problema, eles já acharam que eu ia baixar a guarda e aceitar. Eu arranquei o crachá na frente do gerente geral (...), é o grandão. Eu arranquei o crachá e joguei em cima dele. Falei “Tá aí, agora me demite!” (...). Aí, no outro dia, me chamaram para fazer a reunião e eu fui, aí me trancaram numa sala. O que aconteceu? O [o responsável pelo setor de Pessoal] ficou com raiva porque ele é o braço direito do dono da empresa e aí eu bati no peito e disse assim “Eu estou aqui não é porque eu puxo o saco de gaúcho não. Eu estou aqui porque eu sei trabalhar! Eu estou aqui até hoje não é porque vocês gostam de mim ou eu ando puxando o saco de vocês,

	<p>não. Eu sei trabalhar! E eu desafio vocês e qualquer um do meu setor porque eu sei trabalhar”. Aí [o responsável pelo setor de pessoal] ficou branco na época. Aí, eles me marcaram”.</p>
--	--

O assédio moral foi um eficaz instrumento na desestabilização de Juca. Ele foi preterido a uma chefia feminina que, segundo seu depoimento, pouco sabia sobre a produção do calçado e mesmo assim auferia salário mais elevado que o seu. Juca teve a sua dignidade atacada quando lhe foi imposto um trabalho inferior ao que já sabia fazer. Ser forçado a aprender as funções em um novo setor (de montagem) era uma forma de agredi-lo em sua dignidade, porque lhe retirava aquilo que ele mais gostava de exibir: *o seu saber fazer!* Deslocá-lo do setor de costura, setor ao qual não só coordenava mas fazia treinamento de turmas suas e dos outros chefes, é um grave ataque à sua reputação. *Foi trancado em uma sala.* A exploração da sensação de não se estar seguro no emprego, mesmo quando se é considerado um dos trabalhadores mais velhos e mais experientes, foi o propósito da gestão para que o coletivo saiba quem manda e quem decide. Um recado ao coletivo de trabalhadores, traduzido de forma brilhante por Laura, supervisora do setor de costura: *A gente é supervisor, mas o comando é deles, né? Eles que dão a última palavra.* A última palavra foi *descartar* o trabalhador que se tornou uma ameaça porque não “*baixou a guarda*”, demonstrando destemor frente ao risco da demissão.

## 6.2 AS MARCAS DA PRECARIZAÇÃO: DOENÇAS OCUPACIONAIS E O DIFÍCIL ACESSO À SAÚDE DO TRABALHO

O agravamento dos problemas de saúde ocupacional é um importante indicador para avaliar os efeitos do processo da reestruturação produtiva sobre os trabalhadores e trabalhadoras (NAVARRO e PRAZERES, 2010). Isso porque o crescimento de doenças ocupacionais como LER/DORT está relacionado aos novos modos de organização do trabalho e da produção que têm inspiração no modelo japonês, o Toyotismo. Não por acaso, elevam-se as taxas de suicídio ocupacional (*karojisatu*) e de mortes súbita por excesso de trabalho (*karoshi*) no Japão, país inventor deste modelo. Problemas de saúde mental têm levado empresas japonesas à reserva de sala específica para casos de doença mental no Japão. O número crescente de trabalhadores com perturbações mentais decorrem das más condições de

trabalho, mas também das mobilidades forçadas e sem a presença da família (HIRATA, 1991).

A análise da qualidade do trabalho por meio do indicador *saúde* se faz ainda mais necessário em setores de base técnica tradicional, como o calçadista, no qual fordismo-taylorismo-toyotismo se combinam/mesclam de diferentes formas, criando um ambiente fértil ao adoecimento e aos acidentes de trabalho. É o que vêm demonstrando os estudos sobre a saúde do trabalhador da indústria calçadista. Há uma relação clara entre as novas formas de organização do trabalho e adoecimentos. A exemplo do ocorrido e já analisado, no capítulo 3, sobre a readaptação de máquinas de corte e pesponto pela empresa Samello em Franca/SP, que transformou um trabalho sentado em trabalho em pé. O novo arranjo foi a causa de muita dor e sofrimento para trabalhadores, levando muitos à inflamação do nervo ciático e ao pedido de demissão (NAVARRO, 2003).

As doenças resultam de relações de trabalho marcadas pelo autoritarismo e ataque à dignidade, controladas diretamente por chefes; pela ajuda do cronometrista (taylorismo); por máquinas como a esteira (fordismo) e por ritmos intensificados pelas novas técnicas toyotistas, como o *kanban* e o *just in time*. A coexistência destes três modelos e a forte influência do modo toyotista atuam no sentido de mobilizar e envolver os trabalhadores com o seu trabalho. Trabalhadores polivalentes são extremamente vulneráveis, por estarem expostos a jornadas extensas de trabalho e à intensificação do trabalho; ao assédio moral como instrumento de pressão por metas e por prazo; além de sujeito a mudanças constantes nos modelos de calçado.

Em pesquisa anterior, envolvendo as empresas do setor coureiro-calçadista realizada na Bahia<sup>150</sup>, foi possível observar como o trabalho no setor da Bahia é controlado. Os(as) 172 trabalhadores(as) que responderam ao questionário afirmaram que:

- 1) Seu trabalho depende de velocidade automática (91,3%).
- 2) Trabalham com esteira em alta velocidade (89,5%).
- 3) Trabalham com prazos apertados (76,1%).
- 4) Seu trabalho envolve esforço repetitivo (90,7%).
- 5) Seu trabalho depende de controle direto da chefia (78,5%).
- 6) Estão expostos a agentes químicos (79,7%), a agentes biológicos (50,0%), a riscos mecânicos (62,8%), a riscos ergonômicos (83,7%) (VAZQUEZ, 2007, p. 27).

---

<sup>150</sup> Refiro-me à pesquisa realizada pelo NEIM, sob a coordenação da Profa. Petilda Vazquez, da qual participei na primeira fase.

Trata-se, pois, de um trabalho repetitivo, fortemente controlado, por ser realizado sob forte pressão do tempo, dada a existência de prazos apertados. As condições de trabalho são muito insalubres, constituindo-se em um ambiente agressivo à saúde dos que trabalham.

Durante a pesquisa de mestrado, entrevistamos jovens com corpos marcados pela precarização do trabalho: dedos cortados e furados por agulhas, mãos e pescoços queimados, se diferenciando muito de acordo com o sexo do trabalhador, “as lesões por esforço repetitivo atingem mais as mulheres, enquanto os homens apresentam hérnias de disco e cistos nos punhos” (SILVA, 2008, p. 216).

Nessas condições, encontram-se os ocupantes de cargos de chefia. Na atual pesquisa, identificamos que algumas doenças foram adquiridas enquanto os chefes trabalhavam como operários – a exemplo das lesões nos membros inferiores e superiores; e perda significativa de capacidade auditiva (de 60 e de 50%), em função da exposição ao barulho das máquinas de costura, e infecção urinária. Outras doenças, muitas delas mentais e lesões no joelho, foram mencionadas como sendo adquiridas no exercício da função de chefia.

Como a produção calçadista é muito segregada por sexo, em função da divisão sexual do trabalho, e cada setor tem características próprias, dadas pelo tipo de maquinário etc., indicamos a seguir algumas doenças mais encontradas em alguns setores, diferenciando homens e mulheres.

Entre as chefias femininas naturais de Ipirá, há uma variedade maior de doenças. Entre as que trabalharam no setor de costura, as doenças ocupacionais mencionadas foram infecção urinária, problemas renais, perda auditiva (de 60 e de 50%), problemas de circulação, rinite alérgica, enxaqueca, cólica e ânsia.

Quando eu entrei, para mim, minha saúde estava ótima; depois eu contrai cálculos renais, que eu não tinha. Foi questão de muito líquido, porque *esquecia, não dava nem tempo eu beber água. Que era uma questão minha mesmo, ninguém estava me impedindo eu beber água.* Mas era uma coisa que *a gente que tem responsabilidade de entregar tudo na hora certa esquece, até de ir ao banheiro.* Beber água, então. Contracei cálculos renais, uma alergia, que eu não sei se eu já tinha alergia, rinite alérgica, mas piorou depois que eu entrei na fábrica (Jeane, ipiraense, 29 anos, negra, desempregada, união estável, sem filho, ex-coordenadora do setor de costura) (grifo nosso).

A responsabilidade excessiva tem um efeito destrutivo sobre a saúde da chefia, especialmente a saúde mental. Homens e mulheres relataram sonhar com o sapato. Este ambiente é fértil para doenças como estresse e gastrite nervosa, comuns a homens e mulheres, independente do setor. A depressão foi citada por uma auxiliar.

Já sonhei com muito sapato. Muito sapato, muito, muito [Risos] muito sapato. É porque a responsabilidade que é dada às vezes tá acumulada que você passa durante o dia você não consegue liberar. Então, fica ali (...) no teu psicológico, na tua mente; que você não consegue e *quando você dorme, parece que tá lá dentro do mesmo jeito, trabalhando, dormindo, trabalhando lá* (Cristina, 37 anos, parda, casada, dois filhos, ex-auxiliar do setor de montagem).

[Como está a sua saúde?] Tá tranquila. [Tem alguma doença?] *Só a gastrite nervosa. Isso eu adquiri.* [Lá em Itaberaba ou aqui?] Lá. [Como operadora ou como chefe?] Como chefe. O operador na verdade é você fazer a sua meta e se você alcançar, você não vai ter [problemas], mas *se você começa a alcançar um cargo maior, aí começa a ter mais responsabilidade.* Às vezes, *pensa que coordenador é só mandar, mas atrás disso aí vem muita responsabilidade e muita cobrança em cima de você, então acaba pensando muito. Não é todo mundo que encara, não. Quem vê assim “Ah, só porque é chefe!” Mas, vai para o lugar do chefe pra você vê a cobrança que é.* [Você consegue dormir bem?] Não. Nem sempre. Às vezes, quando tem alguma coisa, *eu já fiquei noite sem dormir, pensando. Eu fico pensando do dia ser ruim, de ter algum problema.* (Ivana, ipiraense, 29 anos, parda, solteira, sem filho, coordenadora de corte no turno noturno).

O lado negativo [do trabalho] é porque *vem aquela questão, assim, muito excesso de trabalho; às vezes, assim, trabalhou demais, e às vezes você acaba até adoecendo*, passando por certas situações, como eu tava lá. E nessa época mesma que eu fui, para o Bravo, às vezes não me alimentava direito e às vezes acaba adoecendo muito. (...) Pegava muita virose fácil pela falta de alimentação. [Como está a sua saúde?] Hoje, tranquilo, normal. [E na época da fábrica?] Assim, acontecia muito de ficar doente, acho muito, pela rotina de trabalho, às vezes, você não se alimenta direito, esse tipo de coisa, você acaba adoecendo muito (...). *Muito preocupada, às vezes, você vem com a carga de estresse muito alta, às vezes você acaba ficando, tipo depressivo.* [Você acha que teve depressão?] Ter eu não tive, mas *eu tive muitos problemas, assim, que eu já imaginava quando chegasse o outro dia pra voltar; e, às vezes, eu não ficava uma pessoa assim alegre, normal, porque antes de sair, eu já estava com aquilo na cabeça: “Vou ter que voltar e vai acontecer isso e isso”* (Tina, 35 anos, branca, solteira, sem filho, ex-auxiliar do setor de qualidade) (grifo nosso).

Era um pouco meio perturbado. Era mais nervoso. Hoje não, estou tranquilo. (Juca, ipiraense, 35 anos, branco, casado, dois filhos, ex-coordenador de costura).

Às vezes, sim. Às vezes, *a gente se estressa muito.* Dependo de algumas situações, muito trabalho, mas não com o colaborador, mas *com a parte de cima. Por conta da cobrança, né?* E a gente vê. Me estresso muito, às vezes *chego em casa muito estressado.* E aí tem que esfriar a cabeça. Tem que relaxar, descansar (Valdo, ipiraense, 31 anos, pardo, casado, sem filho, coordenador de corte).

O *stress* é a doença que mais atinge ocupantes de cargo de comando. Segnine (1998) estudou mulheres em cargos de média gerência no setor bancário e esta era a principal doença ocupacional. Para Alves e Moraes (2006, p. 109), “o stress torna-se a doença do trabalho que

predomina na era da gestão toyotista, tendo em vista que (...) o toyotismo captura a mente do trabalhador com suas implicações estranhadas”. O envolvimento com os objetivos da empresa leva ao adoecimento.

A lesão no joelho identificada em um auxiliar – que realiza funções de coordenação – será analisada mais detalhadamente por meio de um caso. Antecipamos, no entanto, que a lesão no joelho resulta do tipo de trabalho que a divisão sexual reserva aos homens neste contexto fabril: *Serviço de Homem é mais pesado* (SILVA, 2008).

O caso envolve um trabalhador negro, de 36 anos, e que hoje tem mais de 13 anos na fábrica. O entrevistamos durante a pesquisa de mestrado e, já naquele período, Joaquim transportava rolos de couro que chegavam a pesar 60 quilos, chegando a afirmar “*estou parecendo um jegue de carga lá de junto das máquinas*” (SILVA, 2008, p 196)<sup>151</sup>. Voltaremos à questão no caso.

A situação laboral de saúde das mulheres vindas do Sul também apontam agravos à saúde. A responsável pelo RH afirmou não conseguir “se desligar” quando está no seu tempo livre, tempo de descanso, sendo ente um ponto de aproximação entre chefias do Sul e chefias ipiraenses.

(...) *a gente vai pra casa e não desliga da empresa vai pra casa e fica pensando no que vai fazer amanhã? Que eu preciso fazer? O quê que eu fiz de errado? O que que eu preciso fazer hoje? Que amanhã eu tenho que corrigir, né? É diferente de um outro cargo mais simples, que a pessoa desliga a máquina ali e vai para casa, só vai pensar em fazer o sapato amanhã de manhã, quando voltar, né? Não leva aquela preocupação pra casa. E a gente acaba levando (Júlia, gaúcha, 33 anos, branca, casada, uma filha, responsável pelo RH, pós-graduanda em marketing).*

Problemas envolvendo a saúde reprodutiva, como abortos espontâneos em função das más condições de trabalho nos ateliês, também foram citados.

Ela [uma supervisora do Sul] trabalhava uma hora e começava a chorar. Ficava chorando. Só pensava em chorar. Até, por sinal, ela estava grávida e *ela perdeu o filho. É o terceiro filho que ela perde na gravidez por causa da fábrica*. Ela é muito preocupada e ela fica doida, briga com um, briga com outro e aí trouxeram ela para o meu local de trabalho (Juca, ipiraense, 35 anos, branco, casado, dois filhos, ex-coordenador de costura).

Em pesquisa anterior, apontamos problemas envolvendo acidentes, inclusive mutilações, LER, depressão (SILVA, 2008). Neste quesito, é inegável o papel desempenhado pelo Sindical junto a alguns órgãos, como a DRT, MPT, entre outros. Os trabalhadores conquistaram algumas vitórias na luta pela redução da margem do lucro da empresa. Sete

---

<sup>151</sup> Grifo do autor.



minutos para a ginástica laboral<sup>152</sup>, a implantação do banco de horas foi barrada; assegurou-se um tempo determinado para ir ao banheiro. Mas essas conquistas acabam, muitas vezes, não tendo viabilidade prática diante das chantagens e do medo. A presença de dirigentes sindicais nos diversos setores produtivos não deixa de ser um meio de controle sobre as condições de trabalho, reduzindo pelo menos a ocorrência de acidentes.

A lesão no joelho de Joaquim foi resultado de anos de trabalho pesado no setor de corte. Entrevistado pela nossa pesquisa, em maio de 2007, já demonstrava muito cansaço por carregar rolos de couro no ombro. Em 2016, encontramos Joaquim se recuperando, ainda, de um procedimento cirúrgico no joelho lesionado. A lesão seria evitada se a fábrica fizesse uso de empilhadeira ou prateleira. Joaquim vivia um drama: lesão no joelho, dores, impossibilidade de trabalhar e a urgência de um procedimento cirúrgico. A empresa se recusou a emitir a CAT, então ele se sentiu obrigado a se filiar ao sindicato para acessar este direito e fazer o procedimento cirúrgico. Hoje deseja se desfiliar. Já foi demitido e recontratado.

---

<sup>152</sup> Embora a ginástica laboral seja objeto de contestação na área da Saúde do Trabalhador.

## Caso 6: Joaquim. CAT? “Eu nem sei o que é isso”

### **Apresentando Joaquim...**

Joaquim, negro, 36 anos; união estável com uma operária da fábrica e pai de um filho. Ama muito a família e não deseja sair de Ipirá em busca de emprego.

Era auxiliar no setor de corte e recebia R\$ 4,91 por hora trabalhada. Foi contratado em 2003; em 2008, foi demitido um dia antes de iniciar as suas férias e quatro meses depois, quando ainda estava recebendo seguro desemprego, foi convidado a retornar ao trabalho. Assim, soma quase 13 anos de trabalho na empresa.

Apesar de ainda receber o salário de um auxiliar, foi promovido há seis meses para a função de coordenação no setor de corte; seu sonho é crescer um pouquinho mais lá dentro... E, ao sair de lá, “tocar o barco” sozinho (montar seu próprio negócio: um bar).

Como auxiliar, Joaquim trabalhava transportando rolo de couro. Esta atividade penosa e pesada causou uma lesão em um dos seus joelhos, o que o obrigou a um procedimento cirúrgico.

Joaquim já chegou a fazer 90 horas extras em um mês. Em 2012, iniciou a luta pelo afastamento do trabalho para cuidar de uma lesão no joelho.

Como todo auxiliar, é comum Joaquim ultrapassar as “8.8” na fábrica, ficando sempre cerca de 20 minutos a mais, para deixar o trabalho fluindo...

### **O trabalho realizado por Joaquim**

“O meu trabalho agora está muito pesado e eu já pedi até para eles colocarem alguém lá para me ajudar e eles disseram que não tem condições, mas, só que tem condições. Tá muito pesado; tem que tá pegando muito rolo de material, peso assim de 50, 60 quilos, praticamente, o dia todo e quando chega determinado horário eu já estou muito cansado... eu já cheguei a dizer a eles que estou parecendo um jegue de carga lá de junto das máquinas, carregando peso, pra cima e pra baixo (risos) (Auxiliar do setor de corte do couro, mais ou menos 30 anos, cor negra, solteiro) (SILVA, 2008, p. 198)”.

### **A lesão**

“Que eu pegava muito peso. Porque na época não tinha empilhadeira, não tinha prateleira, não tinha máquina pra se levantar material; era tudo na mão e tudo no ombro. Não tinha e nisso a gente pegava muito peso nos ombros, todos os dias e o dia todo. E aí eu cheguei a desistir disso, aí falei: “Não. Eu não aguento, mais não. Não vou trabalhar aqui mais não!””.

### **Faltou apoio**

“Eu tive um problema no joelho, foi causado lá dentro mesmo. Eu procurei um apoio, não achei apoio. De jeito maneira, até o próprio sindicato! (...) Me deu vontade de pedir demissão, pra mim tentar me tratar, porque do jeito que eu tava lá não ia conseguir mais trabalhar. Como não estava conseguindo, que eu cheguei até a andar de bengala e muletas aqui uns dias. Uns dias, não! Um bom tempo”.

### **A busca pela CAT**

“Mas aí, eu conversando, eu conversei com o técnico de segurança lá e conversei com ele, se não tinha uma forma que a empresa pudesse me ajudar, porque eu achava que eu ia ter que fazer cirurgia no joelho. Eu parti os meniscos do joelho esquerdo, os ligamentos do joelho esquerdo, e eu não tava aguentando, se eu abaixasse, eu não conseguia levantar. E não aguentava andar normal. Só conseguia andar com a perna direita. (...) E aí chamei o técnico de segurança, conversei com ele, se eu podia dar entrada no INSS pra tentar ficar um pouco afastado, para ver se eu conseguiria fazer cirurgia. Aí eles conversaram comigo (...). No dia 08 de janeiro eu pedi afastamento da empresa, fui no médico. Na época da política, consegui uma ressonância no joelho, que na época, uma ressonância custava R\$800,00. Um absurdo! Consegui fazer a ressonância, dei entrada no INSS, o INSS não aprovou, porque eu não tinha (...) um papel que chamava CAT. Isso, que na

	<p>época que eu me acidentei não foi registrado! Simplesmente me levaram lá pra baixo na maca, botaram água no joelho, me deram medicamento, me mandaram pra casa. Eu fiquei em casa uns dois ou três dias, me senti bem, no outro dia fui trabalhar sentindo dor no joelho; mas não pensei que ia chegar no ponto que meu joelho chegou. De dor mesmo! De não dormir de noite, não consegui nem trabalhar mais! Aí não me deram CAT. Fiquei fevereiro, março, abril. Foi quando fiz perícia no INSS. Só que os médicos, tudo certinho, tudo, me deu todos os papéis. Quando eu cheguei lá, a primeira coisa que o médico do INSS me pediu foi a CAT. Falei: “Rapaz, eu não sei nem o que é que isso”. Mostrei meio mundo de papel, meio mundo de exame. “Sem isso, sem aquele papel, não posso lhe fazer nada”. Falei “Meu Deus do céu, o que é que eu faço?” Três meses! Fui pro sindicato, cheguei lá e expliquei a situação: “A empresa não me deu CAT”. O sindicato foi e chegou e me deu. Aí três meses depois é que eu fui fazer a perícia! 25 de maio foi que eu fui fazer outra perícia. Aí é que eu fui aprovado. 28 de julho foi que eu peguei pagamento!”.</p> <p><b>A filiação ao Sindicato</b>  “Como eu precisei da folha da CAT, eu fui lá assim e conversei pra eles, com eles lá e como eu não era associado, eu tive que me associar. E pela minha vontade, hoje eu tornava sair de novo”.</p> <p><b>O baixo salário não paga o valor da ressonância</b>  O valor da hora de trabalho declarado pelo entrevistado era equivalente a R\$ 4,91. Ou seja, seu salário mensal seria insuficiente para efetuar o pagamento da ressonância se tivesse que pagar por ela...</p> <p><b>A indiferença por parte da empresa...</b>  “Eu pensava que a empresa poderia me ajudar em alguma coisa em casa. Não. Aí eu me virava nos trinta aqui, fazendo algumas coisinhas (...). Durante seis meses, a única coisa que eles deram mesmo foi só a cesta básica que dava todo mês”.</p>
--	---

Joaquim foi o único dos nossos entrevistados demitido pela fábrica alguns dias antes de entrar em férias. Quatro meses depois, foi recontratado. Sente-se tão inseguro no trabalho que já desejou participar da eleição da CIPA. O racismo reserva aos trabalhadores negros trabalhos mais pesados e perigosos, as ocupações mais insalubres. Não dispomos de dados quantitativos, mas nas duas pesquisas observamos que os casos mais graves têm negros como vítimas: na pesquisa anterior (SILVA, 2008), um jovem negro de 25 anos de idade perdeu quatro dedos enquanto operava uma prensa que apresentava problemas; e Joaquim, que

lesionou o joelho por transportar matéria prima como o couro quando estas deveriam ser transportadas por máquinas. A condição precária é vivida distintamente, também, segundo o pertencimento étnico em uma sociedade profundamente hierarquizada pelo racismo.

Por fim, para proteger a saúde dos trabalhadores, é preciso ir à raiz do problema: a organização do trabalho. Sobre isso, Navarro e Prazeres (2010, p. 194) afirmam:

(...) o enfrentamento da questão da saúde dos trabalhadores da indústria de calçados não se deve resumir à eficiente fiscalização dos ambientes de trabalho, ao atendimento médico, previdenciário e jurídico decentes e adequados, ao cumprimento de leis que protegem os trabalhadores; *há que se fazer mais. É de fundamental importância o combate às causas desses problemas cujas raízes estão no excesso de trabalho.* É urgente a luta para frear o processo de destruição da saúde e da vida dos trabalhadores, e a luta pela redução da jornada de trabalho, sem redução de salários e de direitos trabalhistas, parece ser um bom começo.

Neste sentido, é fundamental lutar contra a hipersolicitação no trabalho que decorre do uso abusivo de horas extras e férias fragmentadas; combater os baixos salários para desestimular a realização de horas extras e “bicos”; e, o mais importante, lutar pelo controle da organização do trabalho pelos trabalhadores.

Enquanto isso não acontece, para preservar a saúde e para preservar a relação com a família, muitos trabalhadores, especialmente as mulheres, estão pedindo demissão. Pois, como afirma Tina: *um ser humano não vai aguentar trabalhar esse tempo todo!*

### 6.3 “OU ME MANDAM OU PULO A CERCA”<sup>153</sup>: PEDIDO DE DEMISSÃO, RECUSA À PROMOÇÃO E “ARREPENDIMENTOZINHO”

*Quando eu saí da fábrica, eu saí tão alegre e satisfeita! Parecia que eu estava saindo de dentro de uma cadeia.*  
(Jeane, ex-coordenadora do setor de costura)

*[Gosta do trabalho que realiza?] (...) Sim. Maravilha! (...) Eu sinto falta.*  
(Jeane, ex-coordenadora do setor de costura)

*[Gosta do trabalho que realiza?] Amava e amo até hoje. [Risos] Amo, sinto falta.*  
(Cristina, ex-auxiliar do setor de montagem)

*[Gosta do trabalho que realiza?] Gostava sim! [Por que você gostava?] É uma vida que você aprende a gostar. Tá lá dentro, você tem raiva, você passa raiva (...), mas é um vício. (...) Só que é um gostar que você geralmente **você gosta desgostando** porque todos os dias você tem que matar um leão.*

<sup>153</sup> Trecho de depoimento de Cristina, ex-auxiliar do setor de montagem.

(Juca, ex-coordenador do setor de costura)

O pedido de demissão é para nós o mais importante indicador de precarização do trabalho em cargos de chefia, no contexto analisado. Sabemos que o desemprego vem sendo apontado por estudiosas da precarização do trabalho como “a condição mais precária e vulnerável” (DRUCK, 2013, p. 63). Analisar os inúmeros casos de pedidos de demissão de chefias ipiraenses, em todos os níveis da hierarquia, e dos seus superiores vindos do Sul, assim como a recusa à promoção e, para aqueles que permanecem em cargos de chefia, a sensação sempre presente de certo *arrependimento*, tornou-se fundamental, por considerarmos que o município de Ipirá apresenta elevadas taxas de desemprego e de informalidade no mercado de trabalho. E este foi o motivo principal que conduziu os trabalhadores à atividade industrial na grande fábrica.

Excepcionalmente neste tópico, antecipamos a exposição do *caso*, porque ele ajuda a ilustrar melhor a questão aqui analisada. Cristina era auxiliar de montagem, mãe de dois filhos, uma funcionária dedicada e apaixonada pelo trabalho e pelos filhos. Quando não conseguia fazer todas as atividades dentro da jornada, levava atividade fabril para o domicílio. E para animar a equipe para a hora extra, produzia alimentos (cachorro quente, panqueca) em casa. O pedido de demissão se fez necessário quando relações de trabalho e relações familiares tornaram-se conflitantes. O trabalho subordinado deteriorava a relação familiar. Vejamos:

### CASO 7: Cristina. O pedido de demissão...

<b>Apresentando Cristina e seus sonhos...</b>	<b>Apresentando o amor de Cristina pelo trabalho</b>
<p>Parda, 37 anos, casada, dois filhos. Ex-auxiliar de fechamento e de produção. Foi contratada em 2006, em contrato emergencial (a fábrica estava contratando de supetão). Trabalhou na montagem, em linha de produção. Tornou-se auxiliar após três anos na empresa e permaneceu lá por mais três anos – totalizando seis anos de empresa. Durante a pesquisa de mestrado (SILVA, 2008), a entrevistamos já no exercício da função de auxiliar. Ela narra com orgulho seu gosto por aprender novas funções, exibindo diferenciais, como o fator de ter sido a única mulher que aprendeu a lizar sapatos e a aprender e fazer 80% das funções do setor de</p>	<p><b>A luta por uma vaga na fábrica</b> “Na época foi muito difícil, porque a fábrica estava contratando de supetão, assim. E eu dizia: “não vou trabalhar naquela fábrica, não vou trabalhar!”. Consegui primeiramente pro meu esposo, lá de Feira; consegui, ligava, tava chamando. Com quinze dias que ele entrou, eu vim, passei, fiquei de oito da manhã às cinco da tarde no SEBRAE, sentada, esperando, porque eles chamava assim, de última hora ligava pro SEBRAE: “queremos trinta funcionários assim, assim, assim”. Fiquei; quando deu cinco e meia, eu fui embora. Saí para ir fazer compra. (...) Quando ligaram, tinha lá trinta e duas pessoas lá. Ele fez assim, “gente, não é justo, a menina ficou aqui o dia todo, não saiu e nem foi comer. Vamos deixar uma vaga pra ela, quem tem o número dela?”. Alguém tinha o meu número. Daí,</p>

montagem. Encantada com o universo do trabalho considerado masculino, pesado.

É natural de Ipirá, mas vive em Feira de Santana. Atualmente atua como consultora de vendas neste município.

Cristina acumulou jornadas entre a fábrica de Ipirá e unidades prestadoras de serviços em Anguera e no Bravo, nos ateliês.

ele ligou. Aí me chamou, fez: “oh, amanhã você tem que estar na fábrica às sete horas da manhã, com todos os documentos”. Meus documentos estavam todos em Feira de Santana. Minha salvação é que era quarta-feira, dia de feira na cidade, peguei carona com o ônibus da feira que vem trazer o pessoal pra pegar feira aqui em Ipirá, cheguei em Feira meia-noite, pra ir pra casa, peguei o documento e saí de Feira cinco da manhã. Pra sete horas estar na porta da fábrica. Deus me agraciou que eu consegui chegar a tempo, agradeço por seis anos de serviço, de experiências trocadas e aprendizagens muito ricas, pra minha própria vida e desempenho pessoal”.

#### **Entre a fábrica e os ateliês**

“Ah, tem que ir pro Bravo, até Anguera buscar material para fazer fechamento. [Você fez isso?] Fiz. Muito. [O que tinha no Bravo e em Anguera?] São produções terceirizadas; eles faziam os cabedais e iam só pra linha de montagem pra ser montada. Tinham peças que eram feitos lá, aí quando demorava de vir de lá pra cá, a fábrica disponibiliza um veículo pra levar a gente, pra gente dá uma pressa, dá uma agilizada, pra poder fechar. Por que tinha dia de sexta-feira que tinha que fechar uma carreta com dez mil pares de sapatos e estava faltando três, quatro que estava no Bravo, ou então, em Anguera. Então, a gente fazia este trabalho. [Lá, o que você fazia exatamente?] Levava o material, daqui, daqui da matriz, as navalhas estavam lá, agilizava pros meninos cortarem, agilizava pras costureiras também adiantar. E quando a gente, no caso, quando eu sabia fazer alguns processos, eu adiantava logo, por exemplo, colocar couraça, levar na prensa, na chanfradeira, tudo isso eu aprendi, então já ajudava, então facilitava. É tanto que tinha dia que chegava dez, onze horas da noite e a gente estava lá ainda, tentando fechar um sapatinho, para mandar embora, pra não atrasar a entrega de ninguém. [Você saía daqui que horas?] Tinha dia que saía onze horas da noite, chegava cinco, seis, saía onze horas da manhã chegava três, quatro da tarde. Que era o tempo de cortar, fazer todo o processo: corte, chanfro, colagem, costura, também tinha direito a almoço, tinha tudo lá. A fábrica sempre arcou com tudo. Aí vinha aqui só pra linha de montagem, pra finalizar e fechar. [E continuava trabalhando aqui?] Continuava trabalhando aqui. [Aí você falou que chegava a sair que horas?] Onze, onze e meia... [da noite?] Da fábrica. [Da noite?] Lembro como hoje, não vou lembrar o ano, mas teve uma quinta-feira, maior que eu saí da fábrica (00:01) zero, zero. Uma

da madrugada pra casa. Na sexta-feira, sexta-feira santa da quaresma. Mas tudo que eu fiz, fiz com amor, prazer”.

### **O que mudou ao entrar na Fábrica?**

“Responsabilidade, que eu não tinha. Responsabilidade acima de tudo. E compromisso. Quando você passa a ter responsabilidade e compromisso, você passa a valorizar muita coisa na vida. Você sabe que você vai comprar e você tem o compromisso de pagar, você tem responsabilidades a cumprir, então você se engaja de tal maneira, que você vai além do seu limite pra poder cumprir com suas necessidades, com suas obrigações”.

### **Recebeu proposta para ocupar função de coordenação, mas recusou**

[Você tinha expectativa de chegar à coordenação? ] Não, me fizeram a proposta de ser chefe. E eu falei que eu não queria. Que da mesma forma que eu não gostava de ser mandada, eu não queria mandar. Que da mesma forma que eu não gostava de ouvir certas coisas sem necessidade, eu não queria mandar, principalmente o meu conterrâneo, alguém que eu sei que ralava que nem eu ralei pra chegar onde eu cheguei. Eu considerava aquilo uma forma de humilhação, eu não queria aquilo pra mim. Como até hoje, onde eu trabalho, já me fizeram proposta e eu não quero. Ainda digo assim, me deixe ser um simples vendedor. Eu não sou assim, eu não sei mandar. [Você tinha problemas com as funções de uma chefia?] Não [Você tinha críticas a função da chefia?] É, tinha funções, atos praticados pelos chefes que eu não admitia. Eu me intervia, já entrei em discussões, já até coloquei meu cargo à disposição por causa de outros colegas de trabalho. Que eu acho assim, que você não aprende tudo do dia pra noite. Você aprende, você vai aperfeiçoando com o desenvolver do seu trabalho. Com cada dia que passa você aprende a melhorar, então você não deve ser cobrado de uma única vez por tudo o que você tem que fazer. (...) [Aí você abriu mão, não quis?] E não me arrependo, porque eu sei que eu ia ter que agir de forma omissa e mesquinha. E, isso, eu não sei ser. Não consigo. [E você acha que era impossível, exercer a função sem ser mesquinha e omissa?] Acho difícil, porque é algo que é muito cobrado de você, responsabilidade, a forma que você tem que agir, se dirigir a um funcionário que é abaixo de você. Então, para mim, era um não, não, não! Não e não, até hoje é não. Não quis e nem quero”.

**Nem tudo é trabalho! Dinheiro não é tudo!**

O pedido de demissão chegou quando a família foi atingida pela precarização...

“No dia que eu vi que não dava mais, eu pedi, me manda embora que eu não aguento mais! Eu já comecei a descontar, sem necessidade, nos meus próprios filhos e isso não era justo! [Hum...hum] Eu digo pra mim deu! Eu dizia vou morrer na fábrica. [Risos] Mas acordei, que nem tudo é trabalho. A gente tem que viver para você um pouco. Esquecer que trabalha, ou seja, dinheiro não é tudo! Dinheiro é e não porque se você vive só pro dinheiro, você esquece de viver a sua própria vida. Você não é feliz, você não se diverte, você não vive, você vegeta. Você vive em função do seu trabalho e isso não é bom. Eu aprendi, demorei mas aprendi. (...) Deu pra aproveitar o pouco tempo da infância do meu filho mais velho e aproveitar o mais novo”.

“Pedi duas vezes. [E porque que você pediu?] Eu já me sentia muito carregada, minha carga horária, meu trabalho, eu tava trazendo trabalho pra casa. Às vezes, chegava tão estressada, que descontava nos próprios filhos, e isso quando eu percebi que eu estava descontando nos meus filhos, uma coisa que não era deles, eu dei um basta! Eu pedi, porque eu não queria tá machucando, nem maltratando meus filhos. Porque até em casa eu podia chegar dez horas e tava lá com uma pilha de... de... de pedidos pra fazer [Levava pedidos para casa?] Fazia, porque não dava conta durante o dia, trabalho era muito, não conseguia fazer durante o dia. Aí anotava no rascunho, chegava em casa passava a limpo, pra no dia seguinte entregar no setor. [Chegava a trabalhar quantas horas em casa?] Quatro, cinco. Cheguei a dormir duas, três horas de manhã pra adiantar, tudo o que eu tinha de adiantar. Pra não perder um minuto do dia de produção. [Nesse caso aí, não seria, não foi remunerado?] Não. Isso, isso aí foi é... como eles diziam: “não leve pra casa”, mas eu não conseguia. Eu não conseguia chegar no outro dia e ver aquela pilha de serviço pra fazer não. [Você disse que desejou pedir demissão] Duas vezes (...). [Porque que você desistiu?] Em uma delas, o marido estava desempregado e dois desempregados com dois filhos pra criar não ia dar certo. Então, eu digo assim, dá pra aguentar mais um pouco, aí eu fui, fui, mas quando chegou no meu limite, eu falei: ou me mandam ou eu pulo a cerca. [Risos] Pode me mandar embora por justa causa. Mas eles me mandaram embora depois. [Teu marido está trabalhando hoje?] Dois anos desempregado. [Está



	<p>em Feira, mas sem trabalho?] Sem trabalho. [Bico ou totalmente sem trabalhar?] Totalmente sem trabalho. [Então na casa só você trabalha?] Sou a mulher e o homem da casa”.</p> <p><b>A empresa não atende ao pedido de demissão</b> [Mencionou vários nomes de auxiliares que trabalharam com ela no fechamento e que todas já saíram da empresa. Como Cristina, todas pediram demissão]</p> <p>“Oh, ela [uma auxiliar mais próxima] também estava muito acarretada, eu creio que ela tenha pedido também, que na época eu pedi, ela também estava pedindo. Mas nunca quando como a gente quer. Aí eu não sei ti dizer, mais o desempenho se ela realmente continuou pedindo ou se eles mandaram. Porque tem coisas que a gente pede e eles não fazem. E aí a gente tem que fazer por onde. Ou me manda, ou não me manda. (...) Um atritozinho, é, bater boca, discutir com chefe [Risos] Tudo faz parte.</p>
--	--

Em uma conjuntura de escassez do emprego e em um contexto de predominância do trabalho informal, muitos chefes estão fazendo como Cristina: pedindo para sair da fábrica. Em estudo anterior, sobre operários, já indicávamos a questão: “Não foram poucos os relatos de trabalhadores sobre colegas que pediram para ser transferidos de função e outros que recorreram à demissão quando tiveram o seu pedido negado. Muitos não suportaram o trabalho excessivamente pesado, quente, perigoso e em ritmo intensificado” (SILVA, 2008, p. 127).

Navarro (2003) também aponta pedido de demissão por parte de trabalhadores que não conseguiram se adaptar às mudanças provocadas pela reestruturação produtiva na empresa Samello.

Sabemos que não se trata de uma decisão fácil, porque a possibilidade de ingresso no mercado formal nas empresas locais é muito pequena. Se conseguir, certamente, não conseguirá o salário auferido na fábrica – ainda que este seja excessivamente baixo. Por isso, encontramos alguns casos de chefia que pediu demissão, mas retornou à empresa por falta de perspectivas melhores no município.

Na fábrica, pra ser sincero, já é a segunda vez que eu trabalho lá. Eu trabalhei a primeira vez por um ano e sete meses. Saí. Passei três anos trabalhando com eventos na noite. Depois retornei pra fábrica, e já tô lá vai completar sete anos. Somando tudo, vai dar uns oito a quase nove anos. [Pra entender um pouco: você pediu pra sair?] Na época, sim. *Eu tava muito carregado, era auxiliar* naquele tempo. *Naquele tempo eu estava muito*

*carregado de serviço. Não estava bem financeiramente também. E aí não deu. Eu falei “Oh, não dá pra mim, vocês arranja outro”. Aí, um tempo depois, me tiraram. Quer dizer, eu pedi pra sair. [E pra voltar, você pediu?] Pra retornar, já tive lá. Eu tinha passado três anos fora, trabalhando com eventos, aí eu retornei, encontrei alguns colegas que ainda permaneciam lá, e aí conversei com eles. Eles ficaram interessados porque o trabalho que eu fiz antes foi um trabalho bom, do ponto de vista deles. E acabou que numa hora precisou, a produção subiu; eu era cortador, era auxiliar, já sabia fazer e ensinar, então eles me convocaram de novo. Me ligaram e pediram para eu aparecer na empresa (Valdo, ipiraense, 31 anos, pardo, casado, sem filho, coordenador de corte).*

Os que pediram demissão e retornaram, já desejaram sair novamente. A motivação principal é a cobrança excessiva, a pressão no trabalho.

*Tava muito apertado. Eu estava só respondendo pelo corte, não tinha ninguém. Telefone não parava. Todo mundo me ligava, isso e aquilo, isso e aquilo, eu não conseguia fazer meu trabalho. Eu já estava para estourar; foi nessa que eu pensei, querendo sair, mas aí segurei um pouco, acabou melhorando o negócio, acabou andando e aí aquele pensamento saiu da cabeça. [E o que te fez segurar?] O que me fez segurar? Foi o parar e contar de um até dez. Parar um pouco, contar de um até dez, respirar e olhar, não! Todo mundo tem dificuldade. Um dia vai ter as dificuldades, nós vamos ter o quê? Trabalhar com as dificuldades para tentar melhorar. Então, foi o que eu pensei. Que, senão, tinha pedido. [Então, o motivo que te fez pensar pedir demissão foi o aperto, o aperto.] O aperto. Uma pressão muito grande em cima. Absurda! (Valdo, ipiraense, 31 anos, pardo, casado, sem filho, coordenador de corte).*

O relato feito por Jeane – Caso 3 – nos ajuda a entender a ambiguidade que atravessa a relação da chefia com o seu trabalho, especialmente as mulheres. O trabalho fabril foi muito desejado por ela e para conseguir uma vaga na empresa de Itaberaba, precisou contar com a sorte. Ao sair da fábrica de Ipirá, para onde migrou em busca de melhoria salarial, sentia-se *livre*, como se estivesse saindo de uma cadeia.

*Quando eu saí da fábrica, eu saí tão alegre e satisfeita! Parecia que eu estava saindo de dentro de uma cadeia, assim. Não era questão da empresa e sim minha, do meu psicológico. Parecia que eu me livrei, criei asas e saí voando, minha filha. Porque eu não tava me sentindo bem de jeito nenhum. Eu tava em tempo de enlouquecer. Oh, eu tava falando, falava quantas vezes pra Anita “Oh, eu tô em tempo de enlouquecer”. Oh, menina, eu acho que fiquei tão envolvida, me envolvia tanto, me envolvia tanto, que acabei me prejudicando. Dei sangue! Como diz o povo (Jeane, ipiraense, 29 anos, negra, desempregada, união estável, sem filho, ex-coordenadora do setor de costura) (grifo nosso).*

O desejo de pedir demissão foi sentido por três dos quatro auxiliares entrevistados. Destes, duas mulheres conseguiram (uma delas é tema do *caso* analisado neste tópico). Os motivos são, em geral, as extensas jornadas de trabalho, os baixos salários e decepção com a

empresa – por não assegurar direito à Comunicação de Acidente de Trabalho e por falta de apoio durante processo cirúrgico. De modo geral, a desistência se deu por falta de opção de emprego na cidade, ou porque o marido estava desempregado, por vontade de permanecer no convívio familiar; e, para dois auxiliares (um homem e a única mulher solteira), por expectativas de crescimento profissional na empresa. A única que nunca desejou pedir demissão foi uma trabalhadora doméstica no município, que relata a humilhação sofrida neste emprego informal antes de conseguir uma vaga na fábrica. Ela foi profundamente marcada pela experiência, não só de negação de direitos trabalhistas, mas, sobretudo, por relações de trabalho marcadamente pautadas em práticas humilhantes.

Entre supervisor e coordenadores, todos já desejaram pedir demissão, exceto um que, apesar de não ter pedido demissão, já fez concurso para agente de combate a endemias, por desejar realizar um trabalho “mais leve”, com carga horária menor, “mais tranquila” e mais seguro. Os que desejaram pedir demissão acusaram como motivos principais: cobrança e estresse. Uma supervisora pediu demissão após aprovação em concurso público.

Alguns chefes relataram que ao comunicar à direção da empresa o pedido de ruptura de contrato, não raro esta recusa a atender. Delonga. O que acaba forçando a chefia a criar as condições para forçar a demissão por meio de brigas, não cumprimento de regras, entre outros. Quando eu pedi para ir embora, não queriam não, demorou” (Rose, ipiraense, 37 anos, parda, casada, dois filhos, auxiliar de produção).

*Porque tem coisas que a gente pede e eles não fazem. E aí a gente tem que fazer por onde. Ou me manda, ou não me manda. (...) Um atritozinho, é, bater boca, discutir com chefe. [Risos] Tudo faz parte (Cristina, 37 anos, parda, casada, dois filhos, ex-auxiliar do setor de montagem).*

Eu falei: “Oh, não dá pra mim, vocês arranja outro”. *Aí, um tempo depois, me tiraram.* Quer dizer, eu pedi pra sair (Valdo, ipiraense, 31 anos, pardo, casado, sem filho, coordenador de corte).

Ele [esposo] trabalha na área de almoxarifado, né? Trabalhou na fábrica durante muitos anos, também, optou por sair, pediu para sair porque discordava de algumas situações, assim, né, administrativas. Então, discordou, não aceitou, preferiu sair. *Quer dizer, ele não chegou a pedir para sair, mas ele, de alguma maneira, provocou a demissão, né? No momento, em que você não atende algumas regras, você sabe que está exposto a isso* (Anita, ipiraense, 34 anos, casada, duas filhas, ex-chefa da fábrica e coordenadora de ateliê).

A forte dependência do empregador frente a este segmento específico da classe trabalhadora se expressa de forma muito explícita. A empresa tem certa dificuldade em formar novos quadros, porque esta formação é um processo mais complexo e mais demorado que o treinamento de um operário. Antes de ser demitido, é comum o chefe formar o seu

sucessor. Assim, diferente dos operários, que compõem um exército de reserva amplíssimo no município, e, por isso, são muito ameaçados de demissão, a chefia (nos três níveis) não é ameaçada de demissão. Pelo menos não tão explicitamente e ostensivamente quanto os operários. A dependência se expressa, por exemplo, no fato de a empresa recontratar chefes – o que não acontece com os operários.

De demissão, não. Diretamente não, né? Mas, por exemplo, numa reunião, quando a gente não está dando resultados, né, *sempre vem aquelas indiretas*. Quem não dá resultados não fica na empresa (Laura, ipiraense, 31 anos, parda, chefe de família, um filho, bióloga, supervisora de costura).

Já participei de paralização na frente da fábrica. Fiquei parado na frente da fábrica, teve um período, um tempo lá, que a gente ficou parado. Ninguém entrou. Todo mundo na frente, lá. Eu acho que iniciou o trabalho lá às oito horas da manhã, se eu não me engano. Acho que até a CUT estava aí, se não me engano. [E quando isso acontece, você recebe alguma reclamação?] *Não chega até você para falar, mas ele faz umas reuniões; fala algumas coisas, querendo ou não há indireta, indireta para quem ficou lá*. Eu não ligo para isso não. [Você vai assim mesmo?] Eu participo. [E os auxiliares também?]. Também [Risos]. A gente fica lá (Valdo, ipiraense, 31 anos, pardo, casado, sem filho, coordenador de corte).

Para os que permanecem na empresa, duas situações curiosas entre as chefias: o sentimento de arrependimento por ter aceitado a proposta de promoção e a recusa da proposta promocional pelos operários.

A recusa à promoção por parte das mulheres vem reconfigurando a divisão sexual do trabalho no setor de costura, onde o sexo feminino predomina entre o operariado e já teve presença mais expressiva nos níveis mais baixos da chefia e em setores mais femininos, como no da costura. As razões pela recusa à promoção é a excessiva responsabilidade na nova função, a baixa remuneração, somadas ao não compartilhamento do trabalho doméstico pelos demais membros da família.

Bem no comecinho da fábrica, era mais mulheres na costura, mesmo coordenando. Mas, depois, até porque muita gente não quer este cargo de liderança na fábrica, então as mulheres não estão optando mais por querer seguir esta carreira. Então, sobrou para os homens mesmo. A costura, a montagem, tudo tem homem. [E você poderia explicar porque as mulheres não estão querendo?]. Olha, primeiro porque demora a remuneração. O trabalho é dobrado. Como todo mundo sabe, as mulheres têm trabalho na fábrica e em casa, a maioria. Então, elas acham que não recompensa tanto esforço pra remuneração ser tão pouca a diferença. Aí não quer. E homem já tem mais aquele tempo, né? Homem gosta mais de sair da sua máquina, né? De ficar mais rodando, conversando? Então os homens preferem mais. As mulheres preferem mais ficar quietinhas no seu canto. Costura alí, faz sua parte, dá o horário, vai embora pra sua casa. Acha melhor. [Os homens nesta posição de chefe têm mais liberdade para se deslocar] É. Os homens gostam mais. Também você tem que ter um pulso mais firme, uma liderança. Agora,

neste momento na fábrica, os homens estão querendo mais. As mulheres não estão querendo mais seguir esta carreira não. [Então estes cargos eram mais ocupados por mulheres]. Na costura, sim. [E isso depois foi mudando?] Sim. As mulheres não querem mais. [E você acha que não foi uma decisão da empresa?] Não. Foi uma decisão das mulheres. Lá, mesmo na parte do esportivo, é, as mulheres não querem. A gente pede até para um cargo diferente, uma revisora. Elas não querem. Elas querem só fazer aquele trabalhinho e pronto! Não estão querendo mais evoluir não (Laura, ipiraense, 31 anos, parda, chefe de família, um filho, bióloga, supervisora de costura).

Alguns operários saem da máquina e assumem a função auxiliar de chefia, mas não permanecem por muito tempo, por dois motivos principais: muito trabalho, inclusive carga horária maior que “8.8”, e diferença salarial insignificante, quando comparada ao auferido anteriormente:

Tem outro lá, que é costureiro, ele não quis. (...) A galera já escolheu ser auxiliar e ser coordenador e ele não aceitou. Ele aceitou por um tempo, mas ele viu que estava dando muito trabalho. Recuou e saiu. Aí, ele retornou para a máquina. [É comum isto acontecer?]. *Não é tão comum, mas eu já vi casos lá.* Já vi vários casos, pessoas chegar e na hora que... E muito mais, isso acontece na hora que o salário, quando a pessoa sai da máquina para ser auxiliar isso e aquilo, *a pessoa que vê uma diferença querendo ou não. Todo mundo quer ver e às vezes demora muito.* Aí quando vem, a pessoa diz: “Não, agora não quero mais não, agora eu vou para máquina” (Valdo, ipiraense, coordenador do corte, 31 anos, pardo, casado, sem filho).

*Hoje, pelo salário, tem pessoas que foi selecionado e que pediu, que não queria ir não.* (...) Não chegou a receber guarda-pó. Ele chamou a supervisora e falou assim: “Oh, eu não quero ficar, treinar”. Ele tava no treinamento, porque no treinamento você fica o tempo todo no lugar daquela pessoa. Eu fico no teu lugar hoje, amanhã eu fico no lugar da outra, pra eu saber lidar com todas as operações da esteira. Então aí *ele chamou a supervisora e falou que não queria não.* “*Eu, ficar todos os dias depois do horário! Esses centavos que nem pagam o tempo que eu saio daqui depois do horário!*” (Rose, ipiraense, 37 anos, parda, casada, dois filhos, auxiliar de produção) (grifo nosso).

Os que aceitaram o convite, como Laura, muitas vezes até por não saberem como seria – o mais comum é a convivência com a sensação de arrependimento. As motivações são as mesmas: excesso de responsabilidade; disponibilidade para a empresa; baixo salário.

*Tem momentos que você, às vezes, dá arrependimento? Tem!* Quando você é operador, como fui, senta na sua máquina, costurava, ninguém vinha de junto de você pra dizer nada. Você faz seu trabalho certo, nenhum chefe vem de junto de você. Só “Bom dia!” “Boa tarde!”. E pronto! *Mas, quando você se torna auxiliar, é cobrança em cima de cobrança,* até as pessoas mesmo, os próprios operadores, né? Então, *you sai depois do horário, se for alguma semana que tiver algum fechamento, tiver que ter serão, você não pode dizer não, porque você tá ali como auxiliar, você tem que ficar com o seu chefe. Então, tem hora que dá aquele arrependimentozinho, viu?* Tem pessoas que: “Ah, eu não quero nunca isso! Não sei como tu aguenta!”. *Chega um*

*momento de cinquenta e três pessoas numa esteira cada um te chama na mesma da hora, “oh, vem cá”; Outro: “Oh vem cá, eu preciso disso, uma peça está errada”. (...) As meninas diz: “Como é que tu aguenta?”. Eu digo: “não, eu vou me estressar pra quê?”. Eu digo, assim, “Peraê que fulano tá na vaga, tá na fila”; aí uma de lá grita: “Ela aqui primeiro. Pegue a senha!”; aí eu levo o caso na brincadeira, assim, sabe?” Brincando (Rose, ipiraense, 37 anos, parda, casada, dois filhos, auxiliar de produção) (grifo nosso).*

*No começo a gente fica lisonjeada por ser escolhida, né? (Risos). A fábrica está começando agora, você já foi escolhida, tem toda aquela lavagem no seu cérebro “Ah, a gente escolheu você porque você foi a melhor”. Você já fica toda otimista, né? Aí, depois, com o tempo, a gente vai saber bem o que é, né? Quem tem garra fica até o final. Também eu estava num tempo que eu queria um salarinho melhor que eles sempre prometem né, demora mas... Eu estava querendo fazer a minha casa, né. Então, eu gostei, na época, quando me chamaram. Hoje, se eu tivesse a mesma visão, talvez eu não quisesse pela responsabilidade\_ (Laura, ipiraense, 31 anos, parda, chefe de família, um filho, bióloga, supervisora de costura).*

Mas não dá para afirmar que há uma rotatividade elevada na baixa e média chefia de Ipirá, como a observada entre operários. Na chefia do Sul, no entanto, encontramos alta rotatividade. Esta raramente ultrapassa dois anos na empresa, conforme já indicamos no capítulo 4. As razões são o distanciamento com relação à família e amigos, mas a insatisfação salarial também foi relatada pelos nossos entrevistados:

O gerente atual, que está aí hoje, administrativo, tem seis anos e... então, já pediu para sair várias vezes. Porque ele falou para mim, já falou para mim várias vezes, que a ideia dele é ficar aqui mais três anos, e ele já está aqui há seis anos. E ele quer sair. Mas a empresa não encontrou pessoa do porte dele para ficar aqui, assim, no lugar dele (...). Mas, eu acho, que a rotatividade existe por conta da distância, eles não querem ficar aqui muito tempo, eles querem vir trabalhar e ir embora (Arlete, ipiraense, 35 anos, negra, chefe de família, um filho, secretária geral, fundadora e ex-presidenta do Sindical).

A coordenação que vem do Rio Grande do Sul, eles vem tudo pra ser supervisor. E aí já vem tudo com salário fixo. Eles não trabalham por hora. [Não são horistas] Mensaleiros. (...) Tem deles que não demora muito, o máximo que eu já vi demorar aí é um ano. Tens uns que demora muito, que já mora aqui pela Bahia. Eles passam mais tempo, mas a maior parte deles passam um ano, um ano e meio. Mas antes dos dois anos, já estão indo embora. (...) Acabou de sair um outro, dia aí, por causa de salário. Ele veio com uma proposta muito boa, acho que proporam para ele vir e passar um tempo e o salário dele ia melhorar e acabou que os caras não... aí ele parou. E foi para outra empresa. Eu acho que ele foi pro Ceará (Valdo, ipiraense, 31 anos, pardo, casado, sem filho, coordenador de corte).

Entendemos o pedido de demissão, a recusa à promoção, como uma estratégia de resistência ao trabalho controlado e manipulado pelo capital. Mas não é este o entendimento

dos representantes da empresa. A funcionária responsável pelo setor de RH acredita que falta aos trabalhadores de Ipirá a *vontade de crescimento*. Há um *comodismo*.

Apesar de ter muitos que ainda continuam como operador. Que querem ser operadores e não querem sair daquela função, muitos mesmos, até aonde a gente percebe. Assim, é a falta de vontade do crescimento, de se tornar um líder, de se tornar um chefe, de trazer aquela responsabilidade pra si. A gente percebe isso. Então, o que talvez precisava, era eles ter mais vontade de crescer, mais ambição, um pouco de querer ser um líder, de querer ser um chefe; tem a parte do comodismo, se acomoda: “não eu quero ficar nessa função mesmo, me deixa aqui no meu canto, eu quero continuar fazendo essa atividade”. Não há essa percepção do crescimento. Mas em linhas gerais, assim, eles são bem treinados, são capacitados já, aos postos que eles estão: de coordenador ou supervisor. (...) É o que eu sempre digo pra todos, né? Até pra quem vai entrar! Espaço tem e tem mesmo! Agora depende de você querer crescer da empresa, se dedicar, de aprender, depois, de ensinar (Júlia, gaúcha, 33 anos, branca, casada, uma filha, responsável pelo RH, pós-graduanda em marketing).

Pela análise das tramas que envolvem as relações entre chefias de Ipirá e as chefias vindas do Sul, podemos afirmar que não há espaço para crescer para além da função de supervisão. Há um teto para os ipiraenses: a supervisão.

Entendemos que aos poucos os trabalhadores vão se questionando: Que trabalho é esse? Que relação é essa? E a consciência vai redefinindo relações. Uma situação nos chamou a atenção nesse sentido. O desrespeito à agenda cultural de Ipirá causou constrangimento a um chefe, que não conseguia explicar para os operários porque os trabalhadores do sul não trabalham no período de carnaval e os ipiraenses deveriam trabalhar.

Um feriado desse de carnaval, na segunda-feira, a gente aqui trabalha e o pessoal no sul não trabalhou. E porque a gente trabalhou aqui? Qual o motivo. (...) Eu não entendo um negócio desse. Esse negócio é para ser mais claro, sei lá. Se é que tem, que não tem nada, pega um papel e pendura no mural o porquê da galera lá está parada e a gente trabalhando aqui. Era um modo de visualizar e mostrar para a pessoa que tem um feriado diferente lá, pra gente está olhando e vendo. E, às vezes, até o operador pergunta. *Aí eu fico até sem jeito, “Oh, cara eu não entendo eu não sei. Eu acho que é feriado lá também, só que não é de carnaval. É outro feriado”* (Valdo, ipiraense, 31 anos, pardo, casado, sem filho, coordenador de corte).

A disputa pelo cargo de supervisão que levou à demissão de Juca, após um longo violento processo envolvendo assédio moral, mostrou aos ipiraenses, chefes e operários que esta função pode ser sua enquanto não se tornar objeto de disputa por parte de uma chefia do Sul. Nesta luta, nada conta além da origem regional e das decisões da direção da empresa. A *ordem vem de grandes, de lá de cima*<sup>154</sup>, dos que emitem as *cartas brancas*<sup>155</sup>. Não importa se

<sup>154</sup> Trecho do depoimento de Juca.

os chefes do Sul são qualificados para a função. Tampouco importa a história construída pelos ipiraenses na empresa. Funcionários antigos já foram descartados, porque o seu posto estava sendo cobiçado por chefes do Sul – conforme relatam Anita e Juca.

Por tudo o que foi exposto, entendemos a recusa à promoção e até mesmo ao pedido de demissão como uma forma de resistência. Uma forma de dizer “*Eu vendo a minha mão de obra, mas eu quero a minha dignidade respeitada*”<sup>156</sup>, ou “*Dinheiro não é tudo!*”, como fez Cristina:

Dinheiro não é tudo! Dinheiro é e não é, porque se você vive só pro dinheiro, você esquece de viver a sua própria vida. Você não é feliz, você não se diverte, você não vive, você vegeta, você vive em função do seu trabalho e isso não é bom. Eu aprendi, demorei, mas aprendi (Cristina, 37 anos, parda, casada, dois filhos, ex-auxiliar do setor de montagem).

As más condições de trabalho, a desqualificação da força de trabalho local e a sua desvalorização, as desigualdades salariais entre chefias locais e os do Sul, a humilhação, o desrespeito às práticas culturais locais, como festas religiosas e não religiosas, o desrespeito ao tempo para a família, entre outras questões relevantes para os seres humanos e especialmente para aqueles que preservam relações comunitárias têm levado à perda de *sentido do trabalho* – ainda que todos – inclusive os que pediram demissão, quando interrogados sobre o que sentem pelo trabalho – tenham respondido: *Eu aprendi a gostar! Eu gosto muito! Amo até hoje...*

O título da tese “*VOCÊ GOSTA DESGOSTANDO*”: *a chefia e o seu trabalho na indústria calçadista em Ipirá-Bahia* busca dialogar com a ambiguidade que atravessa depoimentos e vivências dos trabalhadores em cargo de comando. A ambiguidade é o que melhor caracteriza sua relação com o seu trabalho. Este emprego, raro em Ipirá e região, foi adquirido com muito sacrifício. Alguns dos que lá estão passaram a noite em uma fila, aguardando a distribuição de senha pelo SENAI, para concorrerem a uma vaga. Driblaram burocracias ou foram beneficiados por elas.

Por um lado, este trabalho torna possível aos homens a permanência no município e a convivência com a família. Através dele, muitos conseguiram construir ou reformar/ampliar a casa própria, alguns chegaram a adquirir bens móveis e até uma poupança. Este trabalho é um espaço de sociabilidade importante na vida dos jovens trabalhadores, de interação com o

---

<sup>155</sup> Trecho do depoimento de Juca.

<sup>156</sup> Trecho do depoimento de Arlete, Secretária Geral, fundadora do Sindical, ex-presidenta, negra; chefe de família com um filho.



outro: o conterrâneo e o “de fora”; espaço de crescimento pessoal e profissional; de amizades novas; de alguma independência financeira e de engajamento político para alguns jovens e mulheres.

Por outro lado, este trabalho, que melhorou a vida material de muitas mães trabalhadoras – razão pela qual pleitearam uma vaga na empresa, também contribuiu para deteriorar sua relação com a família, levando algumas ao pedido de demissão. A ex-auxiliar de chefia, que diz amar este trabalho “até hoje!”, ‘forçou’ a sua demissão ao se sentir hostil com os filhos. Este trabalho que aproxima as pessoas também as divide e as coloca em uma relação de competição permanente. Ele garante o alimento e a vida, mas também adocece e lesiona.

Portanto, ele qualifica desqualificando. Forma deformando, levando a uma desumanização do ser humano. A essência dessa ambiguidade encontra justificativa na natureza própria do trabalho controlado pelo capital e a ele subordinado, em seus movimentos aqui expostos.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo sobre precarização do trabalho, envolvendo trabalhadores em cargo de comando na indústria calçadista, é continuidade de pesquisa anterior realizada entre 2006 e 2008, com o mesmo objeto, tendo como sujeitos centrais jovens operários em uma unidade produtiva de calçado de grande porte no município de Ipirá – Bahia.

O contato com a precarização do trabalho envolvendo ocupantes de cargo de mando se deu durante aquela pesquisa, quando entrevistamos alguns chefes ipiraenses. O reencontro com a questão se deu pela releitura do material produzido em campo, bem como o contato com uma bibliografia sobre o setor calçadista no Brasil, que mesmo não tendo os chefes como sujeitos centrais na análise, mencionam especificidades na sua vivência com a precarização em função dos novos métodos de organização da produção e de gestão do trabalho.

Para o estudo da precarização envolvendo trabalhadores em cargo de comando, nosso objeto, formulamos como questão norteadora mais geral: *Como a precarização social do trabalho atinge os trabalhadores e trabalhadoras em cargos de chefia?*

Para respondê-la, formulamos outras questões secundárias:

- *Quem são os trabalhadores em cargo de comando? E o que eles fazem?*
- *Qual a natureza deste trabalho?*
- *Como a precarização se expressa do ponto de vista das condições de trabalho (jornada de trabalho, do salário, polivalência, intensificação) e das decorrências nas relações no trabalho (assédio moral), na saúde e da resistência?*
- *A condição precária é vivida indistintamente por homens e mulheres ou varia segundo critérios sexuais e etários?*

Indicamos como objetivo geral analisar de que forma a precarização social do trabalho atinge também os cargos de chefia constituídos por trabalhadores e trabalhadoras segundo o sexo e a idade.

Nossas hipóteses foram assim formuladas:

- Homens e mulheres em cargos de chefia são trabalhadores tão ou mais subordinados ao capital do que os operários.
- A precarização atinge a todas as chefias, mas não de forma homogênea, havendo uma vivência sexuada da precarização, de acordo com o lugar que se

ocupa na hierarquia da empresa e posição na família (se solteiro ou casado, chefia de família, com filhos pequenos, entre outros).

- Há similitudes, mas também diferenças, na vivência do trabalho precário, pois a organização do trabalho baseada em critérios sexuais e etários na sociedade e na empresa mantêm as diferenças entre os sexos, apesar das mudanças observadas, como a inserção das mulheres em cargos de comando.

A pesquisa foi realizada com base em dados qualitativos e quantitativos, que foram produzidos e analisados de forma complementar. Compõem a amostra 14 entrevistas semi-estruturadas e 99 Termos de Rescisão de Contrato, organizados em um banco de dados a partir de variáveis como sexo, idade, função e setor de atividade, tempo na empresa e salário. Para organizar e apresentar os resultados, trabalhamos com 7 indicadores sociais de precarização do trabalho: jornada, polivalência, intensificação, salário, assédio moral, saúde e demissão.

O município de Ipirá possui características predominantemente rurais, e apesar da forte tradição centenária na produção artesanal do couro e artefatos de couro, encontra-se em processo de urbanização, com crescimento da população urbana e maior diversificação de atividades comerciais e produtivas no Centro da cidade. Até a implantação da fábrica, em 2003, a classe trabalhadora ipiraense era composta predominantemente por trabalhadores rurais e artesãos, especialmente no campo, enquanto no centro, os trabalhadores ocupavam-se basicamente de atividades no setor de serviços, comércio e um pequeno segmento ligado à produção artesanal de sandálias, bolsas, cintos e carteiras.

A partir de 2003, com a instalação de uma indústria na região, emerge um novo segmento da classe trabalhadora: os jovens operários ligados ao setor calçadista. Essa nova classe operária se diferencia dos demais segmentos dos trabalhadores ipiraenses. Primeiro por acessar direitos trabalhistas, como férias e descanso remunerados, pois este segmento tem registro em carteira de trabalho, além de possuir um maior poder de consumo, apesar do baixo salário auferido. Estes trabalhadores diferenciam-se ainda pela rapidez em sua organização. Em torno de uma luta comum, no dia 13 de dezembro de 2003, fundaram o SINDICAL e passaram a atuar de forma mais coletiva pela redução da jornada de trabalho e contra a implantação do banco de horas, contra os acidentes e mutilações no trabalho, contra o assédio e descontos nos salários. Desde então, o sindicato tem realizado mobilizações na porta da fábrica, inclusive interrompendo a produção por algumas horas. Apesar da dificuldade de conscientização e de mobilização da base, em função da alta rotatividade típica do trabalho no setor e particularmente em regiões como Ipirá, o sindicato tem avançado em conquistas

pontuais, mas inegavelmente importantes, como acesso ao transporte coletivo para ir ao trabalho, cesta básica, auxílio creche, entre outros benefícios não acessíveis aos outros segmentos da força de trabalho local.

Os chefes ipiraenses compõem este segmento da classe trabalhadora, tendo sido recrutados no chão da fábrica. Apesar do exercício da função de coordenação de equipes de trabalho, em nome do capital, e, portanto, da ocupação de lugar de mando, este estudo considera os chefes ipiraenses como parte da classe-que-vive-do-trabalho. Primeiro, porque a maioria dos chefes entrevistados declarou já ter filiação ao sindicato, outros não estavam filiados, mas não resistiram à ideia de se associar a uma organização de classe; além de ter participado das ações de mobilização organizadas pelo sindicato da categoria. Ou seja, os chefes se identificam como trabalhadores. Segundo, por razões teóricas, pois segundo Marx e Engels (2005), os chefes são trabalhadores na medida em que não tendo meios próprios de garantir seu sustento foram forçados à venda da sua capacidade de trabalho, para garantirem o seu sustento e o familiar. No entanto, são concebidos, segundo Marx, como uma espécie particular de assalariado, por comandarem o processo de trabalho em nome do capital.

No ano de 2015, 118 chefes nativos trabalhavam na fábrica, sendo 69 coordenadores e supervisores, e 49 auxiliares. Juntos coordenavam 1.293 operários. Nossa pesquisa analisa a baixa e média chefia, ou seja, os que ocupam os cargos mais subordinados na hierarquia técnica – auxiliares, coordenadores e supervisores – conforme pode ser observado por meio do organograma abaixo – produzido a partir dos dados sobre funções ocupadas segundo sexo, idade e origem.

Há uma rígida divisão do trabalho que tem como base critérios sexuais, regionais/étnicos/raciais e etários. Em 13 anos de funcionamento da fábrica no município de Ipirá nenhum chefe baiano ocupou funções de gerência. Estes cargos são destinados exclusivamente aos funcionários oriundos do Rio Grande do Sul, aos quais são destinados os melhores salários. A chefia e direção da empresa são masculinas. As mulheres não chegam a ocupar 30% dos cargos de chefia (28, 3% apenas) enquanto os homens representam 71,7%.

Há uma rígida divisão sexual do trabalho nos cargos de chefia. Os chefes homens são majoritários em todas as funções e em todas as faixas etárias. Eles estão mais concentrados nos setores tradicionalmente considerados masculinos (Setor de Montagem e Setor do Corte). Na Costura, setor mais feminino, eles se encontram em todos os níveis, com presença maior nos mais baixos.

As mulheres apresentam maior presença no mais baixo nível da hierarquia técnica: a função Auxiliar de Chefia, onde somam 40%; ou seja, acima do percentual total de mulheres

na chefia (menos de 30%). Quando analisamos esta presença segundo setores produtivos, as mulheres são maioria apenas no Setor de Costura, e neste setor elas são maioria entre Supervisores. Neste setor, não há diferenças expressivas entre os sexos nas funções mais baixas como auxiliar. Nos setores considerados masculinos, elas apenas auxiliam (Setor do Corte; no Setor de Montagem). Ou seja: as mulheres prevalecem na Costura e na função Auxiliar de Chefia.

O trabalho na fábrica é fortemente influenciado pelo toyotismo, que coexiste em harmonia com o taylorismo/fordismo. A produção organiza-se em esteira ou em células, a depender do produto, do tamanho do pedido. Mas, em esteira ou em células, o cronômetro e as metas darão o ritmo ao trabalho das chefias e dos seus subordinados. Atualmente a fábrica produz para grifes estrangeiras e também para uma marca própria. Mudanças nos produtos vieram acompanhadas de transformações na organização da produção com uso da terceirização do Corte e da Costura, enviados a outros municípios.

Os chefes ipiraenses foram formados de acordo com o que prescreve o toyotismo e a sua forma de organização do trabalho e de gestão. A sua ideologia está presente no conteúdo dos cursos de qualificação profissional. “Sempre existe um método melhor” expressa a síntese do Curso “Melhoramento de Método”. “Você pode esperar mais se analisar mais” é o ensinamento do Curso “Liderança”. “As pessoas devem ser tratadas individualmente” é a mensagem principal que consta no Cartão que cada chefe recebeu após o Curso de Relações Humanas no Trabalho. Ou seja, nos cursos são abordados temas diversos como “liderança” e “relações humanas” com o objetivo de ensinar a chefia a trazer o funcionário para *o seu lado* – para os objetivos da empresa que são, fundamentalmente, o cumprimento de meta, a eficiência e a qualidade do produto.

As principais razões que têm levado as mulheres e também os homens ao pedido de demissão foram explicitadas por meio da análise dos indicadores sociais de precarização do trabalho. As más condições de trabalho têm desestimulado a permanência das mulheres e dos homens na empresa, especialmente a pressão pelo cumprimento das metas, o que tem forte impacto sobre os trabalhadores na medida em que o tempo de trabalho avança sobre tempo de lazer e o tempo reservado e necessário para a convivência familiar, especialmente nos períodos de grande demanda produtiva.

A jornada diária é “8.8” (oito horas e quarenta e oito minutos), totalizando 44 horas semanais. Ou seja, se realiza no máximo permitido pela legislação trabalhista. Mas, esta jornada legal, para todos os trabalhadores, só se aplica quando não há grande demanda produtiva. Quando a empresa recebe encomendas volumosas, é comum fazer uso de horas

extras, e raramente estas são realizadas conforme prescrição legal, situação vivida corriqueiramente pelos auxiliares que, para organizar o setor, antes e após a jornada, chegam a trabalhar até 30 minutos por dia *a mais*, e sem remuneração. Mulheres auxiliares trabalharam das seis horas da manhã até doze horas da noite em municípios vizinhos, como Serra Preta, fiscalizando e até produzindo parte do calçado terceirizado aos ateliês. Uma supervisora fica à disposição da empresa à noite para eventuais urgências produtivas, embora trabalhe e seja remunerada apenas por um turno de trabalho. Problemas produtivos chegam aos domicílios dos trabalhadores por meio dos aparelhos celulares. Diferente dos operários, a jornada da chefia não se encerra ao sair da fábrica.

Para as mulheres, identificamos situações de trabalho fabril sendo realizado em casa, além da preparação de alimentos à noite para distribuição à equipe de trabalho como estímulo à hora extra. Observamos a permanência do trabalho doméstico e familiar enquanto tarefa das mulheres se somando ao trabalho profissional; o seu não compartilhamento pelos homens foi relatado por todas, exceto uma auxiliar que conta com a participação do esposo, também chefe, na divisão igualitária dos afazeres domésticos. Uma das entrevistadas pediu demissão por se sentir pressionada na fábrica e em casa. Também encontramos situações de trabalho extra fábrica envolvendo homens, mas neste caso trata-se de atividades informais para complementar renda. Muitos trabalhadores se queixaram da falta de tempo para a família, apontando a precarização familiar como um dos efeitos da expropriação do tempo de trabalho livre.

Uma das principais características do trabalho na gestão toyotista é a polivalência. Esta é também a principal marca do trabalho da chefia ipiraense. Os operários também são *multifuncionais*, mas muito mais pelos deslocamentos que fazem de uma função a outra, de um setor a outro, e menos por realizarem várias tarefas ao mesmo tempo. Com a chefia é diferente. Especialmente o auxiliar, e é este o sentido de ser *braço direito do chefe*. Para ser promovido, o operário necessita aprender todas as operações realizadas no seu setor. Durante três meses ele é treinado em todas as funções, sendo conhecido como *polivalente*. Nesta função acumulam tarefas produtivas e improdutivas, pois ao mesmo tempo em que substituem os operários e fazem retrabalho também realizam faxina do setor – especialmente as mulheres. Coordenadores e Supervisores também participam da produção do calçado para garantir cumprimento de prazos de entrega dos produtos, sendo muito comum *colocar a mão na massa*.

Observamos que às mulheres é reservado o trabalho mais polivalente de todos: Auxiliar de Chefia. Seus relatos mencionam mais que os dos seus pares o conteúdo polivalente do seu

trabalho que envolve não só o apoio aos operários, fazer retrabalho e substituir do operário ao coordenador (comum a homens e mulheres nesta função), mas também a faxina do setor. Mas, há uma inegável aproximação entre o trabalho masculino e o feminino nas funções superiores, Coordenação e Supervisão. As atribuições são as mesmas, o conteúdo dos cursos de qualificação profissional é o mesmo.

A polivalência se expressa ainda pelo revezamento de funções na *época de corte* – quando a produção cai por falta de encomendas. Alguns operários demitidos são substituídos por Auxiliares, estes pelos Coordenadores, que são trocados por Supervisores. Talvez isso explique o fato de as carteiras de todos os chefes permanecerem assinadas como *Trabalhador Polivalente* ou *Operador do Calçado* – exceto para os casos envolvendo recontração.

O que muda, no entanto é a forma como homens e mulheres são vistos pelos seus subordinados. Nos primeiros anos de produção, operários não reconheciam a autoridade dos seus superiores ipiraenses, independente do sexo. Mas, segundo alguns depoimentos, os homens ipiraenses foram mais eficazes no processo de disciplinamento da força de trabalho operária e com isso se afirmaram diante da equipe, não ocorrendo o mesmo com as mulheres. Há uma maior resistência à autoridade feminina, ou seja, as mulheres seguem sendo vistas como *trabalhadoras ilegítimas* (BETH-LOBO, 2011) ou *fora de lugar* (PUPPIN, 2001). Esse desconforto na relação de trabalho foi apontado como uma das razões pelas quais as mulheres resistem à promoção.

Como vimos, a empresa realiza cursos de qualificação, por meio do qual ela prepara a chefia para o trabalho intensificado. O Curso “Relações Humanas no Trabalho” ensinava ao Supervisor que se “*consegue resultados por intermédio do pessoal*” através da conversa: “O que se passa?” “Algum problema na família?”. Ao mesmo tempo em que dava esta orientação, questionava a Supervisora por não fazer uso do grito (do assédio moral) contra seus subordinados.

No Caso que analisamos para ilustrar a situação vivida por Rose, ficou claro, que esta auxiliar era tão solicitada no setor que as operárias brincavam dizendo *Pegue a senha!* O apelido *Papa-léguas* também é ilustrativo do perfil polivalente das auxiliares e da intensificação do seu trabalho, também verificado entre os homens na mesma função. A intensificação resulta da organização flexível do trabalho que tem conduzido à dispersão da produção, tornando possível que um tênis da marca Puma seja cortado no Rio Grande do Sul, costurado em Ipirá e montado em uma das unidades fora do Brasil. A intensificação tem sido provocada pela produção de calçado infantil e suas pequenas peças, em pequenas encomendas, obrigando a chefia a trabalhar com uma programação que pode conter a

produção de até 30 tipos diferentes de modelos. A cada modelo uma forma específica de arrumar o maquinário e de dispor os operários (*layout*).

Diferente das empresas nos polos tradicionais, que estão segmentadas por um produto (calçado feminino, ou masculino em couro, ou infantil, ou esportivo, etc), a chefia de Ipirá, a da unidade nova em Riachão do Jacuípe e a dos ateliês terceirizados, produzem o tipo de calçado encomendado, na quantidade encomendada – que varia de uma semana a outra. As metas são definidas pela gerência e *repassadas* à chefia de Ipirá, que conta com baixíssimo poder para redefini-las de acordo com as condições locais. Sem experiência de trabalho anterior à fábrica, sem memória de trabalho não intensificado, formados na ideologia do capital flexível, a chefia considera as metas necessárias, apesar de se queixarem do excesso de cobrança, do estresse, e do cansaço físico e mental. Os pedidos de demissão têm a intensificação e o adoecimento como causa. Os chefes ipiraenses especialmente sobre as chefias mais baixas pedem demissão por não suportarem a pressão por meta.

O baixo salário também figura como fator de desmotivação para a permanência na empresa, e foi citado pela chefia que pediu (ou desejou pedir) demissão. O valor pago aos trabalhadores em cargo de comando é tão insignificante que este pode se aproximar da remuneração de operários nos polos tradicionais. No Rio Grande do Sul, por exemplo, em agosto de 2016, os operários receberam R\$ 4,77 por hora de trabalho; e em janeiro de 2017, este valor se elevou para R\$ 5,00 a hora. Atualmente, o Auxiliar de Chefia, o trabalhador que realiza funções de operário e de coordenação, em Ipirá recebe R\$ 4,91 por hora trabalhada.

A empresa que, segundo Silva e Silva (2015) faturou 2,2 bilhões em 2012 e em 2013 era proprietária de sete unidades produtivas (Brasil, Argentina e República Dominicana) e mais de 330 lojas no Brasil e no exterior, paga um salário tão baixo que priva a chefia de acesso a coisas básicas como o tratamento de uma doença adquirida enquanto produzia na fábrica. O salário auferido pelo auxiliar é inferior ao valor de uma ressonância magnética solicitada pelo médico ortopedista para o tratamento de uma lesão no joelho. A supervisora que ficava à disposição da empresa para demandas produtivas noturnas, e que recebia o salário mais elevado pago à chefia ipiraense, não conseguia contratar uma babá para cuidar do seu filho. Dois chefes realizam atividades informais à noite e nos finais de semana para complementação de renda familiar.

Irregularidades na remuneração e a desigualdade salarial entre chefes do Sul e chefes de Ipirá são os que mais causam incômodos e até conflitos no trabalho. É prática recorrente não remunerar os recém-promovidos assim que ocupam a função, não remunerar horas extras, e também foram citados casos envolvendo descontos não são justificados. No que diz respeito à



desigualdade salarial a partir de critério regional, encontramos o seguinte retrato: os homens gaúchos estão concentrados na faixa salarial mais elevada (“acima de 4,5 sm”), estando seis deles (06) nesta condição, inclusive um gerente de unidade (que recebia R\$ 10.500). Identificamos mulheres gaúchas auferindo salários na faixa “Mais de 3 até 3,5 sm”. Por outro lado, o mais alto salário pago a um chefe ipiraense do sexo masculino está na faixa de “Mais de 2,5 até 3sm” inferior, portanto ao das mulheres do Sul para as quais o menor salário é superior a 3 SM.

A missão declarada pela Empresa em seu site – *Atender com excelência as expectativas, desejos e sonhos dos nossos clientes, com colaboradores motivados e satisfeitos, gerando resultados de forma sustentável* – não passa de mero elemento discursivo e parte do arsenal ideológico da guerra pela captura de subjetividades dos trabalhadores, e dos clientes – os consumidores dos seus calçados e serviços industriais.

As consequências das más condições de trabalho sobre as relações entre os chefes e operários são perversas. O ambiente de trabalho na empresa é muito apropriado a relações de dominação, envolvendo abuso de poder. O uso de determinados termos pelas mulheres desenham um pouco o contexto da relação: *Chefão, cascas duras* e até mesmo *Hitler* eram usados para se referir aos chefes “de fora” e *escravo* para se referir aos chefes locais. As jornadas são marcadas por humilhações e ameaças. As costureiras, operárias e chefas, foram desqualificadas como “porcos”. A Supervisora recém-chegada do Sul desqualificou a colega ipiraense – em uma reunião que pautava reajuste salarial – insinuando que ela “olhava só numa direção como se (...) estivesse com uma venda nos olhos”. Mas, de todas as situações envolvendo o assédio moral, a que mais chamou a atenção – e por isso é matéria de um Caso – envolve a disputa pelo cargo de Supervisão no Setor de Costura. O ocupante do posto é um homem branco natural de Ipirá homenageado como mais antigos na fábrica – parece se aproximar do *Coringa*, um trabalhador de giro, que resolve tudo (SANTOS, 2004). O cargo foi objeto de cobiça por uma mulher branca vinda do Sul sem experiência no setor. O assédio foi o instrumento usado nesta guerra.

As desigualdades salariais e as hierarquias nas relações entre chefias do Sul e chefias nativas têm provocado um forte conflito étnico/racial entre trabalhadores gaúchos e baianos. Os baianos são desqualificados como preguiçosos, acomodados, que não querem crescer na vida. Os gaúchos são vistos como representação do autoritarismo. Esta relação conflituosa que se estabelece entre chefes gaúchos e baianos resulta do deslocamento do capital para esta região, sendo, portanto, uma estratégia do capital. Os chefes superiores são vistos pelos seus subordinados como a representação da empresa. Esta estratégia fragmenta a classe

trabalhadora e coloca esta classe em disputa consigo mesma. O objetivo do capital é criar divisão, conflito, fragmentação, é criar uma oposição entre trabalhadores das duas regiões.

Outras formas de violência foram observadas no ambiente de trabalho envolvendo as chefias locais e os operários. Auxiliares são estigmatizadas de *puxa saco* pelos operários. Coordenadores são ameaçados de morte quando demitem funcionários. Em nome da produtividade, a empresa pressiona chefes ao uso da violência moral, havendo os que resistem e até recusam a promoção; também encontramos gestos clandestinos de solidariedade, boicotes a chefes autoritários do Sul, gestos de compaixão, ou seja, há resistência à *corrosão do caráter*. Mas, também ouvimos relatos sobre os que usam o *chicote* contra seus conterrâneos.

Em uma produção tão segregada por sexo e com setor cujas características são muito próprias segundo o tipo de maquinário, por exemplo, as doenças costumam se diferenciar bastante de acordo com o lugar de atividade. Entre as que trabalharam no Setor de Costura as doenças ocupacionais mencionadas foram infecção urinária, problemas renais, perda auditiva, problemas de circulação, rinite alérgica, enxaqueca, cólica e ânsia. A depressão foi citada por uma Auxiliar que conciliou jornadas na unidade de Ipirá-Ba e em ateliês no Bravo em Serra Preta por mais de um ano. A responsabilidade excessiva tem um efeito destrutivo sobre a saúde da chefia, especialmente a saúde mental. Homens e mulheres relataram sonhar com sapato. Este ambiente é fértil para doenças como estresse e gastrite nervosa, comuns a homens e mulheres, independente do setor. O *estresse*, doença da era da gestão toyotista segundo Alves e Moraes (2006) é resultado do envolvimento manipulado com os objetivos da empresa – bem evidenciado por Jeane quando afirmou: “Dei sangue!”

Na pesquisa anterior, analisamos um acidente de trabalho que resultou na mutilação de quatro dedos de um jovem negro enquanto operava uma máquina com defeito. Na atual, um auxiliar do setor de corte – já promovido há mais de seis meses a coordenador sem reajuste salarial compatível à nova função – lesionou o joelho por transportar no ombro rolos de couro de 60 quilos. O racismo parece reservar o trabalho mais pesado e perigoso aos trabalhadores negros – uma questão que demanda estudo específico. A CAT negada pela empresa foi emitida pelo Sindicato ao qual Joaquim se sentiu forçado a se associar. A falta de informações, o desrespeito a direitos trabalhistas e a indiferença atravessam a longa jornada de Joaquim até a realização do procedimento cirúrgico.

Por tudo o que foi exposto até aqui acreditamos que não restam dúvidas acerca da natureza precária do trabalho em cargo de comando. Mas, é preciso justificar porque defendemos que este trabalho seja mais precário que o trabalho dos operários. Para tanto,

analisamos três respostas dos trabalhadores às condições precárias impostas: a recusa à promoção, o arrependimento de quem aceitou ser promovido e o pedido de demissão. Como demonstramos na pesquisa anterior, o trabalho do operário é absurdamente precário, mal remunerado, subordinado, humilhante e degradante da saúde e da vida. Mas, entre os chefes a subordinação à empresa é qualitativa e quantitativamente maior. Pela sua disponibilidade para a empresa e pela responsabilidade que a nova função implica. A diferença entre o trabalho da chefia e do operário nos foi dada por Rose ao afirmar: “*o sinal tocou, você é operador, pode ir embora, você não tem responsabilidade nenhuma de ficar, de organizar nada. E nós não*”. (Rose, auxiliar do setor de costura).

Por isso, muitos operários resistem à promoção. Situação encontrada entre os homens, mas, sobretudo entre as mulheres. “As mulheres não estão querendo mais seguir esta carreira não. (...) Elas querem só fazer aquele trabalhinho e pronto! Não estão querendo mais evoluir não”. (Laura, supervisora de costura)

Alguns se arrependem, mas permanecem até conseguir algo melhor, destacam-se, por exemplo, os que estudaram e estão estudando para concurso público. Para permanecer no município e perto da família, não tendo que migrar em busca de emprego, os homens resistem ao pedido de demissão. Os homens permanecem mais. Um deles pediu demissão e retornou depois por falta de emprego fora da fábrica. Outro foi demitido e retornou em quatro meses a convite da fábrica. Talvez isso se justifique pela ética do provedor, ou seja, pela imposição a eles do sustento familiar conforme prescreve a tradicional divisão sexual do trabalho. Pelas mesmas razões, é também em nome da família que as mulheres – que enfrentaram filas enormes para conseguir uma vaga na empresa – estão pedindo demissão após chegar ao exercício da função de chefia por se sentirem sem tempo para a família e até mesmo hostil com os filhos.

A responsável pelo setor de recursos humanos entende a recusa à promoção e o pedido de demissão como *comodismo*, falta de vontade de crescer. Para nós, trata-se de uma estratégia de resistência à condição precária de trabalho e de vida. Mas, esta resistência precisa ir além da recusa, da negação, e se afirmar por meio da ação coletiva. O instrumento coletivo – o Sindicato – já existe e enfrentou problemas como o assédio moral e sexual, as mutilações por acidente de trabalho, entre outras questões; no entanto, é necessário enfrentar o intenso processo de terceirização, ou estará sujeito a perder cada vez mais filiados em Ipirá.

Como vimos, a terceirização não cria emprego. Ao contrário. Em Franca, São Paulo, o setor calçadista extinguiu 16 mil postos de trabalho entre 1986 e 1996, segundo Navarro (2006b). A redução do número de postos de trabalho, no entanto veio acompanhada por uma

elevação enorme da produção. Na Bahia, a produção em ateliês tem funcionado por períodos curtos, tendo havido o fechamento de vários ateliês.

No contexto analisado, a terceirização não significa exteriorização da atividade para alguém mais especialista, mas transferência de responsabilidades com encargos e direitos, e uma estratégia de maior subordinação dos trabalhadores. Verificamos que a gestão do trabalho permanece sob o controle da contratante, não sendo raro, coordenadores e auxiliares se deslocarem para acompanhar produção nos ateliês com o objetivo de garantir a entrega dos produtos no prazo. Pode-se afirmar que a empresa externaliza aquilo que a incomoda, o trabalho vivo e as possibilidades de conflitos e de lutas.

Apesar da redução do emprego pela prática da terceirização, as taxas de produtividade permanecem elevadas em função da imposição de metas. No contexto analisado, a meta é o principal instrumento que o capital dispõe para aumentar a extração de mais valia. Os chefes, em todos os níveis, auxiliar, coordenador e supervisor, formados de acordo com a ideologia da empresa toyotizada flexível, e, portanto, engajados com os objetivos da empresa, entendem que precisam entregar os vinte mil pares no prazo imposto pela gerência; e, para isso são capazes inclusive de abrir mão de direitos trabalhistas. Entendemos o trabalho por meta como o velho trabalho por peças, prática típica da revolução industrial, que o taylorismo elegeu como elemento chave de produtividade, e que está sendo retomada pelo toyotismo como ‘inovação’.

O resultado desse processo de intensificação no trabalho e de pressão por metas é o pedido de demissão pelas chefias. O motivo maior para o pedido de demissão é o trabalho por metas. É a pressão. É a intensificação. É a exigência que especialmente as chefias mais baixas têm para garantir o cumprimento das metas. E as mulheres são as que mais pedem demissão.

Por tudo isso, consideramos o toyotismo um modelo produtivo atrasado. Toyotismo não pode ser entendido como ‘modernidade’. Para as mulheres ele tem significado o retorno ao trabalho em domicílio, como bem evidencia Navarro (2006a). No contexto investigado, o toyotismo tem efeitos perversos sobre os chefes especialmente sobre auxiliares, função com maior presença de mulheres e jovens. É o trabalho polivalente e intensificado. No setor calçadista, setor de base técnica tradicional, a aplicação do toyotismo levou à polivalência, o que tem significado destruição de postos de trabalho, desmantelamento do trabalho organizado, mutilação e adoecimento dos trabalhadores.

É urgente, portanto, que o SINDICAL estenda sua base para os municípios de Serra Preta, Rafael Jambeiro, etc. E busque atacar o problema do adoecimento dos trabalhadores na raiz: a organização do trabalho. Para tanto, é necessário exercer o controle do processo de

trabalho. O que passa, necessariamente, por mudanças na correlação de forças local, nacional e internacionalmente.

Em Ipirá, buscar contribuir com a elevação do nível de consciência dos jovens, disputa esta que não pode se limitar aos sindicalizados uma vez que o índice de rotatividade é muito elevado. Esta precisa ser articulada por dentro e por fora da empresa, por dentro e por fora do sindicato. Necessário se articular com os sindicatos dos trabalhadores do RS, do CE, PB, SP, entre outros, e discutir um salário unificado para chefias e outras categorias que seja nacional.

A articulação da luta em escala internacional é difícil, mas necessária. Manter diálogo com os sindicatos da categoria na Argentina e a República Dominicana. E para isso, talvez seja necessário criar uma Secretaria de Política Internacional. Afinal a classe-que-vive-do-trabalho é composta por todos estes trabalhadores, que precisam se juntar. Até porque como afirma Harvey (1991) o capital flexível costuma reimportar para os centros mais antigos as práticas regressivas estabelecidas nas áreas industriais de ocupação recente. O *trabalhador polivalente* existente em Ipirá pode ser um modelo a ser seguido pelas fábricas no Sul e Sudeste, onde ainda existem profissões como Costureiras, Cortadores, Montadores.

Desta luta devem participar homens e mulheres. Neste sentido, não poderíamos deixar de registrar o retrocesso que representa o retorno das mulheres ao domicílio em nome da família. Parece ambíguo considerar a demissão como resistência e ao mesmo tempo como um retrocesso, mas no caso das mulheres o é. Para nós, o trabalho profissional é para nós mulheres uma possibilidade de autonomia financeira na relação conjugal e, sobretudo, de engajamento político.

A precarização do trabalho é, portanto, vivenciada de forma sexuada, diferenciando-se de acordo com o sexo do trabalho. Os estudos empíricos realizados por Hirata no Japão evidenciam bem esta vivencia sexuada da precarização: os homens, enquanto provedores, são os mais atingidos pelo suicídio ocupacional. As mulheres são as ‘cobaias’ das modalidades de trabalho em tempo parcial e isto é feito em nome da ‘conciliação’ entre trabalho profissional e trabalho doméstico. Em Ipirá, as mulheres têm sua autoridade questionada enquanto chefas como se estivessem *fora de lugar* (PUPPIN, 2004) e são mais atingidas pela sobreposição de atividades na fábrica e domicílio. Os baixos salários, a precariedade e escassez de equipamentos públicos como as creches impõem às mulheres a volta ao domicílio – espaço de muito trabalho, não reconhecido enquanto tal, não compartilhado pelos homens e não remunerado pelo capital.

Um modelo produtivo capitalista e com origem em um país tão patriarcal como o Japão não poderia impulsionar positivamente o emprego das mulheres em cargos de comando. Este

estudo de caso nos permite questionar as teses que afirmam que o toyotismo faz emergir relações de poder menos autoritárias e pautadas menos no controle e imposição. O retorno da subcontratação como elemento central na dinâmica atual do capital é um retrocesso para a classe trabalhadora como um todo, e o é de um modo particular para as mulheres e para as relações de gênero no trabalho – em casa e na esfera profissional.

O título da tese *“VOCÊ GOSTA DESGOSTANDO”*: *O trabalho polivalente e precário das chefias na indústria calçadista toyotizada em Ipirá-Bahia* busca dialogar com a ambiguidade que atravessa depoimentos e vivências dos trabalhadores em cargo de comando. A ambiguidade é o que melhor caracteriza a relação do chefe com o seu trabalho. Este melhorou em alguma medida a vida material de muitas mães trabalhadoras, mas também contribuiu para deteriorar sua relação com a família. Este trabalho que aproxima as pessoas também as divide e as coloca em uma relação de competição permanente. Ele garante o alimento e a vida, mas também adoce e lesiona. Portanto, ele qualifica desqualificando. Forma deformando, levando a uma desumanização do ser humano. A essência dessa ambiguidade encontra justificativa na natureza própria do trabalho controlado pelo capital e a ele subordinado, em seus movimentos aqui expostos.

## REFERÊNCIAS

- ABICALÇADOS. (2016). *Relatório Setorial Indústria de Calçados*. Brasil. Disponível em: <<http://www.abicalçados.com.br/relatoriosetorial/>>.
- ALVES, G.; MORAES, L. (2006). Trabalho e Estratégias Empresariais no Capitalismo Global: toyotismo e “captura” da subjetividade. *Revista de Ciências Sociais* 11, n. 01, julho, p. 105. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/mediacoes/article/view/9006>>.
- \_\_\_\_\_. (2012). Juventude e nova precariedade salarial no Brasil – Elementos da condição de proletária no século XXI. In: *Trabalho, Juventude e Precariedade: Brasil e Portugal*. Bauru: Canal 6. P. 11-32.
- ANTUNES, R. (2005). Divisão Sexual do Trabalho: transversalidades entre as dimensões de classe e gênero. In: *Os Sentidos do Trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo.
- ANTUNES, R. (2006). *Adeus ao trabalho?* Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez; Campinas, SP: Universidade Estadual de Campinas.
- \_\_\_\_\_. Dimensões da precarização estrutural do trabalho. In: DRUCK, G.; FRANCO, T. (Orgs.). (2007). *A perda da razão social do trabalho: terceirização e precarização*. São Paulo: Boitempo. P. 13-22.
- BAHIA. (2000). Secretaria do Planejamento, Ciência e Tecnologia. Superintendência de Planejamento Estratégico. *A indústria calçadista na Bahia*. Salvador: SEPLANTEC.
- BARRETO, M. Assédio Moral no Trabalho: um risco invisível. In: COSTA, A. A. et. al. (Orgs.). (2002). *Um debate crítico a partir do feminismo: reestruturação produtiva, reprodução e gênero*. São Paulo: CUT. P. 113-122.
- \_\_\_\_\_. (2006). *Violência, Saúde e Trabalho: uma jornada de humilhações*. São Paulo: EDUC.
- \_\_\_\_\_. Assédio Moral, Doenças e Mortes. In: LIMA, C. Q. B.; OLIVEIRA, J. A. MAENO, M. (Coords.) (2013). *Seminário Compreendendo o Assédio Moral no Ambiente de Trabalho*. São Paulo: FUNDACENTRO.
- BEYNON, H. (1994). A destruição da Classe operária inglesa? In: *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, ANPOCS, Vol. 27.
- BOURDIEU, P. (1998). A precariedade está hoje por toda parte. In: BORDIEU, P. *Contrafogos: táticas para enfrentar a invasão neoliberal*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar. P. 73.
- BRITTO da MOTTA, A. (2002). Gênero e geração: de articulação fundante a “mistura indigesta”. In: FERREIRA, S. L.; NASCIMENTO, E. R. (Orgs.). *Imagens da mulher na cultura contemporânea*. Salvador: NEIM/UFBA. P. 35-49.
- \_\_\_\_\_. (1999). As dimensões de gênero e classe social na análise do envelhecimento. *Cadernos Pagu*, n. 13, p. 191-221.

BRITTO da MOTTA, A.; MACHADO NETO, Z. (1982). *Capitalismo e força de trabalho*. Dissertação (Mestrado) Faculdade de Ciências Sociais. Universidade Federal da Bahia.

BRUSCHINI, C.; PUPPIN, A. B. (2004). Trabalho de Mulheres Executivas no Brasil no Final do Século XX. *Cadernos de Pesquisa*, v. 34, n. 121, p. 105-138, jan./abr. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v34n121/a06n121.pdf>>. Acesso em: 22 de jan. 2013.

BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M. R. (2004). Médicas, arquitetas, advogadas e engenheiras: mulheres em carreiras, profissionais de prestígio. *Estudos Feministas*, Florianópolis, p. 105-138, jan. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/view/11950>>. Acesso em: 22 de jan. 2013.

CERQUEIRA, D. F. (2007) *Incentivos fiscais e investimentos na indústria de transformação no Estado da Bahia (1994-2004): internacionalização produtiva e subdesenvolvimento*. Dissertação (Mestrado) - Instituto de Economia. UNICAMP, Campinas, São Paulo.

CORIAT, B. (1994). *Pensar pelo Averso: o modelo japonês de trabalho e de organização*. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, Revan.

DAL ROSSO, S. (2008). *Mais Trabalho! A intensificação do labor na sociedade contemporânea*. São Paulo: Boitempo. Parte I.

\_\_\_\_\_. (2013a). Crise socioeconômica e intensificação do trabalho. In: *Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil II*. ANTUNES, R. (Org.). São Paulo: Boitempo. P. 43-53.

\_\_\_\_\_. (2013b). Jornadas Excessivas de Trabalho. In: *Revista Paranaense de Desenvolvimento*, Curitiba, v. 34, n 124, p. 73-91, jan./jun.

DRUCK, G. (2002). Flexibilização e Precarização: formas contemporâneas de dominação do trabalho. Introdução. In: *Caderno CRH*, Salvador, n. 37, p. 11-22, jul./dez. 2002, p. 11-22.

\_\_\_\_\_. (2005). Flexibilização e Precarização do Trabalho: novas formas de dominação social e política. Trabalho apresentado ao XXV Congresso de La Asociación Latinoamericana de Sociología. Porto Alegre, 22 a 26 de agosto.

\_\_\_\_\_. (2011). Trabalho, Precarização e Resistências: novos e velhos desafios? In: *Caderno CRH*, Salvador, v. 24, n. spe 01, p. 13-20.

\_\_\_\_\_. (2013). A precarização social do trabalho no Brasil: alguns indicadores. In: ANTUNES, R. *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil II*. São Paulo: Boitempo. P. 55-73.

\_\_\_\_\_. (2013). Precarização social do trabalho. In: IVO, A. (Coord). *Dicionário temático desenvolvimento e questão social: 81 problemáticas contemporâneas*. São Paulo: ANNABLUME; Brasília: CNPQ/FAPESB, 2013, p. 373-381.

GUIMARÃES, N. A. (2001). Laboriosas mas redundantes: gênero e mobilidade no trabalho no Brasil dos 90. *Rev. Estud. Fem.*, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 82-102.

HAGUETTE, T. M. F. (2013). *Metodologias Qualitativas na Sociologia*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Editora Vozes.

HARVEY, D. (1992). A transformação político-econômica do capitalismo do final do século XX. In: *Condição Pós-Moderna*. Capítulo II. São Paulo: Edições Loyola. P. 115-177.



HIRATA, H. (1983). Receitas japonesas, realidade brasileira. *Revista Novos Estudos*. CEBRAP: São Paulo, v. 2, p. 61-65, julho.

\_\_\_\_\_. (1991). O outro lado do Modelo Japonês. Entrevista de Satoshi Kamata a Helena Hirata. Tradução: Fernanda Peixoto Massi. *Novos Estudos*, CEBRAP, n. 29. P. 148-155.

\_\_\_\_\_. (1998). Reestruturação Produtiva, Trabalho e Relações de Gênero. *Revista Latinoamericana de Estudos del Trabajo*. Ano 4, n 7, 1998, p. 5-27.

\_\_\_\_\_. (2001). Globalização e divisão sexual do trabalho. *Cadernos Pagu*, n. 17/18, p. 139-156.

\_\_\_\_\_. (2002). *Nova divisão sexual do trabalho?* Um olhar voltado para a empresa e a sociedade. São Paulo: Boitempo.

\_\_\_\_\_. (2009). A Precarização e a Divisão Internacional e Sexual do Trabalho. *Sociologias*, Porto Alegre, ano 11, nº 21, jan./jun. 2009, p. 24-41.

\_\_\_\_\_. Tendências recentes da precarização social e do trabalho: Brasil, França, Japão. *Caderno CRH*, Salvador, v. 24, n. 01, p. 13-20. 2011.

HIRATA, H.; KERGOAT, D. (2003). A divisão sexual do trabalho revisitada. In: MARUANI, Margaret; HIRATA, Helena (Org.). *As novas fronteiras da desigualdade: homens e mulheres no mercado de trabalho*. São Paulo: Senac. P. 111-123.

KERGOAT, D. (1987). *Da divisão do trabalho entre os sexos*. Sd. Mimeo. P. 01-10.

KREIN, J. D. (2013). Debates contemporâneos economia social e do trabalho, In: *As relações de trabalho na era do neoliberalismo no Brasil*. São Paulo: LTr. P 119-207.

LE DOARÉ, H. (1986). Divisão Sexual e divisão internacional do trabalho: reflexões a partir das fábricas subcontratadas de montagem (México – Haiti). In: *O Sexo do Trabalho*. Rio de Janeiro: Paz e Terra. P. 45-61.

LIMA, J. C.; BORSOI, I. C. F. e ARAÚJO, I. M. (2011). Os Novos Territórios da Produção e do Trabalho: a indústria de calçados no Ceará. *Caderno CRH*, Salvador, v. 24, n. 62, p. 367-384, maio/agosto.

MALATIAN, T. M. (2015). *Memória e Identidade entre sapateiros e curtumeiros*. Revista Brasileira de História, São Paulo, v. 16, 1996, pp. 193-206. Disponível em: <[http://www.anpuh.org/revistabrasileira/view?ID\\_REVISTA\\_BRASILEIRA=12](http://www.anpuh.org/revistabrasileira/view?ID_REVISTA_BRASILEIRA=12)>. Acesso em: 24 mai.

MARX, K. (1988). *O Capital: Crítica da Economia política*. São Paulo: Nova Cultura.

MARX, K.; ENGELS, F. (2005). *Manifesto comunista*. São Paulo: Boitempo.

MELO, H. P. de. *O trabalho industrial feminino*. IPEA, 2000. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_0764.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_0764.pdf)>. Acesso em: 14 jun. 2014.

CATTÂNEO, N.; HIRATA, H. (2009). FLEXIBILIDADE.-- *Dicionário Crítico do Feminismo*. São Paulo: Editora UNESP, 2009. P. 106-111.

NAVARRO, V. L. (2003). O trabalho e a saúde do trabalhador na indústria de calçados. *São Paulo em Perspectiva*, 17 (2): p. 32-41.

\_\_\_\_\_. (2006a). A Reestruturação Produtiva na Indústria de Calçados de Couro em Franca (SP). In: *O Averso do Trabalho*. Expressão Popular. P. 79-152.

\_\_\_\_\_. (2006b). *Trabalho e trabalhadores do calçado. A indústria calçadista de Franca (SP): das origens artesanais à reestruturação produtiva*. São Paulo: Expressão Popular.

NAVARRO, V. L.; PRAZERES, T. J. (2010). Reestruturação produtiva, Precarização e Saúde do Trabalhador na Indústria de Calçados de Franca (SP). In: *O Averso do Trabalho II*. Expressão Popular.

OBSERVASINOS. Observatório da Realidade e das políticas Públicas do Vale do Rio dos Sinos. Disponível em: <<http://www.ihu.unisinos.br/observasinos/>>.

OLIVEIRA, N. G. de. (2002). *De “capital da pecuária” ao “sonho de polo calçadista”*: a constituição da estrutura urbana de Itapetinga, Ba. Salvador, 2002. Dissertação (Mestrado) em Arquitetura e Urbanismo da UFBA.

PICCININI, V. C. (1992). Novas Formas de Organização do Trabalho na Indústria Calçadista. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 27, n. 2, p. 33-40, abril /junho.

PICCININI, V. C.; ANTUNES, E. Di D. 1997). Trajetória e Estratégias Sindicais dos Sapateiros do RS. *READ*, Edição 06, Vol. 3, N. 2, jul-ago.

PUPPIN, A. (1994). Mulheres em cargos de comando. In: BRUSCHINI, C.; SORJ, B. (Orgs.). *Novos Olhares: mulheres e relações de gênero no Brasil*. São Paulo: Marco Zero: Fundação Carlos Chagas. P. 13-35.

REZENDE, V. D. A formação dos gestores na indústria do calçado (França, 1950-1980). Sem data. Disponível em: <[http://www.unicamp.br/cemarx/anais\\_v\\_coloquio\\_arquivos/arquivos/comunicacoes/gt4/sessao2/Vinicius\\_Rezende.pdf](http://www.unicamp.br/cemarx/anais_v_coloquio_arquivos/arquivos/comunicacoes/gt4/sessao2/Vinicius_Rezende.pdf)>.

RIGOTTO, R. M. (2008). O ‘progresso’ chegou: as tramas da industrialização em Maranguape. In: *Desenvolvimento Ambiente e Saúde: implicações da (des)localização industrial*. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ.

RIGOTTO, R. M.; MACIEL, R. H.; BORSOI, I. C. F. (2010). Produtividade, pressão e humilhação no trabalho: os trabalhadores e as novas fábricas de calçados no Ceará. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, vol. 35, n. 122, jul./dez.

ROCHA, L. de M. (2006). O Novo Discurso da Qualificação Profissional na Indústria Automobilística do Rio de Janeiro. IN: *e Desenvolvimento Regional: Efeitos sociais da indústria automobilística no Rio de Janeiro*. RAMALHO, J. R.; SANTANA, M. A.(Orgs.). Rio de Janeiro: Mauad: UFRJ – PPGSA; Brasília, DF: CAPES.

RUAS, R. (1984). O Processo de Trabalho na Indústria de Calçados do Rio Grande do Sul: Observações Preliminares. *Ensaio FEE*, Porto Alegre, v. 5, n. 1, p. 83-111.

\_\_\_\_\_. Notas acerca das relações entre trabalho a domicílio, redes de subcontratação e as condições de competição. In: *O trabalho invisível: estudos sobre trabalhadores a*

domicílio no Brasil. ABREU, A.; SORJ, B. (Orgs.) Rio de Janeiro: Rio Fundo, 1993, Ed., p. 25-41.

SAFFIOTI, H. I. B. (1979). Trabalho Feminino. In: *A Mulher na Sociedade de Classes: mito e realidade*. Petrópolis: Vozes, p. 32-70.

SANTOS, T. S. dos. (2006). *Divisão sexual do trabalho na indústria calçadista do Vale dos Sinos*. Rio Grande do Sul: visibilizando práticas e representações. *Mulher e trabalho*. Porto Alegre: FEE, p. 59-74, 2004. Disponível em: <[http://www.ufrgs.br/nucleomulher/arquivos/Divisao\\_sexual\\_do\\_trabalho\\_vale\\_dos\\_sinos.pdf](http://www.ufrgs.br/nucleomulher/arquivos/Divisao_sexual_do_trabalho_vale_dos_sinos.pdf)>. Acesso em: 14 dez.

SCOTT, J. W. (1990). *Gênero: uma categoria útil de análise histórica: educação e realidade*. Porto Alegre, v. 16, n. 2, p. 5-22, jul./dez.

\_\_\_\_\_. (1991). A Mulher Trabalhadora. In: *História das Mulheres no Ocidente*. PERROT, M.; FRAISSE, G. (Orgs.); Porto: Afrontamento. P. 442-475.

SEGNINI, L. R. P. (1998). Mulheres e Relações de Gênero no Trabalho em Tempo Integral: especificidades das qualificações requeridas no trabalho polivalente. In: *Mulheres no Setor Bancário*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo. P. 149-178.

\_\_\_\_\_. (2007). *Prefácio ao livro A Desmedida do Capital*. LINHART, D. São Paulo: Boitempo. P. 07-10.

SENNETT, Richard. (2006). *A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record.

SILVA, G. F. da; SILVA, J. F. da. (2015). A internacionalização por meio de franquias: o caso da marca Dumond do Grupo Paquetá. *XXXVIII Encontro ANPAD*. Rio de Janeiro, 13 a 17 de setembro de 2014. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014\\_EnANPAD\\_EPQ1709.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_EPQ1709.pdf)>. Acesso em: 22 out. 2015.

SILVA, Z. A. (2008a). *Divisão sexual do trabalho: o sexo e a idade na dinâmica do capital flexível numa unidade de calçados em Ipirá – Ba*. Dissertação (Mestrado) Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Salvador.

\_\_\_\_\_. (2008b). *Divisão etária e sexual do trabalho: o sexo e a idade na dinâmica do capital flexível: um estudo de caso envolvendo uma unidade produtiva de calçados em Ipirá – Ba*. In: *Construindo Interdisciplinaridades: estudos de gênero na Bahia*. NEIM/UFBA, 2008b, *Coleção Bahianas*, 11; p. 195-218.

SOUZA-LOBO, E. (2011). Lutas operárias e lutas das operárias em São Bernardo do Campo. In: *A classe operária tem dois sexos*. Trabalho, dominação e resistência. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo.

SUZIGAN, W. (2000) *Indústria Brasileira: origem e desenvolvimento*. São Paulo: Hucitec/Unicamp. P. 186-200.

THEBAUD-MONY, A.; DRUCK, G. (2007). Terceirização: a erosão dos direitos dos trabalhadores na França e no Brasil. In: *A perda da razão social do trabalho: terceirização e precarização*. São Paulo: Boitempo. P. 23-58.

VAZQUEZ, P. S.; VAZQUEZ, V. S. (2007). *Gênero e saúde no mundo do trabalho: a experiência das mulheres no setor de calçados na Bahia*. Salvador: Fast Design.

VIANA, F. L. E.; ROCHA, R. E. V. (2006). *A indústria de calçados no Nordeste: características, desafios e oportunidades*. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil.

## ANEXO A – Cartões utilizados nos cursos de qualificação profissional

**RACIONALIZAÇÃO DO TRABALHO**

- 1- ANALISE O TRABALHO
- 2- CRITIQUE CADA DETALHE
- 3- ELABORE O NOVO MÉTODO
- 4- APLIQUE O NOVO MÉTODO.

**MOVIMENTOS BÁSICOS**

ALCANÇAR (R)		PEGAR (G)	
R.A S/OLHAR3	=11,3	G5 CONTATO	= 0,0
R.B OLHANDO	=15,6	G1 A FÁCIL	= 2,0
R.C MISTURADAS	=16,8	G1B PLANO	= 3,5
R.D DELICADAS	=16,8	G2 REPEAR	= 5,6
		G3 TRANSFERIR	= 5,6
		G 4C ESCOLHENDO	= 12,9

DISTÂNCIA 40cm

MOVER (M)		POSICIONAR (P) *	
M.A CONTRA GUIA	= 9,6	P1 FOLGADO $\geq \pm 6,0$ mm	= 16,0
M.B APROXIMADO	=10,5	P2 JUSTO $\geq \pm 1,5$ mm	= 26,8
M.C DETERMINADO	=11,7*	P3 FIRME $\geq \pm 0,4$ mm	= 53,4

DISTÂNCIA 20 cm

TMU = 0,036 SEGUNDOS

**Liderança**

*“Você pode esperar mais, se analisar mais”.*

- 01- Considere a maturidade das pessoas para definir o estilo;
- 02- Ouça com atenção e Empatia;
- 03- Mantenha o Controle Emocional;
- 04- Seja um repórter da atuação dos funcionários;
- 05- Não perca a expectativa da equipe (PNP);
- 06- Você é líder e não um fazedor;
- 07- Desperte uma consciência de missão em seus funcionários;
- 08- Nada substitui o seu acompanhamento;
- 09- Corte o Mal pela Raiz, assim que surja;
- 10- Mantenha o foco na Justiça e na Ética;
- 11- Aja com base em fatos e não em aparências ou suposições;
- 12- Na condução de uma equipe: Antes de ser um bom técnico, seja um bom treinador;
- 13- Torne-se um exemplo, um referencial;
- 14- Defina Objetivos e Métodos, delegue responsabilidades;

*“Uma equipe superior exige um treinamento superior”.*

**RELAÇÕES HUMANAS NO TRABALHO**

*“O supervisor consegue resultados por intermédio do pessoal”*

**BASES PARA AS BOAS RELAÇÕES**

- 1 - DIGA A CADA EMPREGADO COMO ELE VAI NO TRABALHO  
*Defina o que você espera dele  
Frise os meios de aperfeiçoamento*
- 2 - DÊ VALOR A QUEM MERECE  
*Tome em consideração todo o trabalho fora da rotina  
Fale com ele enquanto o assunto “está quente”*
- 3 - FALE COM A AUTORIDADE AO PESSOAL SOBRE AS MODIFICAÇÕES QUE IRÃO AFETÁ-LO  
*Se possível diga-lhe PORQUÊ  
Consiga que ele aceite a modificação.*
- 4 - UTILIZE O MELHOR MODO POSSÍVEL A CAPACIDADE DE CADA PESSOA  
*Descubra capacidades não aproveitadas  
Não seja obstáculo ao progresso do empregado*

**“AS PESSOAS DEVEM SER TRATADAS INDIVIDUALMENTE”**

**Perguntas para Melhoramentos**

- Como está a produtividade?
- As posições de trabalho estão corretas ?
- Os padrões estão definidos e executados?
- Existem desperdícios?
- Como está o consumo de material?
- Existem trabalhos perigosos?
- Os funcionários estão usando o EPI?
- O retrabalho está elevado?
- Os funcionários estão realmente treinados?
- Os equipamentos estão em boas condições?
- Há necessidade de descarte?
- O ambiente está limpo e organizado?
- Como está o planejamento?
- Existem alternativas para eventualidades?

**“SEMPRE EXISTE UM MÉTODO MELHOR”**

## ANEXO B – Roteiro da entrevista

### I – Identificação Pessoal

1. Idade
2. Sexo
3. Religião
4. Cor
5. Nível de Escolaridade
6. Estado Civil
7. Número de Filhos
8. Com quem mora? Aluguel ou casa própria?
9. Onde nasceu? Onde mora atualmente (zona urbana ou zona rural)?
10. Profissão dos pais?

### II – Trajetória e Situação Atual

11. Você está estudando? Se sim, o que?
12. Onde trabalha (em que setor)?
13. Quando foi contratado (a) pela fábrica? Recebeu capacitação para o trabalho? Se sim, quem fez a capacitação?
14. Fez algum curso de qualificação profissional através da fábrica?
15. Como conseguiu este emprego? (por indicação, colocou curriculum na empresa, através no Senai, outros)
16. Qual a atual função na fábrica? (é chefe de que setor?)
17. Qual foi a sua primeira função na fábrica?
18. Quais funções você assumiu antes de se tornar chefe?
19. Foi auxiliar? Se sim, depois de quanto tempo na fábrica?
20. Como conseguiu chegar à posição de auxiliar? Em que setor?
21. Quais suas atribuições enquanto auxiliar de chefia?
22. Como foi (como está sendo) a experiência na função auxiliar de chefia?
23. Como se deu sua ascensão a um cargo de chefia? Depois de quanto tempo na empresa?
24. Quais são as suas atribuições enquanto chefia (supervisor/a)?
25. Como foi (como está sendo) a experiência como chefia (supervisor/a)?
26. Foi seu primeiro emprego? Se não, fale sobre sua trajetória ocupacional (o que fez antes de entrar na fábrica)?
27. Qual sua jornada de trabalho atual? Trabalha quantos dias por semana? Trabalha no domingo e feriados?
28. Você costuma fazer horas extras? Se sim, com que frequência? São remuneradas?
29. Costuma participar de reuniões com a empresa? Se sim, quantas reuniões por semana? Em que horário acontecem as reuniões?
30. Qual seu salário atual? Qual seu salário inicial na fábrica? Tem participação no lucro da empresa?

31. Sua carteira é assinada? Se sim, foi assinada com que função? E hoje consta na sua carteira de trabalho a função que assume como chefia (auxiliar ou supervisor/a)?
32. Tem direito às férias?
33. Já foi ameaçado de demissão alguma vez? Se sim, qual/quais motivos?
34. Já foi demitido alguma vez? Se sim, por quê? E porque retornou à fábrica?
35. Já desejou pedir demissão alguma vez? Se sim, por quê? E porque desistiu?
36. Qual a principal mudança ocorrida na sua vida após a sua inserção neste trabalho?
37. Gosta do trabalho que realiza? Por quê?
38. O que motivou a busca por este emprego?

### III – Sobre as Relações de Trabalho na Empresa

39. Descreva seu cotidiano no trabalho (desde a hora que chega até a saída)
  40. A empresa define metas para você? Como são definidas as metas?
  41. As metas definidas levam em conta as reais possibilidades de seu cumprimento?
  42. Você, na condição de chefe, define metas para seus subordinados/as? Como são estabelecidas?
  43. Você gosta de trabalhar de acordo com metas? Por quê?
  44. Você é pressionado pelos seus superiores para o cumprimento das metas?
  45. Percebe diferenças entre as metas que a empresa define para você e os seus colegas?
  46. Como é a relação com os seus subordinados?
  47. Como é a relação com os seus subordinados mais velhos?
  48. Como é a sua relação com os auxiliares?
  49. Como é sua relação com o/a Gerente Geral?
  50. Como é sua relação com o/a responsável pelo RH?
  51. Você já sofreu alguma violência no ambiente de trabalho? Se sim, como foi? O que você fez?
  52. Qual intervalo permitido para almoço? O horário de almoço para chefes (supervisores e auxiliares) é diferente dos horários dos seus subordinados?
  53. Qual o intervalo permitido para ir ao banheiro?
  54. Como está a sua saúde?
- Relações familiares, sociabilidade e participação política
55. Qual a renda familiar?
  56. Contribui com a renda familiar? Se sim, com quanto?
  57. (Para @s que têm filh@s) Com quem deixa os filhos para trabalhar?
  58. Sua inserção na fábrica trouxe alguma mudança nas relações familiares? Qual/quais?
  59. Você realiza trabalhos domésticos?
  60. Sua inserção na fábrica trouxe alguma mudança nas relações com amigos/as?
  61. O que você costuma fazer quando tem um tempinho livre?
  62. É sindicalizado? Se sim, quando (depois de quanto tempo na empresa?) e porque se sindicalizou? Se não, justifique!
  63. Já participou de alguma atividade promovida pelo sindicato? (assembleias, mobilizações, festas, torneios, outros)
  64. Você já participou de alguma organização política (partidária ou não partidária)?
  65. Gostaria de acrescentar mais alguma informação?

## ANEXO C – Tabela de escolaridade por sexo

Count

Setor de atividade			Sexo		Total
			Feminino	Masculino	
Montagem	Idade	Ate 24	1	2	3
	faixa	25 a 29	1	10	11
	etaria	30 a 40	3	13	16
		40 a 50	0	3	3
		Acima de 51	0	1	1
	Total		5	29	34
Corte	Idade	Ate 24	1	3	4
	faixa	25 a 29	1	1	2
	etaria	30 a 40	1	4	5
		40 a 50	0	2	2
	Total		3	10	13
Costura	Idade	Ate 24	1	0	1
	faixa	25 a 29	2	6	8
	etaria	30 a 40	7	2	9
		40 a 50	3	0	3
	Total		13	8	21
Serigrafia/Bordado	Idade	25 a 29		1	1
	faixa	30 a 40		1	1
	Total			2	2
Almoxarifado	Idade	Ate 24	0	1	1
	faixa	25 a 29	0	3	3
	etaria	30 a 40	1	4	5
		40 a 50	1	0	1
	Total		2	8	10
Gerência	Idade	40 a 50			
	faixa			1	1
	etaria				
Total			1	1	
Outros (Manutenção, Eng. proc., Dep. qual, etc)	Idade	Ate 24	1	1	2
	faixa	25 a 29	1	2	3
	etaria	30 a 40	2	5	7
		40 a 50	0	4	4
	Total		4	12	16