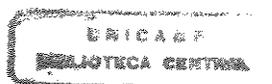


CÁTIA REGINA MINIZ

**AS REPRESENTAÇÕES NATIVAS DO UNIVERSO FABRIL: UM ESTUDO  
ETNOGRÁFICO**

**UNICAMP**  
BIBLIOTECA CENTRAL  
SEÇÃO CIRCULANTE

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
AGOSTO/2001



**UNICAMP**  
BIBLIOTECA CENTRAL  
SEÇÃO CIRCULANTE

CÁTIA REGINA MUNIZ

**“AS REPRESENTAÇÕES NATIVAS DO UNIVERSO FABRIL: UM ESTUDO ETNOGRÁFICO”.**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Departamento de Antropologia do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas sob a orientação do Prof. Dr. Guilherme Raul Rubem

Este exemplar corresponde à redação final da dissertação defendida e aprovada pela Comissão Julgadora em 20/08/2001

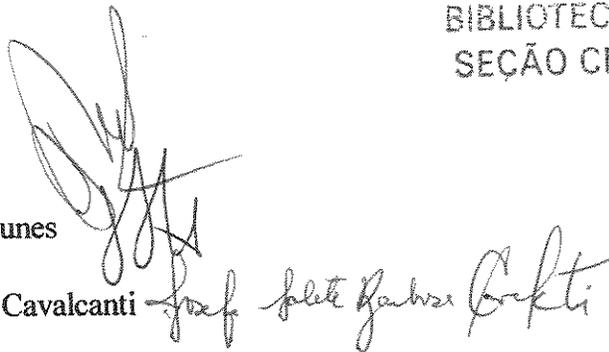
UNICAMP  
BIBLIOTECA CENTRAL  
SEÇÃO CIRCULANTE

BANCA

Prof. Dr. Guilherme Raul Rubem

Prof. Dr. Ricardo Luiz Coltro Antunes

Profa. Dra. Josefa Salete Barbosa Cavalcanti



AGOSTO  
2001

697.2297001

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA  
BIBLIOTECA DO IFCH - UNICAMP**

**M925r**      **Muniz, Cátia Regina**  
**As representações nativas do universo fabril : um estudo  
etnográfico / Cátia Regina Muniz. - - Campinas, SP : [s.n.],  
2001.**

**Orientador: Guilherme Raul Ruben.**  
**Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual de  
Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas.**

**1. Mulheres. 2. Trabalho. 3. Processo produtivo.  
4. Antropologia urbana. I. Ruben, Guilherme Raul.  
II. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Filosofia e  
Ciências Humanas. III. Título.**

## Resumo

Este trabalho propõe-se a analisar o processo de seleção praticado por uma empresa da área química no interior de São Paulo. Nesta pesquisa privilegio as relações de gênero, utilizando a etnografia como método de pesquisa. A pesquisa etnográfica, realizada nesta empresa, procura interpretar, nesta relação, as representações que os trabalhadores e trabalhadoras constróem sobre o “feminino” e o “masculino”, a divisão sexual do trabalho, o processo produtivo e o ambiente de trabalho.

## Abstract

This work attempts to analyse the selection process practiced within an enterprise of chemistry area in the region of São Paulo. This research privileged the gender relations, using ethnography as a methodological approach. The ethnographic research, conducted in this enterprise, pursuits to interpret in this relations the representations that workers, women and men, do about “female” and “male”, the sexual division, the output process and work’s environment.

UNICAMP  
BIBLIOTECA CENTRAL  
SEÇÃO CIRCULANTE



## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer, em primeiro lugar, às trabalhadoras e trabalhadores da fábrica pesquisada pelo aprendizado compartilhado nas entrevistas e conversas informais, especialmente a uma mensalista da área de Recursos Humanos, pois sem sua dedicada ajuda, seria impossível realizar as observações participantes na fábrica. E também ao diretor de Recursos Humanos da empresa que possibilitou a minha entrada na fábrica e me deu a oportunidade de realizar esta pesquisa.

A minha amiga Lea Carvalho por ter despertado a minha curiosidade sobre as organizações e pela introdução ao grupo de estudos sobre culturas empresariais, além das críticas e sugestões que foram fundamentais para a realização deste estudo.

Ao grupo de estudos sobre culturas empresariais pelo acolhimento e pelas discussões que proporcionaram o surgimento de muitas reflexões que deram fundamento a este trabalho.

Ao Prof. Dr. Guilherme Raul Ruben pelo apoio, orientação do trabalho, discussões e sugestões relevantes para a conclusão do mesmo.

Ao Prof. Dr. Ricardo Antunes e a Profa. Dra. Heloísa Pontes pelas críticas e sugestões que contribuíram para aprimorar algumas idéias e a redação deste trabalho.

A minha amiga Alicia Ferreira Gonçalves pela leitura e sugestões de alguns capítulos deste trabalho.

A Tânia Lopes, uma grande amiga, que me apoiou nos momentos mais difíceis.

Ao meu companheiro José Braz de Matos Lima que esteve sempre ao meu lado, me apoiando e compreendendo as ausências e a necessidade de privilegiar a pesquisa em vários momentos.

Ao CNPq pelo apoio financeiro concedido para a realização desta pesquisa.

Gostaria também de ressaltar que, sem o apoio material e moral da minha família, este trabalho não seria realizado.



## SUMÁRIO

Resumo/ Abstract .....	v
Agradecimentos.....	vii
Introdução.....	1
A experiência de campo na fábrica estudada na cidade de Vinhedo- SP.....	10
Capítulo 1. O universo organizacional da empresa pesquisada no Brasil, o caso específico da fábrica em Vinhedo-SP.....	19
1. A Companhia no Brasil .....	19
2. A Divisão de Produtos Pessoais .....	21
2.1. A fábrica em Vinhedo- SP .....	22
2.1.1. Histórico .....	22
2.1.2. A organização do espaço da fábrica .....	24
A área produtiva .....	30
A área administrativa .....	36
Armazém .....	40
A Engenharia .....	41
a) Escritório .....	41
b) Oficinas .....	42
3. Mudanças no modelo de gestão da Divisão de Produtos Pessoais e suas implicações na fábrica em Vinhedo- SP .....	43
4. As representações sobre a imagem atual da Divisão de Produtos Pessoais e as diferenças entre esta Divisão e a Divisão de Sabonetes e Detergentes .....	67
Capítulo 2. O perfil dos trabalhadores exigido pela empresa atualmente e a divisão sexual do trabalho .....	75
1. O perfil exigido nas contratações de trabalhadores e trabalhadoras para as categorias: horistas, mensalistas e gerentes .....	78
2. A seleção interna e as exclusões de trabalhadoras e trabalhadores de alguns setores de atividades na fábrica pesquisada .....	86
2.1. O processo de seleção interno na área produtiva .....	91
2.1.1. A situação das trabalhadoras denominadas “alocadas” .....	100
2.1.2. O plano de carreira dos horistas .....	117
2.2. A seleção interna e as oportunidades de ascensão hierárquica na administração .....	121
Capítulo 3. As observações realizadas na fábrica em Vinhedo e o relacionamento entre trabalhadores e trabalhadoras em suas respectivas categorias e entre as categorias .....	141
1. A prática do modelo de gestão adotado pela empresa e os programas de melhoria de ambiente elaborados pela Divisão de Produtos Pessoais .....	141
1.1. O impacto das mudanças do modelo de gestão nas relações de trabalho na fábrica estudada .....	142
1.2. Os projetos elaborados para o “Bem Estar no Trabalho” .....	160

2. As relações estabelecidas entre trabalhadores e trabalhadoras em seus respectivos níveis hierárquicos e entre estes níveis .....	164
2.1. As “cantadas” seriam resquícios de um passado de festas .....	173
3. Os princípios de mudanças em função da regionalização do grupo anglo-holandês na América Latina .....	188
Conclusão .....	195
Referências Bibliográficas .....	203
Anexos .....	211

## Introdução

A Antropologia tem dado sua contribuição a estudos organizacionais desde, aproximadamente, a década de 20. Segundo Livia Barbosa (1999), do ponto de vista acadêmico, tem crescido consideravelmente, no momento atual, o número de pesquisas antropológicas dedicadas ao estudo da administração.

Desde 1992, a ABA conta com um grupo de pesquisa sobre o tema, chamado Culturas Empresariais. Em seu último ano, 1998, foram apresentados cerca de 25 trabalhos. Além disso, em várias universidades brasileiras existem grupos de estudos disciplinares e multidisciplinares sobre questões relativas à cultura e às organizações (Barbosa, 1999: 165).

Para Susan Wright (1994), em três períodos houve contribuição de antropólogos para os estudos organizacionais: na década de 20, quando as disciplinas, Antropologia e Administração de Empresas, estavam em seus recentes estágios de desenvolvimento; nos anos 50 e 60; e no momento atual.

O estrutural-funcionalismo inglês, para Wright, exerceu grande influência sobre a pesquisa realizada em 1927, na usina de Hawthorne, por Elton Mayo (Wright, 1994; Teal, 1992; Jaime Jr., 1996) e os demais representantes da “Escola de Relações Humanas”. Segundo Wright, um aluno de Malinowisk, Lloyd Warner, recém-chegado de seus estudos com os Aborígenes australianos, vai auxiliar o grupo de pesquisadores na aplicação das técnicas de trabalho de campo da antropologia, no local de trabalho.

The aim was to treat a shop floor as a small society in which every aspect of life was interconnected in a social system. (...) Results of this research were analyzed using Radcliffe-Brown's idea of a social system; that is, actual interactions between people form a systematic whole” (Wright, 1994: 06-07).

Segundo Wright, em 1943, dois antropólogos, Lloyd Warner e Burleigh Gardner, fundaram o “Committee on Human Relations in Industry” na Universidade de Chicago. Dois anos depois, estes mesmos antropólogos fundam uma empresa de consultoria chamada “Social Research Incorporated”.

In the 1940s and 1950s there were ethnographies of technological change, incentive systems and social organization of shop floor productivity (Wright, 1994: 09).

Para esta autora, a fragilidade da escola de Relações Humanas era a realização de estudos sempre de “cima para baixo” na hierarquia organizacional, ou seja, partiam dos gerentes mais velhos para depois estudarem o “chão de fábrica”.

The studies did not examine the irrationality of managers' ideas and actions from the point of view of workers, and did not produce results that workers could use to their advantage (Wright, 1994: 09).

Nos anos 50 e 60 foi realizada uma série de estudos por antropólogos da universidade de Manchester na Inglaterra, utilizando métodos do trabalho de campo para estudar o “chão de fábrica”, afirma Wright. O foco das pesquisas estava no conflito e nos problemas de análise de contexto. Tanto nos experimentos de Hawthorne quanto em Manchester, a observação participante foi o principal método empregado, mas foram utilizados, entretanto, de maneiras diferentes. No primeiro, os observadores deveriam interferir o mínimo possível nas atividades “normais” na sala de observação onde se encontravam os trabalhadores, privilegiando a observação; já no segundo, participação significava completo envolvimento com o “chão de fábrica”, e os pesquisadores deveriam aprender como realizar o trabalho, aprender ainda a linguagem e os conceitos utilizados pelos trabalhadores, entendendo as suas perspectivas. A ênfase aqui é na participação.

Os antropólogos, segundo Wright, nos anos 60, começam a se distanciar das idéias funcionalistas de sociedades organizadas em termos de estrutura que formam os papéis sociais, em direção a interesses no simbólico e construções de significado nos eventos sociais.

The functionalist paradigm was no longer adequate wherein a face-to-face 'society' (whether a tribe or a western factory) was treated as a bounded entity in which every aspect of social, political and economic organization had a function for the maintenance of the whole. 'Holism' could no longer mean studying a community or industry in isolation from national bureaucracies and international firms and agencies, which although invisible, influenced the local economy and politics (Wright, 1994: 15).

O uso de métodos tradicionais antropológicos também estiveram sob o “ataque” de que os documentos produzidos poderiam ser usados por aqueles que estavam no poder, mas não eram usados pelos subordinados e governados, afirma Wright. Esta autora acrescenta que métodos participatórios também foram defendidos por meio dos estudos que tradicionalmente podiam, através dos dados coletados e analisados, ser utilizados em

negociações com aqueles que tinham o “poder” sobre eles. Para a autora Nader, teve grande influência neste tipo de método. Esta realiza uma pesquisa sobre crianças nos EUA, procurando enfatizar não a família como lugar de desenvolvimento da criança, mas sim, a hierarquia oculta das organizações industriais e governamentais que produzem suas comidas, saúde e moradias.

Segundo Susan Wright, passados vinte anos, ainda existe o problema de conseguir a contextualização em sistemas mais amplos.

Such an analytical framework presents the effects of large-scale systems on daily life but does not have the ability to explain linkages between the macro and micro (Wright, 1994: 16).

Nader e Pettigrew, segundo Wright, tentaram de diferentes maneiras entrelaçar níveis ou contextos em suas análises de organizações. Ao fazerem isto, ambos utilizaram o conceito de cultura.

Both authors have moved the meaning of ‘culture’ behind earlier descriptions of the routines, physical layouts, methods of keeping records, and other material aspects of interaction that underpinned social interaction. ‘Culture’ has become more associated with language and power, with systems of ideas and the way they are manipulated in performance of interactions (Wright, 1994: 17).

Vários autores (Barbosa, 1999; Wright 1994; Freitas, 1991; Melo, 1991; Bertero, 1989; Fleury, 1989) concordam que as pesquisas atuais sobre os “novos” modelos de gestão organizacional e as mudanças de contexto, fizeram com que o conceito de “cultura” se tornasse proeminente. Na Inglaterra a discussão é sobre como este conceito vem sendo utilizado nos estudos organizacionais. No Brasil e EUA, esta se transfere para a administração de empresas.

O interesse na análise das empresas, enfatizando o conceito de cultura, segundo Carlos Osmar Bertero (1989), ocorre já por volta dos anos 60, com o processo denominado *multinacionalização das empresas*, ou seja, quando as empresas passam a atuar em regiões culturalmente diferentes das regiões de origem. No final da década de 70 e início dos anos

80<sup>1</sup>, houve um *surto* de análises organizacionais, utilizando o conceito de cultura nos EUA, destaca Bertero.

Tanto Bertero, quanto Maria Ester de Freitas (1991), concordam que a argumentação mais comum para este *surto*, deve-se ao fato de que, enquanto as empresas norte-americanas encontravam-se em declínio, as japonesas estavam em ascensão, mostrando que as diferenças culturais estavam relacionadas com o bom desempenho empresarial.

Freitas compartilha da visão de Mats Alverson (1987), quanto ao motivo do surgimento da análise organizacional enfatizando o conceito de “cultura”:

como um contra-ataque aos problemas de desintegração da sociedade, como uma solução atraente, enfatizando as idéias comuns, formas de pensar, valores, padrões e maneiras de trabalhar. Assim, a cultura organizacional fornece a resposta a essas tendências de desagregação social pela quebra de padrões culturais, reproduzindo uma ordem particular, via consenso e solidariedade entre os membros da organização (Freitas, 1991: 74).

Segundo Wright, nos estudos organizacionais o conceito de “cultura” é utilizado de quatro maneiras:

First, it refers to problems of managing companies with production processes or service outlets distributed across the globe, each located in a different ‘national culture’. Second, it is used when management is trying to integrate people with different ethnicities into a workforce in one plant. Third, it can mean the informal ‘concepts, attitudes and values’ of a workforce; or fourth, ‘company culture’ can refer to the formal organizational values and practices imposed by management as a ‘glue’ to hold the workforce together and to make it capable of responding as a body to fast changing and global competition (Wright, 1994: 02).

A autora acrescenta que uma das formas, de uma empresa do setor privado, obter sucesso, é ter uma “cultura forte” na visão dos estudos organizacionais.

O conceito clássico de cultura organizacional é dado por Edgar Schein (1985). No entanto, a definição é extremamente abrangente, podendo ser interpretada como definição de cultura de empresas ou de uma comunidade:

---

<sup>1</sup> Neste período ocorreu a publicação de quatro livros importantes que propunham algumas conclusões consideradas radicais sobre a importância da presença de aspectos culturais no âmbito empresarial. Foram eles: *Theory Z* (1981) de Ouchi; *The Art of Japanese Management* (1981) de Pascal e Athos; *Corporate Cultures* (1982) de Deal e Kannedy; e *In Search of Excellence* (1982) de Peters e Waterman. Todos estes livros, com menor ou maior ênfase, ressaltavam a importância da cultura organizacional ou nacional para o sucesso empresarial.

cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu aprendendo a lidar com os problemas da adaptação interna e integração externa que, suficientemente bem trabalhado para ser considerado válido, pode, em seguida, ser apresentado para os novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (Schein, 1985: 09).

Para Wright este conceito utilizado por Schein é contraditório, pois há uma abordagem interpretativista, mas há também, uma abordagem positivista.

He takes the anthropological argument that culture resides in conceptual categories and mental models. (...) But he also hankers for a 'real' positivist hold on a world of slippery intangibles, constructing culture as an object capable of standing free of its context (Wright, 1994: 03).

Por este motivo, "cultura", para Schein, tem se tornado propriedade de um grupo, que persiste ao longo do tempo no sentido de ser imutável, e, compartilhar, significa que há consenso e não ambigüidade, afirma esta autora.

No Brasil, posteriormente, Maria Tereza Fleury (1989) elabora um outro conceito de cultura organizacional, a partir de Schein e incorporando a dimensão política trabalhada por Max Pagès (1986). Segundo Alicia Ferreira Gonçalves (1998), essa autora ao incorporar os argumentos de Pagès ao conceito de cultura elaborado por Schein, explicita a dimensão simbólica inerente ao fenômeno organizacional e, segundo a própria Fleury, era necessário incorporar a dimensão política inerente à cultura organizacional.

um conjunto de valores e pressupostos básicos, expressos em elementos simbólicos, os quais, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (Fleury, 1989: 22).

Concordando com Susan Wright, o foco no consenso parece ser o ponto chave na diferença entre os estudos organizacionais e a antropologia organizacional. Esta autora afirma que, para um antropólogo influenciado pelas idéias de Geertz, "compartilhar" é mais provavelmente implicar um repertório comum de idéias as quais são retrabalhadas continuamente de um modo imaginativo que é sistemático, explicável, mas não previsível.

Not only is ambiguity essential, as it provides the space for this reworking, but the process is political: meanings of concepts and symbols are not just not fixed, they are actively contested (Wright, 1994: 04).

Wright acrescenta que, na literatura dos estudos organizacionais, estão incluídos autores como Geertz, porém a definição da situação é dada através do consenso. Deste modo, a cultura deixou de ser algo que a organização é, para algo que a organização tem, isto é, um instrumento de controle da gerência. Para esta autora, o uso do termo cultura, portanto, tornou-se ideológico.

Normand Pépin (1998) afirma que, para a corrente dominante da cultura organizacional, a cultura pode ser manipulada e mudada totalmente se for necessário. O poder de mudá-la e propagá-la seria dos dirigentes (líderes da empresa). Na visão dessa corrente dominante, segundo Pépin, não só a cultura pode ser transformada, como também, o comportamento dos indivíduos. Entre os autores que compartilham esta visão, estão Peters e Waterman (1983); estes afirmam que:

os empregados de base fazem parte de uma empresa tabula rasa, culturalmente falando, e que os líderes têm por função *enchê-los* da cultura que criaram em suas empresas (Pépin, 1998: 274).

Após várias pesquisas em organizações, Guilherme Ruben (1996) chega a comentar que tinham - durante as pesquisas - a impressão que “tanto a economia quanto a administração nomeiam de cultura tudo o que elas não chegam a compreender” (Ruben, 1996: 13), utilizando o conceito, sem nenhum conteúdo disciplinar antropológico. As organizações além de postularem a existência de uma única cultura, delimitam-na de forma arbitrária através de seus limites.

Para Ruben (1996), o mérito dos estudos de cultura organizacional, realizado por administradores de empresas, deve-se ao fato de terem despertado a atenção para a existência de uma dimensão simbólica permeando a empresa, a organização. (...) “evidenciando, enfim, dimensões essenciais para a compreensão da realidade do grupo analisado” (Ruben, 1996:74).

Livia Barbosa (1999: 136), ao discutir o conceito de cultura organizacional tal como definido pelos administradores de empresa, considera que este conceito tem funcionado como “motivador” e “aglutinador” do comportamento organizacional, facilitando a adaptação e a mudança e, portanto, fazendo com que as empresas consigam responder eficientemente às alterações no ambiente externo. A preocupação teórica estaria

concentrada na criação, descoberta ou escolha dos “conjuntos de valores” que serão ou deverão ser compartilhados.

Para Barbosa, o conceito de cultura acaba se tornando instrumental, “uma variável cujo comportamento pode afetar a organização” (Barbosa, 1999: 137-138). Ao enfatizarem a cultura organizacional, os administradores de empresa, tratam cada objeto de estudo como um universo fechado, deslocado de seu contexto social, afirma esta autora.

Esta autora acrescenta que a maioria das teorias sobre administração têm sido produzidas nos EUA; deste modo, as questões teóricas, metodológicas e conceituais refletem sobre os valores e problemas norte-americanos, que são contextualmente distintos dos valores e problemas brasileiros. Cita um exemplo que diz respeito à importância no conceito de cultura de Schein, do herói fundador da empresa. Na sociedade norte-americana, segundo Barbosa, é dada muita importância ao fundador de uma organização, esta é sua criação individual, por isso traz a marca de sua identidade. Muitos administradores brasileiros transportam estas idéias, sem no entanto, analisarem se em nosso contexto social é atribuído o mesmo significado à categoria do “herói”.

Por este motivo, Barbosa considera mais apropriado o conceito de cultura administrativa para dar conta da dimensão simbólica da vida empresarial e administrativa, além de não restringir o estudo a um único tipo de instituição do mundo moderno. Esta autora define cultura administrativa<sup>2</sup>,

como conjunto de lógicas e valores contextualizados de forma recorrente na maneira de administrar de diferentes sociedades. Esses valores não são necessariamente intrínsecos à tarefa de gerir recursos humanos e materiais. São as mesmas regras de interpretação da realidade que instruem a vida social como um todo, apenas hierarquizadas e relacionadas, em alguns casos, de maneira distinta no seio das instituições encarregadas de gerir (Barbosa, 1999: 160).

---

<sup>2</sup> Parece que atualmente esta autora prefere utilizar o conceito “cultura de negócios”: “ao invés de me centrar no que denominei de cultura administrativa (1996) de diferentes países, definida como as lógicas e valores que perpassam a prática e a política administrativa concreta de diferentes sociedades, meu foco analítico dirige-se, agora, para o que denomino de cultura de negócios, uma instância que considero privilegiada para a observação dos mecanismos de globalização e ‘localização’ a que são submetidas os fluxos culturais no inteirinho do ‘mundo dos negócios’ ‘em diferentes sociedades’”. Esta citação foi retirada de um projeto de autoria de Barbosa, ainda não publicado, que reconhece o valor epistemológico do conceito de “culturas empresariais” discutidos pelo grupo Culturas Empresariais do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da UNICAMP.

Por concordar com Barbosa que a cultura não é algo que se produz apenas na empresa ou se leva para dentro dela, já que é um sistema de significados e símbolos de domínio público (Geertz, 1978), em cujo contexto as tarefas e práticas de determinado grupo podem ser descritas de forma inteligível para as pessoas que dela participam ou não; neste trabalho, não será utilizado qualquer conceito de cultura organizacional ou mesmo, como sugere Barbosa, administrativo. Considero mais apropriado, no caso específico desta dissertação, trabalhar com a cultura de modo mais relacional entre a empresa estudada e o contexto no qual esta se insere, privilegiando as representações que estão sendo construídas por todos os trabalhadores e trabalhadoras da empresa, da diretoria à produção, sobre a própria empresa e seu cotidiano de trabalho e como esta empresa se relaciona com seus trabalhadores e trabalhadoras. Cada empresa provavelmente construirá mediações diferenciadas com as “culturas” locais dependendo de como esta empresa está realizando as interações com estes locais, podendo privilegiar um ou outro aspecto. Neste caso, a cultura seria fruto de um processo interativo entre organização com o contexto no qual está inserida e entre os (as) trabalhadores (as) entre si e com o processo produtivo, como praticado numa realidade organizacional específica. Este conceito de cultura, com o qual irei trabalhar, é baseado no conceito relacional histórico/processual que tem embasado as discussões do grupo Culturas Empresariais do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da UNICAMP.

Neste trabalho privilegio uma das relações da empresa estudada com a sociedade local, ou seja, os critérios utilizados na contratação de seus trabalhadores, tanto no processo de seleção externo, ou seja, contratação de trabalhadores que estão procurando uma colocação no mercado de trabalho, como no processo de seleção interno, ou seja, o preenchimento de vagas pelos próprios trabalhadores da empresa estudada, como forma de ascensão hierárquica nesta empresa. Esta relação é estabelecida através um acordo entre a empresa estudada e a Prefeitura da cidade de Vinhedo, que prevê a contratação de trabalhadores (as) da própria cidade ou de localidades da região a qual pertence esta cidade. O motivo de estar privilegiando o processo de seleção, deve-se ao fato de que, ao realizar as entrevistas com trabalhadoras da área produtiva da fábrica estudada<sup>3</sup>, havia uma séria

---

<sup>3</sup> A fábrica estudada está localizada na cidade de Vinhedo, interior de São Paulo, fazendo parte da área de indústria química, mais especificamente fabricando produtos de uso pessoal (desodorantes, shampoos, cremes hidratantes, sabonetes líquidos e cremes dentais). Esta fábrica pertence à uma das divisões de uma empresa no Brasil ligada a um grupo anglo-holandês. Não mencionarei o nome da empresa ou da fábrica pesquisada por motivos de sigilo solicitado pela empresa no momento de conclusão deste trabalho. Além da fábrica em

inquietação por parte destas trabalhadoras no que se referia ao processo de seleção interno, no qual estas estavam sendo excluídas. Investigando o assunto mais profundamente, pude constatar que a exclusão na área produtiva não se restringia apenas às trabalhadoras, havia também exclusão de trabalhadores; isto porque, neste processo de seleção, no qual os próprios trabalhadores e trabalhadoras escolhem seus colegas de trabalho, os critérios para admissão eram baseados no relacionamento pessoal dos grupos de trabalhadores (as) com seus companheiros de trabalho. Ou seja, na escolha estavam privilegiando àqueles trabalhadores que faziam parte do círculo de amigos do grupo que estava realizando essa escolha. Na área administrativa, também no que diz respeito ao processo de seleção interno, verificou-se que há cargos considerados “masculinos” e outros que são considerados “femininos”, nos quais é vetada implicitamente a entrada de um ou outro trabalhador (a), mesmo que estes mostrem interesses em exercer o cargo. Na gerência, embora menos visível, há relatos que mostram que as trabalhadoras necessitam empenhar-se muito mais do que os trabalhadores para alcançar postos de trabalho hierarquicamente superior nesta fábrica. Por este motivo, serão também privilegiadas neste trabalho as relações de gênero, entendendo gênero a partir da definição proposta por Joan Scott (1987), que considera o conceito uma categoria analítica, que “possibilita a busca de significados das representações tanto do feminino quanto do masculino, inserindo-as nos seus contextos culturais e históricos” (Scott, 1987, 1069). Segundo Scott, a análise das relações de gênero também implica a análise das relações de poder; nesse sentido, a autora salienta que essa relação permite a apreensão de duas dimensões:

o gênero como elemento constitutivo das relações sociais, baseado nas diferenças perceptíveis entre os sexos; o gênero como forma básica de representar relações de poder em que as representações dominantes são apresentadas como naturais e inquestionáveis (Scott, 1987, 1069).

Para Joan Scott, diferentemente de sexo, o gênero é um produto socialmente elaborado e representado, sendo que as diferenças entre os sexos seriam fundamentalmente

---

Vinhedo, esta Divisão, que denominarei de Divisão de Produtos Pessoais, possui um escritório central localizado em São Paulo, 10 centros de distribuição, 06 regionais de venda e foi inaugurada em 1999 mais uma fábrica na cidade de Recife, estado de Pernambuco. Minha pesquisa concentra-se na fábrica localizada em Vinhedo- SP e uma pequena exploração na fábrica localizada em Recife-PE, refiro-me a esta como uma pequena exploração, pois estive visitando-a apenas por cinco dias, nos quais pude recolher algum material que servirá para exemplificar como uma empresa pode se relacionar com o seu contexto de maneira diferenciada.

culturais, estas entendidas como produções de indivíduos e coletividades. Esta autora ressalta ainda que o desafio analítico proposto passa a ser o de identificar, em cada prática e relação social concreta, a produção tanto das subordinações como das formas de resistência nas relações de gênero. Por isto, esta definição parece ser a mais adequada para este trabalho, já que pude observar que há, na área produtiva principalmente, uma certa “disputa” pelo poder por parte dos trabalhadores que se traduzem nas relações de gênero, as quais não estão restritas apenas a exclusão de trabalhadoras dos grupos de trabalho, mas também as trabalhadoras estão recebendo um tratamento por parte de seus colegas de trabalho que são considerados humilhantes e desrespeitoso por parte delas o que as mesmas denominam de “cantadas”. Este assunto será discutido quando expor os meus dados etnográficos.

Este trabalho estará dialogando com a Sociologia do Trabalho, já que há muitos trabalhos realizados sobre gênero e trabalho, além de auxiliar nas questões referentes à reestruturação produtiva, na qual a empresa estudada, assim como muitas outras empresas brasileiras, vem implementando em suas fábricas. Tentarei contribuir para a discussão destes assuntos com a bibliografia antropológica e o método etnográfico, que possibilitam o estudo das relações entre a empresa e os (as) trabalhadores (as) de todos os níveis hierárquicos e não apenas da área produtiva, como muitos trabalhos vêm privilegiando.

### **A experiência de campo na fábrica estudada na cidade de Vinhedo- SP**

A decisão de incluir minha experiência de campo, deve-se ao fato do objeto, empresa, poder ser considerado novo no campo acadêmico da Antropologia brasileira além das inquietações que surgiram ao longo do trabalho de campo, elucidar os limites na coleta de dados, como isto pode influir nos resultados da pesquisa e as estratégias utilizadas para superar esses limites.

Uma das coisas que mais me inquietaram, foi uma certa perda de autonomia com relação a escolha dos entrevistados. Inicialmente, a empresa, mais precisamente o diretor de Recursos Humanos, concordou com que eu fizesse as escolhas, as quais seriam feitas a partir da idade, tempo de companhia e escolaridade, para tentar abranger um universo diversificado. Na prática, o que acabou ocorrendo, foi a permissão da escolha apenas das

trabalhadoras da área de manufatura, as trabalhadoras das outras áreas foram escolhidas algumas por mim e a maioria pelo próprio setor de Recursos Humanos. A justificativa dada para este fato foi que as pessoas escolhidas por mim estavam com uma agenda muito tumultuada e não poderiam estar concedendo entrevistas.

A escolha dos trabalhadores foi toda, sem exceção, feita pela área de Recursos Humanos, isto porque, houve uma acentuada demora, mais ou menos de quatro meses, no agendamento das entrevistas, o que não possibilitou uma seleção como havia sido feita com as trabalhadoras.

Foram entrevistados ao todo, 49 trabalhadores da fábrica em Vinhedo, sendo que 25 da área da manufatura, denominados horistas, porque recebem seus salários por horas trabalhadas- destes 18 mulheres e 07 homens; 14 na área administrativa, denominados mensalistas, pois recebem seus salários pelo mês trabalhado, sendo 06 mulheres e 08 homens; 08 gerentes, 04 mulheres e 04 homens; o diretor de Recursos Humanos e o gerente geral da fábrica Este número também foi estipulado pela empresa.

Apesar da maioria dos entrevistados ter sido escolhida por profissionais da área de Recursos Humanos da empresa, não houve prejuízos para o andamento da pesquisa, já que as informações obtidas podem ser consideradas de grande importância para o resultado da dissertação; isto porque, a pesquisa foi realizada a partir de perguntas abertas e, devido a falta da oportunidade de expressarem suas opiniões, os entrevistados viram a oportunidade nas entrevistas para expressá-las.

As entrevistas foram realizadas em grupo- idéia esta também *sugerida* pela empresa- de mais ou menos seis pessoas, que acabaram revelando-se muito frutíferas, pois o comentário de um(a) trabalhador(a) sobre determinado assunto estimulava os outros a tecerem também seus comentários.

Sem dúvida, as técnicas clássicas da antropologia, introduzidas por Bronislaw Malinowski, o trabalho de campo e a observação participante, na Introdução de “Os Argonautas do Pacífico Ocidental”, colocando em evidência a necessidade da convivência com o *outro* a ser estudado, também foram de suma importância para a realização deste trabalho. Entretanto, não foram seguidas à risca as instruções de Malinowski, já que a pesquisa realizou-se num contexto bem diferente, a convivência com o outro foi num tempo muito mais curto- aproximadamente quinze dias- e de acordo com as regras da empresa,

mas este fato não diminui a importância dos dados obtidos, pois segundo Aktouf (1993) a técnica da observação participante,

ao permitir compartilhar com as pessoas o que elas vivem, permite também, com o tempo, penetrar com maior profundidade no que é realmente vivido e nas convicções, intenções e experiências das pessoas. (Aktouf, 1993: 59)

Recorrendo a Geertz (1989: 32), em sua célebre afirmação que, os antropólogos não estudam as aldeias e sim em aldeias, foram necessárias algumas visitas à fábrica da Divisão de Produtos Pessoais situada em Vinhedo para observar as ações cotidianas dos trabalhadores na empresa. Nestas visitas pude observar fatos como: uma auditoria de TPM (Total Perfeição da Manufatura) realizada por auditores japoneses; a exibição de um vídeo mexicano com o intuito de mostrar as diferenças culturais entre Brasil e México, além da possibilidade de conversas informais com os (as) trabalhadores (as) que esclareceram muitas questões que não foram possíveis nas entrevistas. Estas questões observadas serão melhor discutidas ao apresentar os dados etnográficos.

A minha pesquisa nesta fábrica não foi considerada muito relevante por parte das trabalhadoras que ocupam o cargo da gerência. Uma das entrevistadas duvidou da minha competência como pesquisadora, dispondo-se a me ajudar na elaboração do relatório que foi solicitado pela direção da empresa, sobre os resultados obtidos pela pesquisa, apenas dados empíricos, não teóricos. Neste trabalho constam apenas dados que não põem em risco a identidade dos entrevistados ou que não os comprometam de forma alguma.

Todas as dificuldades enfrentadas não diminuem a importância do estudo antropológico nas organizações, pois além da dimensão simbólica, há uma complexa relação entre gêneros, relações interculturais, mudanças organizacionais, entre outros, que podem estar sendo analisados pela Antropologia.

Denis Guido [*apud* Jaime Jr. (1996)] considera as organizações produtivas modernas um universo empírico propício para o desenvolvimento de estudos antropológicos. Para este autor:

processos de identificação, diferenciação e segmentação- seja mediante remuneração, vestuário, hierarquia ou distribuição de tarefas- , que há muito interessam a antropologia, se fazem notar claramente no cotidiano das organizações modernas ( Guido, *apud* Jaime Jr, 1996:112).

Jean-François Chanlat (1993) acrescenta ainda que, nas organizações estão constituídos os meios materiais para a produção de bens ou serviços e também nelas encontram-se o

universo das representações individuais e coletivas que dão sentido às ações, interpretam, organizam e legitimam as atividades e as relações que homens e mulheres mantêm entre si. A interação entre estes dois *subsistemas*, sob a mediação das relações de poder contribui para edificar a ordem organizacional (Chanlat, 1993: 40).

Teremos a oportunidade de observar ao longo deste trabalho as representações construídas por trabalhadores e trabalhadoras, que como destaca Chanlat (1993), dão significados às suas ações e, principalmente a interpretação das relações que estes mantêm entre si, que tem provocado muitas insatisfações das trabalhadoras.

No primeiro capítulo, apresentarei um breve histórico da empresa estudada, assim como a organização do espaço ocupado pela fábrica localizada em Vinhedo- SP, o modelo de gestão praticado nesta fábrica também será destacado evidenciando a diferença entre discurso e a prática, assunto este retomado no capítulo 3, acrescentando algumas diferenças entre esta Divisão de Produtos Pessoais, com a Divisão de Sabonetes e Detergentes, ambas pertencentes a uma empresa subsidiária<sup>4</sup> de um grupo anglo-holandês no Brasil, que se torna relevante pois, segundo relatos, há uma grande rivalidade entre estas duas divisões e no presente momento (2000-2001), está em andamento um projeto de unificação entre estas duas divisões e com outras fábricas localizadas na América Latina. Estes dados serão analisados tendo sempre como diferencial a fábrica situada em Recife-PE- os dados coletados nesta fábrica serão utilizados apenas para mostrar como uma empresa pode se relacionar de modo diferenciado com a localidade da qual faz parte.

O processo de seleção tanto interno como externo serão analisados no segundo capítulo, privilegiando as relações de gênero.

No terceiro capítulo apresentarei mais alguns dados etnográficos- os quais não faziam parte da programação estabelecida pela empresa- já que não pude participar de nenhum processo de seleção, todos os dados referente a este assunto foram fornecidos por trabalhadores (as) da fábrica e pelo setor de Recursos Humanos da empresa. Neste capítulo, o foco será no tratamento dado pela empresa aos trabalhadores (as) após sua contratação,

será destacado como a empresa se relaciona com este (a) trabalhador (a), que tipos de incentivos promove para maior produtividade, quais os programas elaborados para melhoria do ambiente de trabalho e como se relacionam os (as) trabalhadores (as) entre si na fábrica. Neste caso, teremos também como referência a fábrica localizada em Recife-PE. A partir dos relatos coletados, pode-se observar que as representações construídas sobre a imagem da empresa por seus trabalhadores (as), apesar de muito semelhantes, no que diz respeito ao trabalho, as representações diferem-se, mas não deixam de ser influenciadas pelas representações<sup>5</sup> coletivas, como defende Durkheim e Mauss (1981). Durkheim (1970) dá uma ênfase maior no social, opondo-se à escola psicofisiológica, que reduz as representações individuais inteiramente ao cérebro, como se fosse um epifenômeno da vida cerebral, sendo que, para este autor, o social só pode ser explicado pelo social. Segundo Durkheim, as representações individuais são determinadas pela vida social, ou seja, pelas representações coletivas. Para que esta afirmação também não se tornasse algo vazio, Durkheim introduz a noção de relativa autonomia, possibilitando a criação de novas representações. O fenômeno social não depende da natureza pessoal dos indivíduos, afirma este autor.

É que na fusão da qual ele resulta, todas as características individuais, sendo divergentes por definição, neutralizam-se e apagam-se mutuamente (Durkheim, 1970: 39).

Para Durkheim, as representações coletivas não são uma simples somatória das representações individuais, derivam de sua cooperação, fazendo parte da realidade. Mauss (1981; 1974), entretanto, trabalha de modo mais relacional as questões entre indivíduo e sociedade. Para este autor, o social só é real porque se atualiza através dos indivíduos, ou seja, as representações são construídas pelos indivíduos, mas são legitimadas pela sociedade, sem a qual estas não teriam continuidade. Nesta dissertação como tenho por objetivo trabalhar com as relações entre empresa e sociedade, nas quais os indivíduos conferem significados às suas ações, procurou-se trabalhar o conceito de representação de uma forma também relacional, isto é, os significados das ações dos sujeitos são legitimados

---

<sup>4</sup> Esta expressão é utilizada porque a própria empresa define-se desta maneira.

<sup>5</sup> Segundo Heloísa Pontes (1993), Durkheim substitui o conceito de consciência coletiva, utilizado em seu primeiro trabalho *A Divisão Social do Trabalho* (1893), pelo de representação coletiva. “Esta substituição, longe de ser apenas semântica, implicou no alargamento de sua compreensão dos fundamentos simbólicos da

pelo grupo no qual estão inseridos. Por isto, pode-se observar uma grande semelhança nos relatos sobre a imagem da Divisão de Produtos Pessoais.

Eunice Durham (1977), ao realizar um reexame dos clássicos da antropologia culturalista, tanto em sua linha americana, que elaborou a noção de padrão cultural (e também a de *ethos*), como na variante inglesa com Malinowski e seu conceito de instituição, percebe que estes revelam claramente que a noção de cultura parte do estabelecimento de uma unidade fundamental entre ação e representação, unidade esta que está *dada* em todo o comportamento social.

Neste sentido, padrões ou instituições não são simplesmente “valores”, mas ordenações implícitas na ação e que só secundariamente podem vir a ser formuladas explicitamente como regras ou normas. Apresentam-se portanto como noções essencialmente sintéticas pois referem-se simultaneamente à ação e a seu significado, englobando necessariamente aspectos cognitivos e valorativos (Durham, 1977: 34).

A importância da relação entre indivíduo e sociedade também é destacada por Norbert Elias (1987; 1994; 2000), para este autor os indivíduos são tributários, desde a infância, de outros indivíduos *interdependentes*.

É no interior desta rede de interdependências em que o homem se insere à nascença que se desenvolve e afirma- em graus variáveis e segundo modelos variáveis- a sua autonomia relativa de indivíduo independente (Elias, 1987: 117).

A base de toda investigação sociológica, segundo Elias, é a pluralidade de indivíduos, os quais, de um ou de outro, são interdependentes, isto significa dizer que os indivíduos existem em configurações.

Dizer que as configurações são irredutíveis significa que nem se pode explicá-las em termos que impliquem que elas têm algum tipo de existência independente dos indivíduos, nem em termos que impliquem que os indivíduos, de algum modo, existem independentemente delas (Elias, 2000: 184).

Este autor acrescenta ainda que toda teoria que aceita, que não supera explicitamente a maneira mais habitual de falar de “indivíduo” e “sociedade”, presumindo

---

vida social, expresso por meio do postulado de que esta é ‘feita essencialmente de representações’” (Pontes, 1993: 90).

uma espécie de separação existencial entre esses dois “objetos”, está fadada a ficar aquém de sua tarefa.

No entanto, sejam quais forem nossos desejos, mediante o simples exame dos dados disponíveis, não se pode evitar o reconhecimento de que as configurações limitam o âmbito das decisões do indivíduo e, sob muitos aspectos, têm uma força coercitiva, ainda que esse poder não resida fora dos indivíduos, como muitas vezes se leva a crer, mas resulte meramente da interdependência entre eles (Elias, 2000: 185).

Pensando nesta relação entre indivíduo e sociedade é que procuramos investigar como a empresa estudada estava se relacionando com a sociedade local, na qual está inserida, através da sua relação com os moradores locais que fazem parte de seu quadro de trabalhadores e trabalhadoras, que atualmente constituem a maioria dos (as) trabalhadores (as) da fábrica, sendo que, apenas no final do ano 2000 tem havido transferências para Vinhedo de trabalhadores (as) da fábrica que está sendo fechada na cidade de São Paulo. Nesta relação estão incluídos a investigação de que tipo de compromisso esta empresa está tendo com seus (suas) trabalhadores (as), com seus clientes, consumidores e principalmente com a sociedade local.

No decorrer desta dissertação, poderemos verificar que os dados nos mostraram também que na fábrica estudada, há uma enorme discrepância entre o discurso da empresa e o que é praticado por seus trabalhadores (as), o que se assemelha com o conceito de estrutura proposto por Edmund Leach (1996). A empresa estudada ao implementar seu modelo de gestão, o faz de modo a privilegiar um modelo estrutural, no qual não pode haver mudanças em suas regras e normas para a obtenção dos resultados. Entretanto, como observou Edmund Leach (1996), em sua crítica à Antropologia Social inglesa da década de 40, a estrutura social não é estática, imutável, permanente. Este autor propõe uma outra definição<sup>6</sup> deste conceito, o qual “consiste num conjunto de idéias sobre a distribuição do poder entre as pessoas e grupos de pessoas”. Segundo Leach, “os indivíduos podem nutrir e

---

<sup>6</sup> Leach propõe uma definição de estrutura diferente da elaborada tanto por Radcliffe Brown quanto por Lévi-Strauss. Para Radcliffe Brown e a maioria dos funcionalistas ingleses da época, a estrutura era concebida como um conjunto de relações ordenadas e persistentes de pessoa a pessoa, no qual as pessoas passam e a estrutura permanece estática e em equilíbrio. A estrutura, para este autor, encontra-se no plano da dimensão empírica.

Enquanto que para Radcliffe Brown a estrutura está no plano da dimensão empírica, para Lévi-Strauss, encontra-se no plano do abstrato, é algo inconsciente, que opera à base de elementos mínimos, o átomo de parentesco, que é um modelo.

nutrem, idéias contraditórias sobre esse sistema” (Leach, 1996: 68). Com tal noção elaborada por este autor, a estrutura deixa de ser estática, imutável, sendo assim, os indivíduos podem manipular as normas e regras com o intuito da maximização de seus interesses. Esta manipulação não refere-se mais à satisfação das necessidades básicas, como propunha Malinowski, mas à busca do poder, do prestígio social.

Para Leach, a estrutura social é uma categoria, cujo objetivo está na compreensão das normas, símbolos e se faz necessário observar como ocorre a manipulação destas normas e regras pelos membros que compõe a sociedade estudada, pois podem provocar mudanças na estrutura, já que segundo este antropólogo,

Todo indivíduo de uma sociedade, cada qual em seu próprio interesse, se empenha em explorar a situação à medida que a percebe e, ao fazê-lo, a coletividade de indivíduos altera a estrutura da própria sociedade (Leach, 1996: 71)

Leach não considera a realidade como um todo coerente, em equilíbrio, ao contrário, a realidade social para este antropólogo é repleta de incongruências e, estas são a chave para entender os processos de mudanças sociais. Ao se referir às mudanças estruturais, este autor, não contempla apenas as mudanças nas posições que os indivíduos ocupam na sociedade, mas também, as próprias mudanças na estrutura do poder<sup>7</sup>. Assim quando, segundo este autor, um indivíduo se defronta com uma situação em que deve fazer uma escolha de ação, esta será usada para adquirir poder.

Neste trabalho não será utilizada a noção de estrutura, porém, a definição deste conceito dada por Leach é muito ilustrativa para demonstrarmos como as regras podem ser manipuladas em benefício do próprio indivíduo, que era o que estava ocorrendo na fábrica estudada, o que mostraremos mais adiante.

Para Marshall Sahlins (1990) os significados também são reavaliados na prática, podendo-se falar em uma “transformação estrutural<sup>8</sup>”, pois a alteração de alguns sentidos muda a relação de posição entre as categorias culturais, havendo assim uma ‘mudança

---

<sup>7</sup> Poder para Leach significa um atributo de detentores de cargo, isto é, de pessoas sociais que ocupam posições às quais o poder está ligado (Leach, 1996: 73).

<sup>8</sup> Sahlins trabalha com a noção de estrutura como sendo relações simbólicas de ordem cultural. A estrutura para este autor é um objeto histórico, por isso pretende cancelar a oposição entre “estrutura” e “história”, recorrente nas ciências humanas, afirma o autor.

sistêmica” (Sahlins, 1990: 07). Haveria, segundo Sahlins, uma estrutura na convenção e na ação, ou seja, o cultural enquanto constituído pela sociedade e enquanto vivenciado pelas pessoas. Segundo este autor,

nada pode garantir que sujeitos inteligentes e motivados, com interesses e biografias sociais diversas, utilizarão as categorias existentes das maneiras prescritas (Sahlins, 1990: 182).

Estes conceitos elaborados pelos autores citados acima, serão utilizados em função da classificação êmica dada pela organização ao seu modelo de gestão, que apesar de ser denominado “modelo por processos”, estes processos são estruturais. Veremos que há uma forte dependência entre eles e não são consideradas as exceções que podem ocorrer no dia-a-dia do trabalho, já que as regras devem ser cumpridas como foi determinado e quando isto não ocorre, apenas um setor é culpabilizado e não todo o processo.

Ao longo de toda a dissertação, procurarei pôr em evidência como a empresa estudada se relaciona com o contexto no qual está inserido, através do processo de seleção e após concluído, como os (as) trabalhadores (as) são tratados por esta empresa na fábrica em Vinhedo, como estes se relacionam entre si no cotidiano de trabalho, assim como o “novo” modelo de gestão. Apesar do mesmo ser baseado numa proposta de trabalho em equipe e com ausência total de conflitos, ao não considerar a dimensão sexuada do trabalho, termina por engendrar novas formas de manifestação de conflito. Evidenciarei também quais são as representações construídas pelos mesmos sobre a empresa, o trabalho e seus colegas de trabalho em todos os níveis hierárquicos da fábrica. Na conclusão desta dissertação todas estas questões serão retomadas.

## Capítulo 1. O universo organizacional da empresa pesquisada no Brasil, o caso específico da fábrica em Vinhedo-SP

Neste capítulo traço um breve histórico da empresa pesquisada no Brasil, concentrando-me numa das suas divisões- de produtos pessoais- descrevendo<sup>9</sup> o processo produtivo, como esta organiza seu espaço e como vem praticando seu modelo de gestão na fábrica localizada em Vinhedo no interior de São Paulo.

### 1. A Companhia no Brasil

A empresa da qual a fábrica estudada faz parte, surgiu da fusão entre duas empresas concorrentes no ramo de produtos de limpeza e higiene na década de 60. Uma delas foi fundada pelo imigrante italiano, José Milani, em 1897, o qual iniciou suas atividades produzindo sabão nos fundos de sua venda de *secos e molhados* (artigos domésticos) na cidade de Valinhos, no interior do Estado de São Paulo. Nesta época, esta cidade era ainda distrito do município de Campinas. Para a fabricação de seus produtos, utilizava tachos de cobre e folha de flandres. A inserção desta empresa no Brasil se dá num contexto social e econômico que será aqui muito brevemente descrito, para mostrar que as empresas estão estreitamente relacionadas com estes contextos, os quais influenciam a tomada de decisões das mesmas e a maneira de agir em situações de crise e/ou de ascensão econômica destes contextos.

Sua produção foi impulsionada em 1910, pela Primeira Guerra Mundial, pois havia dificuldade para a importação de sabonetes e perfumes. Assim, a partir de 1920, a família Milani especializou-se na fabricação de sabonetes. Criaram um sabonete, cuja aceitação no mercado, fez com que a empresa mudasse seu nome, no qual incluía o nome do deste produto, em 1932.

Já a outra empresa surge num contexto de crise na economia brasileira, a crise de 1929, provocada pela quebra da bolsa de Nova York. Esta era uma pequena empresa vinda da Europa, filiada a um grupo, cujo capital é de origem anglo-holandesa, que estabeleceu-se

---

<sup>9</sup> A descrição do processo produtivo e principalmente dos espaços da fábrica estudada foi baseada no que Geertz (1978), tomando a expressão “emprestada” de Gilbert Ryle, denomina descrição densa.

na capital de São Paulo. O primeiro produto fabricado por esta empresa, foi um dos sabões que até então era importado da Inglaterra.

Em 1944, este grupo anglo-holandês amplia sua atuação no mercado brasileiro, com a incorporação de firma de perfumaria. Na década de 50, lançam uma marca de sabão em pó e o primeiro detergente em pó do Brasil.

E finalmente, em 1960, incorpora a companhia localizada em Valinhos, seu forte concorrente nacional, nos segmentos de sabões, sabonetes e creme dental. Passam então a formar uma só empresa. A compra desta empresa representou para o grupo anglo-holandês um grande passo na conquista do mercado brasileiro de produtos de limpeza e higiene pessoal, segundo dados da empresa.

Superados os primeiros anos de integração das suas empresas, em vista da rivalidade entre ambas, esta empresa começa uma série de investimentos, os quais contribuiram para consolidar sua posição no mercado. Para isto, aperfeiçoou sua técnicas de marketing, implantou novos sistemas de vendas, diversificando o mercado (inserindo a produção de alimentos, por exemplo). Esta diversificação, fez com que a fábrica de Valinhos, na década de 70, se dividisse em três áreas: de sabões, sabonetes e sabonáceos; de creme dental, talco, perfumaria, shampoo, creme de barba e cabelo e de margarinas, absorvendo produtos da fábrica de São Paulo e todas as linhas produzidas pela Casa de Perfumaria do Rio de Janeiro.

Em 20 de fevereiro de 1966, a fábrica de perfumaria do Rio de Janeiro é desativada, e a operação é transferida para a fábrica de Valinhos, que começa a produzir os shampoos, perfumes e colônias. O Departamento de Vendas e Marketing ficou subordinado ao Diretor de vendas da empresa na cidade de São Paulo.

Desde a divisão, segundo dados da empresa, esta cresce e diversifica-se não se caracterizando somente como uma Companhia de Detergentes mas, também, como uma Companhia de produtos de Toaletes. A seguir me concentrarei na divisão de produtos pessoais, que pertence a fábrica estudada.

## 2. A Divisão de Produtos Pessoais

Os produtos de toalete produzidos pela fábrica de Valinhos eram readaptações das fórmulas, perfumes e embalagens criadas na Inglaterra.

O ano de 1969 foi o apogeu de lançamentos e promoções de produtos de toalete devido ao crescimento do mercado brasileiro.

Em 23 de junho de 1969, surge a TP (Divisão de Produtos de Toalete) na Companhia para a região de São Paulo, em virtude dos desdobramentos que estavam acontecendo com a Divisão de Toalete da Inglaterra e dos ambiciosos planos de expansão da empresa. A atuação da TP amplia-se para a região do Rio de Janeiro em 22 de junho de 1970. Neste ano, os produtos da TP representavam boa parte das vendas da Companhia, colocando a empresa, da qual esta divisão faz parte, em 4.º lugar dentre as empresas do grupo anglo-holandês.

Os primeiros anos da década de 70 no Brasil foram marcados pela euforia dos grandes projetos megalomaniacos do “milagre brasileiro”<sup>10</sup>, exacerbados pelos governos militares. Foi também, uma época de crise do petróleo, de endividamento e repressão. Em contrapartida, havia a euforia do tri-campeonato de futebol, o tropicalismo, a participação da mulher no mercado de trabalho. Para a Elisabeth Lobo (1991) a entrada de novos grupos de mulheres no mercado de trabalho brasileiro e especificamente como assalariadas do setor industrial, explica-se pela articulação de quatro fatores principais:

- a obrigação de contribuir no orçamento familiar, causada pela queda de salário real, a partir de 1964;
- a natureza e a dinâmica do crescimento no Brasil, que ocasionou, principalmente em certos segmentos da indústria metalúrgica, a criação de grande número de novos empregos que exigiam habilidade, destreza e comportamento minucioso, qualidades ‘próprias’ da mão-de-obra feminina;
- as modificações na organização do processo de trabalho, que se traduziram, nas grandes empresas, por uma decomposição mais acentuada

<sup>10</sup> Este plano econômico tinha por objetivo promover o crescimento da economia brasileira, que se apoiou, segundo Maria da Conceição Tavares e José Carlos de Assis (1986), na abertura financeira da economia e no instituto da correção monetária de ativos financeiros. “Estava balizado pelo sistema de incentivos e subsídios generalizados, bem como pelo sistema tributário regressivo, tudo favorecendo a acumulação (Tavares e Assis, 1986: 33). O clima de otimismo, provocado por tal plano, para estes autores, contagiou até os mais pobres e muitas empresas de capital estrangeiro visualizaram uma condição favorável a novos investimentos, montando novas instalações no País, outras ampliaram instalações preexistentes, a empresa citada, ao criar a Divisão de Produtos Pessoais, é um exemplo destes investimentos de capital estrangeiro no Brasil naquele momento.

das tarefas e portanto, por um trabalho mais simples, mais rotineiro, menos qualificado, o que permite a utilização de mão-de-obra nova, não-qualificada ou semiquificada;

- as mudanças no processo de trabalho, que provocaram a transferência, em nível burocrático, das funções de planificação e de organização da indústria e, por isso, a criação de cargos de execução simplificados, ocupados de preferência por mulheres (Lobo, 1991: 19).

Em meio a esse quadro, surge em dezembro de 1971, a Divisão de Produtos Pessoais no Brasil, devido ao processo de crescimento do mercado, exigindo assim, a implantação da Política de Divisionalização. A antiga Divisão de TP (Produtos de Toaletes) cumpria o papel de um Departamento de Marketing da empresa, a que pertence a divisão, e tinha a seu cargo a comercialização das linhas de toaletes, produtos essencialmente desenvolvido para as mulheres, o que constituiu um fator importante para a inserção do trabalho feminino nesta fábrica, segundo dados da empresa.

O seu primeiro produto no mercado brasileiro, em 1972, como Divisão de Produtos Pessoais, foi uma marca de creme dental que reaparece no mercado com nova fórmula, sabor e embalagem.

A crise do petróleo, em 1973, provocou a falta de matéria-prima e material de embalagens, ocasionando aumento dos custos e queda na venda de alguns produtos. O efeito da inflação mundial demonstrava as fragilidades do “milagre brasileiro”.

Em 1975, a empresa, a qual pertence esta divisão, detinha 11% do mercado brasileiro de perfumaria com a fábrica de perfumaria e a Divisão de Produtos Pessoais. Embora não houvesse diminuição no consumo, a segunda metade dos anos 70 apresentou um crescimento inferior aos patamares dos primeiros anos da década. Foi no final da década de 70 que a fábrica desta divisão foi oficialmente inaugurada.

## **2.1. A fábrica em Vinhedo-SP**

### *2.1.1. Histórico*

A Divisão de Produtos Pessoais efetuou um planejamento denominado “Plano de Cinco Anos” a previsão de uma nova fábrica próxima aos armazéns de matérias-primas e dos materiais de embalagens que se encontravam em Valinhos e Vinhedo.

Com a ajuda de incentivos fiscais da Prefeitura de Vinhedo, esta divisão compra um terreno de 111. 719, 56 m<sup>2</sup> nesta cidade, em dezembro de 1975. Foi o passo decisivo para “desafogar” a fábrica de Valinhos que já se encontrava “estrangulada” em seus espaços físicos, devido ao incremento das instalações das linhas de produção, depósitos e escritórios das Divisões existentes nesta fábrica.

As mudanças das linhas de fabricação e acondicionamento de shampoos e das linhas de óleos perfumados de Valinhos para Vinhedo aconteceram no dia 15 de outubro de 1977, a partir de um rigoroso planejamento. Este planejamento previa estoques de produtos disponíveis na fábrica de Valinhos, para cobrir uma eventual falta na produção dos mesmos, durante as transferências dessas linhas para as novas instalações em Vinhedo.

Em 1977 esta divisão tinha cerca de 1.000 trabalhadores e era considerada a 3.<sup>a</sup> do “ranking” mundial do grupo anglo-holandês, mantendo neste ano sua posição de liderança no mercado brasileiro. No final deste ano foi iniciada a produção parcial de produtos de toalete em Vinhedo. A partir de janeiro de 1978, enquanto prosseguia a transferência dos shampoos, começa a dos cremes dentais e, posteriormente, dos produtos alcoólicos, todos ao mesmo tempo, por causa da natureza destes produtos.

Com a mudança para Vinhedo, foi necessário aparelhar a fábrica com departamento pessoal e administrativo nas áreas de contabilidade e comercial, incluindo serviços de restaurante, assistenciais, médicos e odontológicos.

Além disso, foram realizados “Planos de treinamento para as transferências das linhas”; cursos de “Treinamento de Formação para as áreas de apoio ou serviço” e “Plano de Treinamento Geral” aplicados no quarto trimestre de 1978, após a mudança total de Valinhos para Vinhedo.

A fábrica de Vinhedo passou a produzir os produtos da Divisão de Produtos Pessoais e os produtos de perfumaria com exceção das linhas de sabonetes, que continuaram a produzir na Divisão em Valinhos. A nova fábrica instalada em Vinhedo, além de centralizar as Linhas de Produção, facilitou as comunicações com os demais departamentos da empresa, simplificando os problemas de supervisão, aumentando o rendimento e a eficiência da produção, segundo o texto produzido pela empresa.

A nova fábrica foi oficialmente inaugurada no dia 04 de dezembro de 1978. Este fato marca o processo de crescimento da empresa da qual esta divisão faz parte, no seu cinquentenário de atividades no Brasil, afirma a empresa.

Para entender melhor como esta fábrica agrega seus trabalhadores e trabalhadoras em seus espaços, considero importante descrever como ela tem organizado os espaços construídos em suas dependências na cidade de Vinhedo.

### *2.1.2. A organização do espaço da fábrica*

A fábrica de Vinhedo, segundo dados da empresa, foi projetada para dotar a Divisão de Produtos Pessoais de completa autonomia e de expansão, possibilitando a qualidade e a diversidade de produção. Para Norbert Elias (1987), o tipo de organização espacial que uma sociedade adota, “representa de uma maneira concreta, no sentido mais rigoroso do termo, as suas características particulares” (Elias, 1987: 21). Ao descrever como a fábrica estudada se organiza espacialmente, tenho por finalidade mostrar que a organização tem como objetivo a distinção desta unidade das outras fábricas da empresa da qual faz parte no Brasil. Na tentativa de distinção, esta empresa, tentou imprimir sua “marca<sup>11</sup>” nos espaços da fábrica.

Na conjuntura dos anos 80 que no Brasil foram marcados pela “abertura” política, Diretas- Já, pacotes econômicos, escândalos financeiros, eleições e confiscos, a Divisão de Produtos Pessoais e a sua “moderna” fábrica de Vinhedo tiveram que crescer adotando uma postura flexível, criativa e competente para enfrentar o mercado, afirma a o diretor-presidente da empresa.

Com a inauguração do Clube desta divisão, segundo o texto consultado, no dia 20 de julho de 1979, houve maior integração entre os trabalhadores, seus familiares e a comunidade sediando diversas atividades de lazer e recreação: exposições fotográficas, excursões e pescas.

A partir desta data, para a empresa, a integração dos trabalhadores tem sido estimulada através das atividades de lazer, festas, comemorações e campeonatos esportivos.

---

<sup>11</sup> A “marca, neste caso, refere-se as representações construídas pela empresa sobre a sua imagem, tais como “inovadora”, moderna” e “criativa”.

Estas atividades, são realizadas na maioria das vezes nas áreas da fábrica construídas exclusivamente para as práticas de jogos (uma quadra de futebol). Como poderemos observar, quando for exposto os dados etnográficos, estes estímulos não vêm surtindo o efeito desejado, ou seja, a integração entre seus trabalhadores.

A fábrica pesquisada construiu, neste período, o restaurante oferecendo refeições diárias com um cardápio bastante diversificado e orientado por nutricionistas. Na época (anterior a 1994) havia um refeitório diferenciado para os gerentes e diretores da empresa, atualmente todos fazem suas refeições no mesmo restaurante, no qual são servidas as mesmas refeições. Entretanto, os trabalhadores da produção têm horários diferenciados, sempre fazem as refeições antes dos trabalhadores da área administrativa e gerência. A justificativa dada pelo setor de Recursos Humanos da empresa, para a ocorrência deste fato, é porque os trabalhadores da produção possuem apenas trinta minutos de intervalo para fazerem as refeições, por isto não poderiam esperar nas filas que provavelmente se formariam se o horário fosse igual para todos. Esta justificativa não parece estar sendo bem aceita pelos trabalhadores desta área, pois muitas foram as reclamações de que são tratados de forma diferenciada pela empresa em relação às outras áreas. Esta questão será melhor trabalhada mais adiante.

Em 1981, a divisão em questão, procurando garantir a sua expansão no mercado, incorpora os produtos de toaletes da fábrica de perfumaria que também pertencia à empresa da qual faz parte, transformando-se na Divisão de Produtos Pessoais e Perfumaria- Divisão de Produtos de Uso Pessoal da empresa a qual está ligada no Brasil. Entre 1982/83, as marcas da fábrica de perfumaria, com essa reestruturação, ganharam em participação e crescimento acima da média das categorias dos produtos comercializados no mercado.

Na época do Plano Cruzado, 1986, o país vivia num período conturbado, sem regras claras e duradouras no campo econômico, com uma grande indefinição no cenário político, comenta o diretor-presidente da empresa. O congelamento dos preços foi estendido aos produtos da fábrica. Mesmo com este cenário recessivo, segundo dados da empresa, esta Divisão cresceu 12% em volume, e, no ano anterior, havia crescido em quase 35%, garantindo a condição de maior fabricante de produtos pessoais do grupo anglo-holandês.

A partir de 1987, a fábrica de perfumaria passa aos poucos a racionalizar e extinguir determinadas linhas de produtos. Neste momento, a Divisão citada, vai incorporando e absorvendo esta fábrica de maneira gradual e integral.

De 1990 a 1993, a fábrica de perfumaria deixou de produzir as suas linhas de produtos passando a investir no mercado de importados, em virtude da abertura da economia do país, trazendo produtos da matriz italiana e linhas de perfumaria internacional. A partir de 1993, esta fábrica foi absorvida completamente pela Divisão de Produtos Pessoais, deixando de existir no Brasil.

No ano de 1994, tal Divisão de Produtos Pessoais resolve alterar toda a sua estrutura organizacional, adotando um modelo de gestão denominado “modelo de gestão por processos e categorias de negócios”. De acordo com a empresa, esta mudança visava preparar a empresa para responder, de forma mais rápida e flexível, às modificações constantes que ocorriam no seu ambiente externo e interno. Não foi apenas alterado o modelo de gestão mas também foram criados alguns espaços denominados pela empresa de “novos espaços de qualidade de vida” são eles: a “Estação de Artes”, a “Praça de Convivência” e o “Teatro do Lago”.

A “Estação de Artes” é um espaço que procura reproduzir uma estação de um dos transportes coletivos muito utilizado na cidade de São Paulo, o METRÔ. Neste espaço estão expostos a maioria dos produtos fabricados pela divisão, há também murais nos quais a cada mês é exposto algo que traga alguma informação para seus trabalhadores, como por exemplo a história da empresa, datas comemorativas, entre outros. Atualmente (2000), a empresa tem utilizado este espaço também para afixar informes sobre um novo projeto que está sendo implementado para integrar as fábricas do grupo anglo-holandês, localizadas na América Latina. O projeto foi iniciado em março de 2000 e tem previsão de estar concluído em 2003. Discutirei melhor este projeto quando introduzir meus dados etnográficos sobre esta fábrica. Ainda nesta “estação de artes” há mesas e poltronas para os trabalhadores se sentarem no intervalo do almoço e, se quiserem, ler os jornais que estão disponíveis nas mesas.

Já a “Praça de Convivência” é um espaço também projetado para que os trabalhadores possam “descansar” após o almoço, pois há cadeiras e mesas com guarda-sóis, árvores; enfim, é um ambiente propício para o relaxamento, afirmam alguns

trabalhadores. Tanto a “Estação de Artes” quanto a “Praça de Convivência” ficam próximos do refeitório, mas ele só pode ser utilizado pelos (as) trabalhadores (as) das áreas administrativas que possuem um tempo maior para realizar suas refeições. Entretanto, os (as) trabalhadores (as) da produção, segundo seus próprios relatos, mal conseguem realizar suas refeições num intervalo de trinta minutos, por isto não lhes sobra tempo para utilizar estes espaços. Mesmo os trabalhadores da administração reclamaram que muitas vezes queriam utilizar estes espaços, porém estavam ocupados, principalmente a área da “Praça”, com outros trabalhadores realizando reuniões ou recebendo clientes e fornecedores.

No discurso da empresa estes espaços foram projetados para melhorar a qualidade de vida de seus trabalhadores na fábrica, entretanto, segundo alguns relatos, os mesmos estão sendo utilizados para causar uma boa impressão sobre a imagem da empresa junto a seus clientes e fornecedores ou mesmo a quem visite a empresa, pois como pude constatar, estes espaços impressionam os visitantes. Deram-me um relato muito interessante a respeito da opinião de alguns peritos, que vão até a empresa atestar trabalhadores que tenham algum tipo de doença ou tenham sofrido algum acidente de trabalho. Os peritos mais velhos, segundo um dos entrevistados, comentam que na fábrica não há uma sala de reunião adequada para que eles possam executar devidamente o seu trabalho. Para este entrevistado, os peritos mais velhos cronologicamente preferem trabalhar numa sala e não num ambiente mais “informal”, “descontraído”, pois estão acostumados a um sistema “arcaico” no qual as salas de reuniões são fechadas, possuem mesas e cadeiras consideradas tradicionais. Na interpretação do entrevistado, esta maneira de ver a utilização da “Praça” para a realização de reuniões com os peritos, está intrinsecamente relacionada com a idade<sup>12</sup> cronológica destes, pois cita um exemplo de uma profissional desta área que tinha apenas 25 anos, recém-formada, que ao visitar a fábrica ficou impressionada com o ambiente informal e aprovou a escolha do local para a realização da reunião. Segundo outros relatos de trabalhadores da área administrativa, comentários como os dos peritos “mais velhos” é uma exceção, a maioria dos fornecedores e clientes sempre têm ótimos comentários sobre os espaços da fábrica, consideram muito agradável conversarem ao “ar livre”.

---

<sup>12</sup> Poderemos verificar no próximo capítulo que a idade é um critério considerado importante pela empresa no momento da contratação, apesar do discurso em contrário.

Um outro entrevistado ressaltou que a fábrica nem sempre teve os espaços como estão organizados atualmente. Quando este foi contratado pela empresa, havia muita vegetação ao redor da fábrica, tornando-se necessário a criação de galinhas d'angola para resolverem os problemas com a quantidade de aranhas e cobras que existiam na fábrica. Ainda hoje as galinhas são criadas livremente nos espaços da fábrica não mais para resolver este tipo de problema, mas porque foram adotadas como símbolo da divisão. Ao andarmos pelos espaços da fábrica, podemos ver estas galinhas andando livremente por eles como partes integrantes daquele cenário, é algo inusitado apenas para quem está visitando as dependências desta fábrica, mas tornou-se algo corriqueiro para seus (suas) trabalhadores (as).

O fato desta empresa privilegiar tais espaços para receber seus clientes e fornecedores se assemelha aos espaços reservados pelos nobres no reinado de Luís XIV, que Elias (1987) descreve em uma de suas obras. Segundo o autor, estes nobres reservavam um local para receber aqueles que faziam parte de seu convívio social, estes locais não estavam situados em qualquer lugar da casa, mas na parte central e mais representativa do edifício, ocupando uma área maior do que os dois apartamentos privativos juntos, atestando “o papel primordial que a ‘sociedade’ tem na vida destes homens e mulheres. Ela é o verdadeiro centro de gravidade de suas existências” (Elias, 1987: 28). O local de recepção social é ainda dividido em “apartamento de sociedade” e “apartamento de aparato”, afirma Elias. O primeiro destina-se à recepção de amigos íntimos dos donos e donas da casa, cuja função é o conforto e não a representação social. O outro “apartamento”, ao contrário, tem por finalidade receber as visitas oficiais e as pessoas que os procuram. Para este autor,

O elevado estatuto de todas estas personagens sem profissão e as obrigações sociais que decorrem de sua posição conferem em certos casos à vida social, a uma visita, uma gravidade e uma seriedade que a burguesia profissional reserva exclusivamente às visitas de negócio e às diligências profissionais e só muito raramente às visitas ‘privadas’. A importância das visitas ‘profissionais’ nos meios burgueses- incluindo evidentemente as visitas particulares cujo objetivo é indiretamente utilitário- decorre da sua incidência sobre as oportunidades de lucro e de promoção profissional, sobre a manutenção ou melhoria da posição social. A divisão das zonas sociais da sociedade senhorial num apartamento para as visitas relativamente íntimas e noutro para as visitas oficiais corresponde, até certo ponto, à divisão burguesa em zonas privadas e zonas profissionais (Elias, 1987: 30).

No caso da fábrica pesquisada, parece não haver nos espaços descritos acima, uma divisão entre o privado e o profissional; há uma certa integração entre eles, pois procuram receber suas “visitas” profissionais em áreas construídas com o objetivo de proporcionar lazer e conforto a seus (suas) trabalhadores (as). Deste modo, a empresa procura tornar uma reunião de negócios o mais “agradável” possível, proporcionando o conforto de um jardim de um espaço residencial, o que torna esta fábrica diferente das outras fábricas da Cia. Ouvi muitos (as) trabalhadores (as) comentarem que estas diferenças espaciais são percebidas e comentadas pela maioria dos visitantes da fábrica que já tenha estado em outras unidades da empresa da qual esta divisão faz parte. Tive a oportunidade de visitar mais duas unidades da empresa, em Valinhos- esta muito superficialmente- interior do Estado de São Paulo, e Recife, capital do Estado de Pernambuco, podendo constatar que estão organizadas de modo muito diferente, mesmo sendo a fábrica de Recife pertencente à Divisão de Produtos Pessoais. Um dos diretores da empresa, assim como outros trabalhadores, afirmaram que esta Divisão procura sempre se destacar das outras fábricas, através de inovações e criatividade, para ser um modelo dentro da empresa da qual faz parte e mesmo do grupo anglo-holandês ao qual estão ligadas.

Assim como a aristocracia descrita por Elias projetava suas casas como forma de distinção de classe, a fábrica estudada também projetou seus espaços como uma forma de se distinguir das outras unidades da Cia, já que teoricamente todas teriam uma mesma importância para a empresa. Elias afirma que,

A pressão da competição por posições sociais, prestígio e outras formas de poder não era menos opressiva na sociedade de corte que a pressão da competição pelo aumento de capital ou outras hipóteses de força econômica no mundo dos negócios das sociedades industriais (Elias, 1987: 48).

Na empresa em que esta divisão se integra, como teremos oportunidade de observar mais adiante, parece haver uma certa rivalidade entre as divisões de Produtos Pessoais e de Sabonetes e Detergentes, o que tem tornado muito complicada uma junção entre as duas no momento atual, segundo alguns relatos, além da competição com outras empresas que fabricam o mesmo produto.

Há ainda outro espaço construído para o lazer dos (as) trabalhadores (as) que é o “Teatro do Lago”. Este espaço consiste num palco montado às margens de um lago que se

encontra nas dependências da fábrica, com uma espécie de tenda a cobrir este palco para a realização de espetáculos mesmo em dias chuvosos. Este espaço é utilizado para a apresentação de peças teatrais por filhos de trabalhadores da fábrica ou para a utilização de alunos das escolas locais, desde que haja prévio agendamento junto ao setor de Recursos Humanos, num projeto de integração empresa-escola.

Outro espaço que chama muito a atenção dos visitantes é o *hall* de entrada principal da fábrica que pode ser acessado de duas maneiras: a primeira e mais utilizada por clientes e fornecedores, é através de uma entrada pelo estacionamento reservado aos visitantes; a outra maneira mais utilizada pelos próprios trabalhadores do setor de Recursos Humanos e de Saúde, que ficam num espaço separado deste, e por outros visitantes como eu que só tive acesso a ele junto com outra trabalhadora da área de Recursos Humanos, é através de um lance de escadas por fora do prédio “principal”, no qual está o *hall*, que dá acesso à área produtiva, à área administrativa, gerencial, engenharia e oficinas mecânicas e elétricas. No *hall* de entrada há um amplo sofá muito confortável, com uma mesa próxima onde se encontram revistas com dados sobre a empresa e seus produtos, não apenas da divisão de Produtos Pessoais, mas também das divisões de Sabonetes e Detergentes e a de Alimentos. Há uma recepcionista em sua respectiva mesa. Além de anunciar os visitantes, esta trabalhadora fornece os equipamentos de segurança e higiene para acessar a área produtiva. Para irmos até esta área, é necessário que estejamos usando touca e avental, para higiene, óculos, protetor auricular e sapatos fechados para nossa segurança; os trabalhadores também utilizam este material com exceção do avental, pois todos têm uniforme que são iguais tanto para homens quanto para mulheres. Este uniforme consiste em uma camiseta e uma blusa mais quente para os dias de inverno, uma calça e sapatos fechados, todas estas vestimentas possuem o logotipo da divisão, com exceção dos sapatos.

Descreverei a seguir os espaços da produção, administração, o armazém e a engenharia.

### *A área produtiva*

Nesta área estão as máquinas, os trabalhadores elaborando os produtos, seus coordenadores e muitas vezes trabalhadores da área de qualidade inspecionando os produtos

já embalados. Ao descrever esta área, estarei introduzindo alguns elementos de diferenciação da unidade localizada em Recife, como exemplo de como uma mesma empresa, apesar de adotar os mesmos procedimentos produtivos, pode modificar alguns de seus princípios com o intuito de melhor relacionamento com o contexto na qual está inserida. A nova unidade da Divisão de Produtos Pessoais foi instalada na cidade de Recife-PE em 1999, com o objetivo, segundo um dos diretores da empresa, de “fincar uma bandeira” do grupo anglo-holandês e de sua representante no Brasil em Pernambuco, devido à proximidade com alguns distribuidores e aproveitamento de incentivos fiscais; entretanto, tiveram que realizar algumas adaptações que veremos a seguir.

O processo de produção, tanto em Vinhedo quanto em Recife, se inicia numa área denominada “processo de fabricação” que ocupa um espaço na produção, no qual há computadores operados por trabalhadores para a mistura dos produtos químicos que irão formar os produtos desejados. Estes, após ficarem prontos, são mandados para suas respectivas linhas de produção; havendo uma área de fabricação para cada produto, ou seja, uma para shampoos, com nomes que a empresa designa sempre em inglês, para este é “Hair”, outra para desodorantes que denominam “Deo”, outra para cremes hidratantes que denominam “Skin” e para os cremes dentais designam “Oral Care”. Os produtos são misturados de acordo com padrões fornecidos pelo grupo anglo-holandês, que indica as medidas e temperaturas exatas para a fabricação de cada um deles.

Cada linha de produção fabrica vários produtos da mesma linha, isto é, nas linhas de shampoo há vários tipos o que a empresa chamam de “variantes”, que mudam de acordo com os pedidos que são pré-estabelecidos, programados pelo setor de planejamento. A maior parte das máquinas são automatizadas.

Num dos dias em que visitei esta área, as linhas estavam todas muito limpas, isto porque, segundo relato de um trabalhador, naquele dia específico haveria uma auditoria para certificação de uma técnica japonesa implantada pela empresa, o TPM (Total Perfeição da Manufatura), normalmente a área produtiva não é tão limpa, pois caem frascos ou tampas dos produtos que não estão bem encaixadas, as quais não são limpas imediatamente.

Há duas linhas de “Hair” que são muito rápidas, exigindo muito esforço físico, dos trabalhadores, por isto, segundo alguns relatos, não há mulheres trabalhando nestas linhas.

O contato manual é exigido, nestas máquinas, apenas no final das linhas, onde o produto já sai encaixotado, necessitando apenas colocá-los no que denominam de “paletes”, que são espécies de um engradado, no qual são colocados os produtos já encaixotados para serem levados puxados por um carrinho até uma outra máquina que irá vedá-los com plástico e posteriormente serão levados por empilhadeiras até o armazém. De lá serão despachados até geralmente os supermercados que são seus clientes. A “alimentação” das máquinas, ou seja, a colocação nas máquinas de frascos e tampas é feito também manualmente, não apenas nestas linhas mas em todas. Os trabalhadores ficam observando se a máquina não deixou cair uma tampa, ou se uma parte da caixa não está meio fechada, pois a máquina continuará trabalhando, e estes defeitos terão que ser corrigidos pelos próprios trabalhadores. No caso dos desodorantes *spray*, há também necessidade de colocar a haste manualmente, pois se tiver alguma “torta”, a máquina não consegue realizar o processo. Assim como as máquinas de Hair são praticamente totalmente automatizadas, as linhas de “Deo”, ao contrário, são as que necessitam mais das habilidades manuais, os frascos de desodorantes vêm na esteira rolante um a um, os (as) trabalhadores (as) no final de linha juntam uma certa quantidade e embalam em caixas de papelão, que são também montadas por eles, realizando este trabalho de embalagem sentados. O processo de automação na fábrica em Recife é ainda muito pequeno; há apenas três máquinas na produção, sendo duas semi-automáticas e a outra mais manual. Produzem apenas duas linhas de produto Deo (desodorantes) e Hair (shampoo e cremes para cabelos). Na máquina considerada mais manual, há uma parte do processo que é realizado manualmente, que é a colocação de tampas nos frascos de cremes para cabelos denominado batedor, pois pressionam as tampas e dão uma pequena batida em cima desta tampa, depois o frasco é levado a uma “tampadora”, no qual a tampa é “rosqueada” automaticamente. O espaço desta fábrica e o número de trabalhadores e trabalhadoras também é muito menor, são apenas 109 trabalhadores.

O acondicionamento dos produtos que é a parte de encher os frascos, é denominado em Recife de “envasar” e em Vinhedo é acondicionar, mostrando que se diferenciam também na classificação de alguns processos de produção.

Segundo relato de um dos trabalhadores da fábrica em Vinhedo, da área produtiva, a diminuição da mão-de-obra nas máquinas mais automatizadas não provocou demissões,

esta foi reaproveitada em outras áreas, fato este confirmado por um dos diretores do Sindicato da categoria. Em Recife, segundo relato de um dos coordenadores da área produtiva, em breve terão na fábrica máquinas mais automatizadas, porém também não haverá necessidade de demissões de trabalhadores (as), porque também estarão aumentando o volume de produção; caso contrário, haveria demissões da mão-de-obra excedente.

O trabalho é extremamente repetitivo, os trabalhadores trocam de posições nas linhas a cada uma hora, assim exercendo a mesma função na linha por uma hora, sendo que no final das linhas este esforço é muito maior, já que é necessário na maioria das máquinas encaixotar os produtos e carregá-los até os “paletes”. O esforço repetitivo tem provocado doenças com a LER (Lesão por Esforço Repetitivo) em muitos trabalhadores, principalmente nas mulheres. A troca de posições dos (as) trabalhadores (as) nas linhas é realizada de maneira diferente nas duas fábricas. Em Recife esta troca se realiza de trinta em trinta minutos, isto porque, segundo relato de uma das coordenadoras da área, foi elaborado um estudo de ergonomia que chegou à conclusão que seria melhor para o trabalhador esta mudança, pois evitaria lesões causadas por esforço repetitivo (LER). Segundo relato de um trabalhador da área, esta mudança tornou o trabalho mais dinâmico e menos cansativo.

Quando há alguma necessidade de uma linha esperar a elaboração do produto, os trabalhadores desta linha são alocados para outras linhas, assim como quando não há pedidos de produtos de alguma linha. Há uma acentuada maioria de homens: 591 homens e 91 mulheres, uma diferença de 500 homens a mais nesta área. A maioria das trabalhadoras desta área estão nas linhas de “Hair”, são 30 no total, 25 tanto nas linhas de “Deo” quanto de “Oral Care”, no total de 50 trabalhadoras e apenas 05 nas linhas de “Skin”. Outras duas trabalham na área de fabricação da linha “Hair”, duas trabalhadoras são operadoras mecânicas, porém não exercem suas funções estão afastadas por LER e as restantes são auxiliares de cozinha, mas estão classificadas na categoria de horistas como os trabalhadores da área produtiva.

A fábrica estudada possui três categorias para classificar seus trabalhadores que seguem critérios hierárquicos e de pagamento dos salários:

- a) os horistas são aqueles que recebem seus salários por horas trabalhadas, nesta categoria estão os trabalhadores e trabalhadoras da área produtiva;

- b) os mensalistas são aqueles que recebem seus salários pelo mês trabalhado, nesta categoria estão os trabalhadores e trabalhadoras da área administrativa;
- c) os (as) gerentes que também recebem seus salários por mês trabalhado e estão num nível hierárquico superior aos trabalhadores (as) mensalistas.

Na fábrica localizada na cidade de Recife só há mensalistas e gerentes, não há horistas. Para uma trabalhadora do RH, isto é algo inovador na empresa que representa o grupo anglo-holandês no Brasil, pagar seu trabalhador por mês e não por horas trabalhadas, no caso da área produtiva. Não há cartão de ponto, trabalham mais baseados na confiança em que o trabalhador cumprirá seu horário, mas assim como há dificuldade em registrar se o trabalhador cumpriu o seu horário, há também dificuldades em registrar quantas horas este trabalhador realizou a mais, ou seja, há dificuldades em registrar as horas extras.

Os (as) trabalhadores (as) da área produtiva realizam seus trabalhos em três turnos, que são modificados a cada trinta dias, trabalham em turnos das 06:00 às 14:00 horas, das 14:00 às 22:00 horas e das 22:00 às 06:00 horas. Outro diferencial está no trabalho em três turnos em Recife, de acordo com a necessidade de demanda, quando há uma quantidade de produtos muito grande a ser fabricada, fazem três turnos ou dois turnos de 12 horas cada um, caso contrário fazem um ou dois turnos de 08 horas cada. Implantaram também o Banco de Horas, no qual o trabalhador acumula horas extras para compensar com dias de folga, o que não ocorre em Vinhedo, nesta fábrica, os trabalhadores recebem as horas extras em dinheiro. Segundo relato de um dos trabalhadores de Recife, isto ocorre por não terem nenhum trabalhador da fábrica em cargos representativos no Sindicato dos Trabalhadores de Produtos Químicos como há em Vinhedo. Em Vinhedo a empresa também queria que fosse implantado este Banco de Horas, mas não houve acordo com o Sindicato, segundo relato de um dos diretores do Sindicato, estes não consideraram que seria algo que trouxesse benefícios aos trabalhadores, ao contrário, traria apenas prejuízos.

Outra diferença é a troca de horário dos trabalhadores em turnos, que em Vinhedo ocorre mensalmente e em Recife semanalmente. Em Vinhedo, a empresa havia justificado a troca de horário mensalmente devido a adaptação do corpo à mudanças bruscas de horários, já em Recife, disseram que não há nada comprovado quanto a isto, e nunca um trabalhador apresentou qualquer tipo de problema por causa das trocas semanais. A

produção se encerra em Vinhedo no sábado às 14:00, retornando no domingo às 22:00, em Recife param no sábado uma hora mais cedo, 13:00, e retornam uma hora mais tarde no domingo às, 23:00 (a demanda é menor). Por isto também podem ocorrer folgas mais prolongadas em feriados, o que não ocorre em Vinhedo, pois a produção é muito maior, não possibilitando paradas muito grandes de produção.

O grupo de trabalhadores da linha de produção são bem heterogêneos, tanto em Vinhedo quanto em Recife, diferente da parte administrativa, pude observar diferentes faixas etárias, e não necessariamente a boa aparência vista na administração da empresa. Voltarei a este assunto.

Na área produtiva é necessário andar nas áreas demarcadas por segurança, pois há sempre empilhadeiras passando para pegar os “paletes”. Ainda por questões de segurança nesta área é proibido o uso de relógios, correntes, anéis ou brincos muito grandes, pois há riscos de ficarem presos nas máquinas, comprometendo a segurança de seus usuários. Já em Recife não há demarcação de áreas, pois não há tanto movimento de empilhadeiras.

Os eletricitas ou mecânicos da fábrica só são chamados quando os (as) operadores (as) das máquinas não conseguem resolver o problema, já que os (as) trabalhadores (as) da área estão recebendo treinamento para que possam resolver muitos problemas de manutenção das máquinas .

Há uma linha considerada modelo, é a S-02, S de Shampoo; por isso recebem atenção especial e tratamento diferenciado, os trabalhadores, segundo seus próprios relatos, dessa linha, sentem-se orgulhosos e especiais. Em Recife a linha modelo é a NS-02 (Nordeste Shampoo). Nesta linha modelo é que são implementadas as inovações tecnológicas da área produtiva, na qual são testadas para que possam ser implementadas nas outras linhas de produção, por isso os trabalhadores desta linha, são todos homens, sentindo-se diferenciados dos (as) outros (as) trabalhadores (as) da área.

Nas linhas há trabalhadores (as) que pertencem à brigada de incêndio e para exercer esta função, foram treinados para o atendimento de qualquer emergência que ocorra na fábrica. O uniforme deles é diferente dos demais trabalhadores (as), assim como dos mecânicos e eletricitas e dos coordenadores de produção.

Nesta área há também vários quadros que reforçam a necessidade da empresa em inovar, oferecer variedade de produtos num menor custo para assegurar a fidelidade de

clientes e consumidores, com isto assegurando também a liderança no mercado. Há uma ênfase em maior produtividade assim como em aspectos como segurança, saúde, higiene e proteção ao meio ambiente.

O barulho das máquinas, nesta área, é muito incomodo; é justificável com certeza, o uso do protetor auricular. Há ainda uma área reservado para tomar café, na qual há um banco para sentar e uma máquina que fornece café e chá à vontade e mais algumas outras bebidas como café com leite e chocolate, retirados com a inserção de algumas moedas em Real. Na fábrica de Recife não há máquinas deste tipo, o café é colocado em garrafas térmicas tanto na produção quanto na administração.

#### *A área administrativa*

Nesta área não há divisões entre os setores, tais como biombos, paredes, etc., os trabalhadores estão dispostos em espécies de círculos. Há livre acesso entre os setores. A maioria dos trabalhadores são homens, jovens e todos muito bonitos se consideramos os padrões ocidentais atuais de beleza<sup>13</sup>, com muito poucas exceções; o mesmo ocorre em Recife.

Os móveis são todos da mesma cor, roxo talvez pela cor da logotipo da empresa, em Recife são de cor bege. Em algumas mesas há algum tipo de produto fabricado pela empresa. Vestem-se mais informalmente.

Pude observar que há uma certa dificuldade, em Vinhedo, para atenderem outras pessoas em suas mesas, pois só há uma cadeira, e se alguém precisa falar com a outra por um tempo mais prolongado, ou pega uma cadeira de outra mesa, ou se senta num armário que fica ao lado da mesa. Eu mesma ao conversar com alguns trabalhadores, tive que me sentar nesses armários. Todos os (as) trabalhadores (as) usam identificação, inclusive os visitantes.

As duas fábricas preocupam-se muito com a reciclagem do lixo, há por toda a fábrica cestos específicos, para papel, plástico e vidro. Entretanto segundo relato de uma

---

<sup>13</sup> Nesta dissertação o conceito de beleza é entendido como uma construção social sobre a aparência física dos indivíduos, que os caracterizam como “feios” ou “bonitos”.

mensalista, os trabalhadores que cuidam da limpeza, pelo menos no que diz respeito à fábrica em Vinhedo, não fazem essa separação, juntam tudo, tornando inútil essa separação.

Num lugar bem visível a todo escritório, há um quadro afixado na parede com os produtos considerados chave pela empresa, por serem os mais vendidos. O fundo é roxo e as letras brancas, como ressaltai, roxo é a “cor” característica da Divisão de Produtos Pessoais. Segundo um dos trabalhadores da área, dentre os produtos mostrados no quadro, há uma exceção de uma marca de creme dental que é considerada pela empresa uma incógnita, pois vende muito bem apenas aqui no Brasil, não tendo tão bons resultados em outros países que possuem fábricas ligadas ao grupo anglo-holandês de produtos químicos, afirma este trabalhador. Um quadro semelhante a este está afixado na recepção da fábrica em Recife.

Em algumas mesas há objetos pessoais, tais como quadros de fotografias e vasos com plantas.

Na fábrica localizada em Vinhedo há ainda, na área administrativa, uma outra sala um pouco menor e separada da outra, que é bem maior e onde se encontram a maioria dos (as) trabalhadores (as) desta área, por uma dependência na qual até pouco tempo era servido o café-da-manhã dos (as) trabalhadores (as) desta área e seus gerentes. Porém, como fica também próxima a área produtiva, os (as) trabalhadores (as) reclamaram que faziam muito barulho neste horário o que estava atrapalhando o trabalho na produção, mas atualmente é utilizado para tomar café durante o expediente. Apesar da máquina de café ser idêntica à que se encontra na produção, o espaço é bem diferenciado, é silencioso, muito semelhante a muitos locais especializados na venda de cafés, chás, bolos, biscoitos, etc., há mesas e cadeiras, num ambiente muito bem decorado, o que o torna agradável. Já na produção, a máquina de café está muito próxima do barulho da produção propriamente dita, e a decoração parece não ter sido uma das preocupações ao construí-lo. Este é um pelos quais motivos dos (as) trabalhadores (as) da área produtiva comentarem que há uma enorme distância entre eles e os (as) trabalhadores (as) da administração. A área de café da produção, em Recife, é muito semelhante ao do pessoal da administração não há tanta diferença como a percebida em Vinhedo. O café da manhã foi adaptado à região na qual são servidas comidas típicas de Pernambuco tais como, tapioca, cuscuz de milho, inhame, entre outros.

Uma das diferenças percebidas entre as duas salas da área administrativa, em Vinhedo, foi que na sala menor a maioria dos (as) trabalhadores (as) aparentemente eram mais velhas cronologicamente do que os (as) trabalhadores (as) da outra sala, mas de certa forma, todos tinham boa aparência- segundo os padrões ocidentais. Esta sala foi construída recentemente, segundo alguns relatos.

O prédio da fábrica localizada em Vinhedo está constituído da seguinte maneira: portaria, estacionamento, fábrica, depósito e armazém, engenharia, lago, quadra de futebol, churrasqueira.

A fábrica de um dos fornecedores (terceirizada) produz as embalagens dos produtos da Divisão de Produtos Pessoais. A fábrica possui uma sala específica para treinamento. Tanto em Recife quanto em Vinhedo, há um local para a limpeza da água utilizada pelas fábricas, para devolvê-la sem nenhum tipo de contaminação aos rios, nos quais há captação dessa água.

Na entrada da fábrica, em Vinhedo, depois da portaria, afixaram num quadro a política da qualidade da Divisão de Produtos Pessoais, que é: oferecer produtos seguros para consumo, livres de defeitos e sem riscos ao meio ambiente; ser líder. Além do escritório, fiquei em vários outros espaços da fábrica, só não tive permissão para ir até o laboratório, por causa da espionagem industrial, já que suas fórmulas não poderiam ser reveladas, mesmo que isto não fosse o interesse da pesquisa.

Nesta fábrica no andar térreo temos: a sala do Recursos Humanos, a “Praça de Convivência”, a “Estação de Arte” e o refeitório. No primeiro andar, a produção e a engenharia. Acima deles estão as salas dos escritórios, nas quais estão a maioria dos mensalistas, gerentes e o diretor da fábrica.

Algo que me chamou muito a atenção na sala do escritório desta fábrica, que é a maior, foi a disposição de trabalhadores e trabalhadoras, ou seja, onde estão localizados nesta sala. Ao entrar na sala num primeiro momento, a impressão que se tem é que a sala é composta predominantemente de homens, mas, ao olharmos mais atentamente, podemos verificar que do lado esquerdo perto de uma das portas estão duas secretárias; mais adiante, vindo para o lado direito há mais três trabalhadoras, no meio da sala só há trabalhadores (setor de compras), nenhuma trabalhadora, do lado direito mais umas poucas trabalhadoras e a maioria destas concentra-se no fundo do lado direito da sala, no setor de contabilidade e

custos. Já na sala menor, que possui muito menos trabalhadores (as), a maioria é de trabalhadoras nesta sala estão os setores de qualidade, a biblioteca e o setor de meio ambiente. Parece que houve uma preocupação ao idealizar estes espaços em tentar demonstrar a imagem da empresa, jovem, inovadora, “moderna” e masculina<sup>14</sup>, com exceção deste último, é assim que a maioria dos (as) trabalhadores (as) constroem a imagem da empresa, o que é amplamente reforçado pela própria empresa em seus diversos quadros espalhados nas dependências da fábrica. Já em Recife não há esta discrepância, pois nesta área há mais mulheres do que homens, apesar do número ser bem reduzido nesta fábrica: 06 mulheres e 04 homens.

O espaço da fábrica em Recife, como já ressaltado, é muito menor que Vinhedo, pois há um número muito menor de trabalhadores. Há uma recepção, três salas da administração próximas à recepção, Recursos Humanos, Entradas (material que entra na empresa) e Planejamento. Há portas na recepção que dão acesso a todas estas salas, no RH há mais duas salas, uma delas de reunião. O acesso à área produtiva pode ser feita também pela recepção, assim como em Vinhedo, para entrar nesta área é necessário utilizar equipamentos de segurança e higiene: avental, touca, óculos de proteção, protetor auricular, sapatos fechados. Os visitantes devem ser acompanhados por uma pessoa da empresa, assim como em Vinhedo que são procedimentos padrão da empresa. Ainda na recepção, há quadros sobre as políticas da empresa de qualidade, meio ambiente, saúde e segurança do trabalho que também se encontram na área produtiva, há quadros também com produtos da empresa: marcas das linhas de desodorante; shampoos para cabelos cacheados e uma outra marca desta linha e da linha de creme dental, a marca considerada uma incógnita pela Divisão. O movimento na recepção é considerável, já que para transitar de uma sala a outra, os trabalhadores passam por ali, também para irem ao banheiro e tomar café. As galinhas d’angola também se encontram nos espaços desta fábrica e foram utilizadas pelo mesmo motivo ressaltado na fábrica em Vinhedo, fato que se tornou um “símbolo” da Divisão.

O refeitório também é bem menor, os trabalhadores da produção também têm trinta minutos para a refeição, e também é mais cedo do que os trabalhadores da administração, a justificativa dada além do espaço do refeitório não ser suficiente para todos, é que os

---

<sup>14</sup> Este dado pode ser constatado pelos números de trabalhadores e trabalhadoras da fábrica. Na área produtiva são como já foi citado 591 homens e 91 mulheres. Na área administrativa são 113 homens e 62 mulheres, na gerência são 33 homens e 17 mulheres.

trabalhadores da produção entram às 6:00 da manhã, duas horas antes dos trabalhadores da administração, e ficariam muito tempo sem uma refeição se almoçassem no mesmo horário.

#### *Armazém:*

O armazém- só tive acesso a este espaço em Vinhedo- fica em outra dependência da fábrica, um pouco distante do prédio principal. Entre as duas dependências fica a fábrica de embalagens terceirizada. Há também uma estação de tratamento de afluentes das águas do rio que passa dentro da propriedade onde se localiza a fábrica, mostrando a seus visitantes que a empresa se preocupa com o meio ambiente, além disto, como já mencionado, há um setor na empresa para tratar de assuntos relacionados ao meio ambiente.

Possui duas mulheres trabalhando no escritório, na parte das empilhadeiras há apenas homens, tanto em Recife quanto em Vinhedo, e a justificativa dada para este fato é a mesma: o grande esforço físico necessário para a realização desta tarefa. Nesta área fica também a matéria-prima estocada, os produtos que serão vendidos e o setor de controle de qualidade, que executa tarefas diferentes das realizadas no escritório. No armazém este setor analisa os insumos de matérias-primas e embalagens, atendem ao serviço de atendimento ao consumidor, estando mais voltados à rotina da fábrica. No escritório são responsáveis pelos sistemas de qualidade, implantação de ISO 9001, auditorias de produtos, de fornecedores de sistemas internos, higiene entre outras funções, resumindo: a parte prática de verificação da qualidade dos produtos é realizada pelos (as) trabalhadores (as) que se localizam no armazém e a parte burocrática é realizada no escritório. A matéria-prima é analisada quando esta chega na fábrica, por isso este setor se encontrar no local onde são descarregadas essas matérias-primas.

A inspeção da qualidade das embalagens dos produtos é feita, segundo relato, sem aviso prévio. Abre-se uma caixa já embalada e verificam se as embalagens estão de acordo com as exigências. Caso isso não ocorra, a caixa é recolhida e examinada.

Neste prédio há também um quadro sobre a política de qualidade, o mesmo visto na entrada do prédio principal, só que este é bem menor que o outro.

Na parte de fora do escritório, no armazém propriamente dito, há várias estantes com produtos, divididas por blocos, os quais possuem três “padrinhos” em cada bloco, esta

categoria “padrinho” é utilizada para classificar responsáveis por cada bloco, com os respectivos nomes e fotos que estão afixados no alto das estantes, com as recomendações de como devem proceder para manter os blocos sempre limpos; e com o material em perfeito estado de uso.

Pude observar que o local estava muito limpo, no entanto, vi uma barata andando “tranqüilamente” no chão perto das caixas dos produtos já embalados. Perguntei a um trabalhador que estava passando, se não havia problema uma barata estar ali, este trabalhador então me perguntou: “É só uma?” Com a minha resposta afirmativa disse: “Então não tem problema...enquanto ninguém ver...” . Comentei o caso com o pessoal do escritório e eles me disseram que nunca viram uma barata ali, que achavam que era só porque eu estava no local que apareceu a barata. Talvez eu a tenha visto porque eu estava observando tudo muito atentamente, e não vi ninguém fazer o mesmo, os (as) trabalhadores (as) sempre passavam com muita pressa pelos corredores, deste modo não seria possível observar algo que não deveria estar no local, como uma barata. O setor de meio ambiente da fábrica é o responsável pela higienização do local.

No escritório também há “padrinhos”, assim como no “depósito”, com o mesmo comprometimento, só que como as funções são outras, os encargos também são diferentes o material no caso a ser organizado são documentos e pastas.

### *A Engenharia:*

Esta área é dividida numa parte de oficinas mecânica e elétrica e uma parte de escritório. Em Recife não há a parte reservada ao escritório, quando necessária a presença de um engenheiro nesta fábrica, é solicitado um da fábrica em Vinhedo.

#### *a) Escritório:*

No escritório a maioria dos trabalhadores também são homens e técnicos em engenharia, apenas os gerentes são engenheiros. A justificativa dada para o considerável número de homens nessa área, é que quando abrem vagas as mulheres não se inscrevem para ocupá-las, a “culpa” é transferida às mulheres que não querem exercer este tipo de

função, pois é considerada “masculina”. O escritório da engenharia é mais parecido com o escritório do prédio principal (este também está localizado neste prédio). Aqui também a maioria dos (as) trabalhadores (as) é de jovens.

Há um outro espaço dentro desta sala, reservado ao setor de compras da área. Neste espaço foi o único que havia música num volume baixo. Os trabalhadores neste espaço são em número bem menor, há apenas uma mulher que estava ausente no dia em que estive no local, todos aparentemente mais velhos cronologicamente do que os (as) trabalhadores (as) da outra sala.

#### *b) Oficinas:*

Nas oficinas há a parte elétrica e a parte mecânica. Nesta área só há homens, tanto em Vinhedo quanto em Recife, não há mulheres. A sala da parte elétrica também há música ouvida num volume igualmente baixo. Estes espaços ficam próximos à área produtiva na fábrica em Vinhedo e em Recife partilham o mesmo espaço que a produção, sendo separados por uma porta.

Na parte mecânica, em Vinhedo, há um quadro com a política ambiental aconselhando o comprometimento da empresa a respeitar o Meio Ambiente, prometendo empenhar esforços para prevenção de poluição, diminuindo os impactos na geração de resíduos, além de atender aos requisitos da legislação ambiental e outras normas aplicáveis, garantindo os recursos necessários para o atendimento dos objetivos e metas ambientais estabelecidas. Este quadro tem como finalidade reforçar a necessidade da fábrica ser certificada com a ISO 14001, que diz respeito ao cumprimento das normas ambientais, para que a Divisão de Produtos Pessoais possa estar de acordo com a política ambiental do grupo anglo-holandês, para a própria imagem da Cia. e para redução de perdas na fábrica, segundo dados afixados em quadros neste local.

Na oficina mecânica desta fábrica há também para cada linha de produto uma bancada com as respectivas caixas de ferramentas. O local é muito limpo, as oficinas como já ressaltai ficam bem próximas da produção, porém em outra dependência.

A seguir descreverei as mudanças no modelo de gestão desta Divisão, restringindo-me à fábrica localizada na cidade de Vinhedo, já que a pesquisa em Recife foi apenas

exploratória, não houve tempo disponível para um aprofundamento na coleta de dados nesta fábrica, os dados coletados deverão ser utilizados apenas para exemplificar, quando possível, a diferença no relacionamento entre empresa e o seu contexto.

### **3. Mudanças no modelo de gestão da Divisão de Produtos Pessoais e suas implicações na fábrica em Vinhedo-SP**

A partir da década de 70, segundo Barbosa (1996), já começa a se observar uma mudança de paradigma na percepção da realidade, do que seja o conhecimento e do próprio papel do indivíduo. Estas mudanças vão impactar nas concepções de como uma empresa deve ser gerida e do tipo de relações de trabalho que devem prevalecer no seu interior, afirma Barbosa. Para esta autora, o aparecimento de novos pólos econômicos, como Japão, traz novas perspectivas sobre o que significa administrar.

Benjamin Coriat (s.d.) destaca que nos grandes setores de produção em massa, uma modificação central foi-se consolidando já na década de 60, na qual inverte-se a situação dos mercados: antes globalmente regidos pela demanda, passam a ser regidos pela oferta das mercadorias. Isto significa que nos anos 70 a capacidade instalada para a produção em massa é superior à demanda. Por este motivo, há uma necessidade dos empresários maximizarem esse excedente, para isto procuram focalizar seus objetivos na qualidade dos produtos e na flexibilidade da produção no interior das novas normas de mercado concorrencial. Também adequam esta nova ordem à manutenção da velha lógica capitalista que é justamente a maximização do excedente.

Algo importante que não foi comentado por Barbosa (1996), mas é destacado por Ricardo Antunes (1997; Grün, 1999; Segnini, 1998; Marras, 1995; Mattoso, 1991; Fleury, 1991), refere-se às mudanças no mundo do trabalho, a partir da década de 80, em função do grande avanço tecnológico tais como: a automação, a robótica, a microeletrônica. Essas mudanças refletiram-se nas indústrias, assim como nas relações de produção e nos modos de produção.

Na empresa estudada por Anna Pollert (1996), a Choc-Co, uma empresa tradicional da Inglaterra, da área de alimentos, mostra que já nos anos 70 algumas empresas, estavam

preocupadas em melhorar o desempenho dos seus trabalhadores adotando novas técnicas de gerenciamento, promovidas por uma intensa competitividade no mundo empresarial,

as elsewhere in Britain, these (new management techniques) were introduced as instruments to improve employee performance in the context of heightened competitive pressure (Pollert, 1996: 181)

Na concepção de alguns autores, os modelos fordistas e tayloristas, já não mais se adequavam a esta nova realidade. Segundo Jorge Mattoso (1991), estes modelos são colocados em *xequê* pela constituição de um sistema, que depende cada vez mais da inovação tecnológica, ou seja,

da busca sem fim de novos e melhores produtos e de melhorias no processo de produção de maneira a assegurar uma maior flexibilidade e elevação da produtividade (Mattoso, 1991: 04).

O fator tecnológico proporcionou uma busca a novas maneiras de organização do trabalho, afirma este autor. Esse conjunto de mudanças tecnológicas, que expressam mudanças econômicas e sociais, tem sido chamado por este autor de Terceira Revolução Industrial.

Liliane Segnini (1998) chega a comentar que se vivencia, no presente momento histórico, não somente um processo de reestruturação produtiva, mas sobretudo um processo de reestruturação capitalista (Segnini, 1998: 16).

Maria Tereza Fleury (1991), por sua vez, destaca as mudanças ocorridas no Brasil na década de 90- momento em que ocorreram as mudanças no modelo de gestão da Divisão de Produtos Pessoais- devido a vários fatores; entre eles está também o avanço tecnológico. Segundo esta autora, a entrada da década de 90 no Brasil trouxe mudanças políticas, econômicas e sociais. Os incentivos fiscais passaram a não mais assegurar a competitividade internacional e, no mercado interno, não havia mais mecanismos protecionistas. Com isto as mudanças tecnológicas, a competitividade, a modernização passaram a ser palavras de ordem, pois sem a proteção estatal, as empresas têm que se tornar cada vez mais “competitivas”.

Para Fleury (1991), um dos fatores de maior importância para essa competitividade, foi o desenvolvimento tecnológico. No entanto, apenas as promessas milagrosas da tecnologia não são suficientes, é necessário também a busca de novos modelos de gestão,

que viabilizem novas formas de interação entre os indivíduos, as categorias profissionais e a organização (...) Essa busca é motivada pela observação de que a simples implementação de instrumentos pontuais de gestão da força de trabalho (muitas vezes importados e mal traduzidos) não provoca as mudanças desejadas nos padrões de relações de trabalho (Fleury, 1991: 04).

Por este motivo as empresas,

buscam desesperadamente soluções capazes de reduzir, de maneira rápida, a defasagem que separa os padrões brasileiros de preço, qualidade e entrega daqueles prevaletentes no mercado mundial. (Humprey, 1994: 148).

Uma das formas encontradas para atingir tal objetivo foi o desenvolvimento tecnológico, que conseqüentemente exigiu novas formas de modelo de gestão.

Segundo Jean Pierre Marras (1995),

toda organização que busca otimizar os seus níveis de produtividade e qualidade deve centrar basicamente os seus investimentos na tecnologia e no desempenho humano (Marras, 1995:19).

Para este autor, pelo menos as empresas líderes de mercado, têm encontrado a produtividade e qualidade, aplicando modelos de gestão nos quais há uma preocupação quanto à participação e às necessidades individuais do trabalhador. Isto faz com que os trabalhadores se sintam importantes e parte integrante da organização.

Gonçalves (1998), ao discutir o tema “cultura organizacional” afirma que este tema tem sido (re)trabalhado pelos estudiosos que tratam da difusão e adaptação de novas técnicas de gestão, que destacam a necessidade por parte das empresas em lidarem com valores como participação, cooperação e consenso e que são considerados por estes estudiosos relevantes para o sucesso da introdução de novas técnicas de gestão. Para esta autora, os supostos valores, na maioria dos casos constituem-se em meros discursos por parte da administração,

na medida em que, na prática cotidiana, o que se encontra é uma realidade pautada pelo autoritarismo, ausência de comunicação e exploração predatória da força de trabalho. Nesses casos, a tão almejada ‘cultura’ não passa de ‘letra morta’ na boca dos dirigentes, ou então, fixada em alguma ‘cartilha’ confeccionada pela empresa (Gonçalves, 1998: 24).

Assim como em outras empresas, na fábrica estudada também foram criadas novas formas de organização do trabalho, destacadas por Gonçalves, e que também são baseadas em valores tais como consenso, cooperação e participação que não consegue transcender o nível do discurso. No caso da empresa estudada, estas mudanças começam a ocorrer em 1989, antes da mudança do diretor gerente da divisão e portanto, antes das mudanças na gestão do trabalho. Substituiu-se o trabalho parcelado, característico do modelo taylorista, pelo trabalho em grupo, crescendo assim, segundo discurso da empresa, a “autonomia” dos empregados, que agora trabalham em núcleos.

Anteriormente o modelo de gestão adotado pela empresa assemelhava-se ao modelo fordista tal como é definido por Angela Borges e Maria da Graça Druck(1993):

como o aprofundamento e intensificação do taylorismo- enquanto prática de gestão / organização do trabalho que tem como princípio fundamental a separação entre planejamento e execução da produção – e parcialização de tarefas, onde a linha de montagem (as esteiras rolantes) subordinam o trabalhador e o transformam numa engrenagem no processo de produção (Borges e Druck, 1993: 27).

Segundo o relato de um dos diretores da empresa, a empresa estudada era extremamente hierarquizada, o que não possibilitava muito o diálogo entre os seus trabalhadores.

A formação dos núcleos possibilitou aos trabalhadores e trabalhadoras da produção uma certa “autonomia<sup>15</sup>”, pois decidem com quem e como trabalhar, afirmam os trabalhadores desta área da fábrica pesquisada. Segundo relatos a empresa fornece uma quantidade X de produtos a serem fabricados por dia e os trabalhadores e trabalhadoras decidem de que forma vão cumprir esta meta.

Esta experiência assemelha-se ao caso de uma empresa de automóveis na Suécia, estudada por Andre Gorz em 1990, na qual os trabalhadores eram responsáveis pela montagem e acabamento de um veículo (quantidade). Entretanto a qualidade, a concepção e a decisão de produzir, não dependiam deles, permanecendo assim, ainda sem a possibilidade de “controlar, de estabelecer e de autodeterminar os objetivos de suas atividades” (Gorz *apud* Antunes, 1997: 37). Esta semelhança não é casual, já que, segundo relato de um dos diretores da empresa, os núcleos foram implantados a partir da experiência

---

<sup>15</sup> É necessário destacar que esta “autonomia” é apenas relativa, já que os trabalhadores e trabalhadoras desta fábrica não são os responsáveis pela concepção e decisão de quanto devem produzir.

dos Grupos Semi-Autonômos na fábrica da Volvo, também situada na Suécia. Os Grupos Semi-Autonômos, segundo Afonso Fleury (1985), que

propõe que se atribua uma tarefa a um grupo (e não a uma pessoa) e que se dê autonomia ao grupo para organizar-se como quiser, desde que complete a tarefa no prazo, no custo e na qualidade previstos (Fleury, 1985: 54).

Os trabalhos em núcleos na fábrica estudada é muito semelhante ao descrito acima. Fleury acrescenta que o uso de equipamentos automatizados levaria quase que naturalmente, alguns tipos de indústrias como as siderúrgicas ou indústrias químicas (que é o caso da fábrica estudada), à formação de grupos autônomos.

Antes da implementação dos núcleos havia uma escala semanal, na qual os (as) trabalhadores (as) eram designados para trabalharem em determinada linha de produtos. A cada semana trabalhavam em uma linha diferente. A partir das mudanças os (as) empregados (as) da empresa permanecem sempre num mesmo núcleo, trabalhando sempre com os mesmos companheiros, escolhidos pelos próprios (as) trabalhadores (as).

Assim como os trabalhadores horistas, as trabalhadoras horistas comentaram, nas entrevistas, sobre as vantagens da criação dos núcleos. Anteriormente a cada semana estavam num núcleo diferente, atualmente possuem um núcleo permanente, sempre com os mesmos colegas de trabalho. Estes (as) trabalhadores (as) consideram a mudança muito positiva, porque passaram a conhecer como cada um dos seus colegas trabalha, tornando mais fácil o relacionamento entre eles. Segundo dados da empresa, desde que esta fábrica foi inaugurada, houve equiparação salarial entre os trabalhadores e trabalhadoras da empresa que executam as mesmas tarefas, entretanto nos comentários feitos pelas entrevistadas da área produtiva, a equiparação salarial parece ter sido uma conquista das trabalhadoras e não algo proporcionado pela empresa. Voltarei a discutir melhor este assunto no próximo capítulo, assim como a questão desta “autonomia” na escolha dos integrantes dos seus núcleos estar gerando a exclusão das mulheres e de todos os outros trabalhadores que não sejam “amigos” dos componentes daquele núcleo que está participando do processo de seleção.

A formação dos núcleos trouxe também, uma reformulação nos níveis hierárquicos, segundo dados da empresa. Houve uma tentativa de aproximar os gerentes e a produção, segundo relato do diretor de Recursos Humanos. Este tipo de aproximação entre os níveis

hierárquicos, de acordo com Rosa Maria Sales de Melo Soares (1988), passa a existir na empresas, em consequência da automatização, pois é necessário aproximar os engenheiros e os operários. Há a necessidade,

de uma aproximação crescente entre aquele que lida diretamente com os sistemas automatizados, aquele que trabalha na produção material e aqueles técnicos e engenheiros que concebem, implantam e dirigem as instalações automatizadas (Soares, 1988: 06).

Soares (1988) acrescenta que,

a organização social e interação entre os diversos níveis e funções na empresa passam a representar papel fundamental para a modernização, automatização e aumento da produtividade (Soares, 1988: 07).

Para Cibele Saliba Risek e Márcia de Paula Leite (1998), a celularização (ou nucleação) é pensada como um investimento na transformação de comportamentos em relação ao trabalho, acabando,

por valorizar e aproximar as relações entre trabalhadores, técnicos e chefias, especialmente na tônica de um reforço da familiarização da empresa e de uma forma consequentemente familiarizada de adesão e consentimento (Risek e Leite, 1998: 301).

Na prática, o que vem ocorrendo na fábrica estudada, é uma aproximação maior por parte da engenharia- engenheiros e técnicos- assim como a coordenação (chefia), já que estão sempre tentando melhorar o trabalho nas linhas de produção com inovações tecnológicas, reforçando uma mudança no comportamento dos trabalhadores e trabalhadoras em relação ao trabalho, como destacam Risek e Leite (1998). A gerência se mantém próxima, apenas a gerência da área produtiva, mas em função da implantação de uma técnica japonesa com o intuito de também melhorar a produção. Entretanto, os problemas, tais como a escolha dos componentes dos núcleos estarem sendo realizadas muito mais em função das relações pessoais do que da competência- isto na interpretação dos próprios trabalhadores- não são do conhecimento desses gerentes. Pode-se interpretar este fato como estar havendo, na área de manufatura, um privilégio na produção em detrimento dos seus trabalhadores, mostrando que a empresa está muito mais preocupada em obter cada vez mais lucros e que não há uma preocupação efetiva com a melhoria das condições de trabalho. Outro fato que leva a esta interpretação, refere-se às constantes exigências para que os (as) trabalhadores (as) atinjam as metas estabelecidas pela empresa.

O próprio diretor de RH admite que durante o processo de implementação dos núcleos talvez a empresa tenha deixado de apoiar os núcleos e passou apenas a exigir resultados.

As implementações realizadas por esta empresa citadas acima, o trabalho em equipe, a “autonomia” delegada aos núcleos ou células e a responsabilização destas pela qualidade dos produtos, a diminuição de níveis hierárquicos e a reaproximação entre manutenção e fabricação, entre produção e a área comercial, são denominadas por Phillippe Zarafian (1992) de “organizações qualificadas”. Estas características,

são apresentadas como pontos de ruptura com o taylorismo e têm se tornado referenciais obrigatórios para aquelas organizações que se propõem modernas (Fleury, 1993a: 28).

Os dados relacionados anteriormente, mostram que a empresa estudada tem, com estas implementações, por objetivo estar acompanhando as tendências das empresas consideradas “modernas”, já que uma filial de um grupo anglo-holandês não poderia ser considerada “ultrapassada”. Num dos documentos fornecidos pela empresa, referente aos propósitos corporativos deste grupo, procuram deixar claro que todo o grupo deve atuar de acordo com padrões comuns de comportamento, por isso, foi elaborado um modelo de gestão, por uma empresa de consultoria inglesa, o qual foi implementado por todas as fábricas ligadas a este grupo. Veremos mais adiante este modelo na fábrica estudada. O documento ainda ressalta que, se conseguirem um comprometimento com esses propósitos, será possível, em qualquer das companhias do grupo ao redor do mundo, contribuir de maneira positiva para a reputação do negócio como um todo. Este documento destaca o comprometimento que todo o grupo deve ter para manter uma boa imagem do mesmo junto a seus clientes e consumidores, para isto devem estar sempre inovando, para que seus produtos sejam os melhores do mercado. O documento afirma que para manterem os níveis de competitividade deve haver uma disposição para “escutar e aprender, procurar e testar novos conceitos, melhorar continuamente a maneira como trabalhamos” (documento elaborado por este grupo, s.d.: 09). O pronome pessoal “nós” é utilizado em todo o documento, tentando mostrar que todas as fábricas fazem parte do mesmo grupo, portanto estão procurando atingir os mesmos objetivos, talvez já estivessem preparando os (as) trabalhadores (as) para a junção entre as divisões de Produtos Pessoais e de Sabonetes e Detergentes que está em andamento. Como pudemos constatar, a divisão de Produtos Pessoais tem procurado seguir as recomendações do grupo anglo-holandês.

Com a implementação dos núcleos nas linhas de produção, houve também investimento em tecnologia e no pessoal, segundo dados da empresa. Para que os (as) trabalhadores (as) pudessem operar as máquinas, a empresa decidiu investir no treinamento de seus empregados, ao invés da demissão e escolha de mão-de-obra já qualificada, pois com a automação de suas máquinas, haveria necessidade do conhecimento, por parte dos trabalhadores, quanto ao seu manuseio (destas novas máquinas).

O que vinha ocorrendo nas empresas brasileiras era algo diferente, segundo Antunes (1997). Os empresários preferiam demitir seu pessoal e não investir neles, e ainda, instituíam a polivalência (flexibilização), provocando assim, uma intensificação do trabalho, sem no entanto aumentar salários, além de se utilizarem da terceirização, que para os empresários, proporcionaria diminuição de custos com a mão-de-obra, benefícios, encargos sociais, entre outros. Na fábrica estudada houve intensificação do trabalho, já que os integrantes dos núcleos realizam todos os trabalhos revezando as funções a cada uma hora; os trabalhadores também reclamaram que não houve aumento de salários, apenas do trabalho a ser executado, assemelhando-se às afirmações de Antunes.

Segundo Livia Barbosa (1996/97), a empresa subsidiária brasileira do grupo anglo-holandês é vista por seus trabalhadores<sup>16</sup> como uma escola, no sentido de preparar as pessoas, de treiná-las e submetê-las a desafios que elas demorariam a ter em outras empresas, não se restringindo apenas à produção.

Selecionar, treinar e perder para o mercado é visto como uma forma positiva e não como um mal negócio. O que está implícito é a idéia de que somos tão bons que podemos nos dar a este luxo. É uma expressão mesmo de arrogância aristocrática, de superioridade colonial. Podemos treinar e perder porque podemos fazer isso quantas vezes quisermos. Neste contexto está ausente qualquer idéia de negócio e de efetividade (Barbosa, 1996/97: 37).

---

<sup>16</sup> Neste relatório, Barbosa não faz uma distinção entre trabalhadores e trabalhadoras, homogeneizando de certa forma os comentários obtidos por ambos em sua pesquisa. Neste trabalho procuraremos estar sempre considerando as representações elaboradas por ambos os sexos, pois concordo com Helena Hirata e Daniele Kergoat (1994) quando afirmam que as práticas, as representações, as condições de trabalho de desemprego dos trabalhadores e trabalhadoras não são simétricos, sendo muitas vezes assimétrico. Para estas autoras a falta de referência ao sexo dos atores sociais resultou, inclusive para as análises marxistas que olharam para os processos de trabalho a partir da categoria classe social, na não percepção da heterogeneidade da condição humana laboral que diferencia homens e mulheres (Hirata e Kergoat, 1994: 93-100).

A justificativa da empresa para o investimento nos (as) trabalhadores (as) é muito diferente das empresas japonesas, que, segundo Coriat (1994; Fleury, 1993b), investem na qualificação de seus trabalhadores sem muita reserva, porque tem como suporte o sistema de salário por antigüidade, que tem por finalidade “fixar” o trabalhador na empresa, pois esta espera “recuperar” o investimento empregado. Mas, na empresa do grupo anglo-holandês no Brasil não há, aparentemente, essa pretensão de que haja algum retorno financeiro sobre tal investimento, mas sim mostrar que a empresa se preocupa com o “crescimento” profissional de seus (suas) trabalhadores (as)- pode-se chegar a esta interpretação nos relatos obtidos de trabalhadores e trabalhadoras da área de Recursos Humanos da empresa e o programa que elaboraram para essa finalidade.

No caso específico da área da manufatura, a Divisão de Produtos Pessoais montou um programa denominado Educare, no qual possibilita que seus (suas) trabalhadores (as) possam concluir o ensino fundamental e médio. Maria Tereza Leme Fleury (1993b) comenta em seu artigo que, em algumas empresas pesquisada por ela, têm havido redução nos níveis hierárquicos, em termos de gestão de recursos humanos, têm havido também investimento dessas empresas em educação e treinamento dos trabalhadores, tanto em nível operacional, quanto técnico e gerencial. O que mostra que esta empresa não é a única a realizar este tipo de investimento no Brasil. Uma das empresas estudadas por Risek e Leite (1998) mostra também que para responder à baixa escolaridade de seus trabalhadores e trabalhadoras, possui um convênio com o SENAI, que tem oferecido cursos de formação de primeiro grau. Os cursos são oferecidos em três classes, de manhã, tarde e noite, fora do horário normal de trabalho, o mesmo ocorre no programa Educare, os (as) trabalhadores (as) realizam os cursos fora do horário de trabalho, adequando os mesmos aos três turnos de trabalho da empresa, disponibilizando sempre cursos de manhã, à tarde e à noite.

Soares (1989), ao discutir os novos modos de gestão do trabalho, descreve precisamente, as novas exigências que passam a sofrer os operadores de máquinas:

(...) novos requisitos são exigidos do operador dessas máquinas: atenção, capacidade de iniciativa e senso de responsabilidade, objetivando evitar quebras de componentes caros e interrupções de funcionamento que poderiam comprometer todo o programa de produção de determinado produto (Soares, 1989:07).

Para evitar a quebra de máquinas a empresa estudada deixa claro, a importância da manutenção das máquinas, pois com os devidos cuidados, torna mais difícil que elas se quebrem.

Segundo Marras (1995),

(...) para obter produtividade temos que dispor de um bom desempenho do empregado, que por sua vez precisa estar capacitado e motivado para oferecê-lo, caso contrário, não há tecnologia, não há matéria-prima, não há recursos financeiros, não há planejamento estratégico que resolva (Marras, 1995:23).

Para Liliana Segnini (1998) parece haver elevado grau de consenso quanto ao fato de as novas tecnologias terem determinado o desenvolvimento de uma nova forma de racionalização do trabalho.

Até então haviam sido desenvolvidas formas de intensificação do trabalho baseadas na sua divisão (fragmentação e especialização) e na transferência das habilidades e força física do trabalhador para a máquina. As novas tecnologias possibilitaram a transferência para o *trabalho morto* (máquinas) de parte significativa da capacidade intelectual do trabalhador (*máquinas inteligentes*). Desta forma, torna-se necessária a reorganização das funções dos trabalhadores inseridos em complexos automatizados e informatizados, bem como novas exigências quanto ao nível educacional desses trabalhadores. A intensificação do processo produtivo torna-se muito mais significativa, assim como a criação de mais-valia relativa. Desta forma, impôs-se a necessidade de requalificar o trabalhador que permanece empregado, para que este pudesse assumir, técnica e socialmente, o seu posto; estas novas exigências referem-se à nova forma de uso da força de trabalho no contexto das inovações tecnológicas e organizacionais (Segnini, 1998: 52).

Com o intuito de fazer com que os operadores das máquinas pudessem não apenas operar as “novas” máquinas como também evitar a quebra das mesmas, aumentar a produtividade e qualidade de seus produtos, a empresa adotou alguns elementos do modelo de gestão japonês: o *kaban*<sup>17</sup> que, segundo Ricardo Antunes (1997), foi baseado no modelo de supermercado, nos quais as reposições dos produtos são feitas apenas após a sua venda- método denominado *just in time* (JTI) que entendido em seu aspecto mais global, pode ser definido como

---

<sup>17</sup> O *kaban* em japonês significa cartões ou fichas. Este método é utilizado para garantir o *estoque zero*.

uma estratégia de competição industrial, desenvolvida inicialmente no Japão, cujo objetivo é capacitar a empresa para responder rapidamente às flutuações do mercado, através de instrumentos e técnicas que visam atingir um elevado padrão de qualidade, associadas a uma significativa redução no custo do produto e grande elevação da produtividade. Assim, o JTI vincula qualidade, produtividade, custo e evidentemente, circulação mais rápida do capital” (Ruas et alli, 1993: 104).

No âmbito fabril o JTI pode ser entendido, segundo Robert Ruas (1993), “como um processo que visa a eliminação total dos desperdícios (programa perda zero)” (Ruas et alli: 1993: 105). Deste modo o trabalho só é realizado quando necessário. No dia das entrevistas com o grupo de trabalhadores da produção, foram escolhidos aqueles que estavam parados por falta de demanda naquela semana. Em Recife, segundo dados de um dos coordenadores, o trabalho é organizado em função também da demanda. Segundo Stephen Wood não existe *just in time* puro, já que mesmo no Japão esta técnica é um modelo. Neste trabalho também considero não só o *just in time*, como as outras técnicas japonesas e suecas implantadas na empresa estudada, como modelos que na prática apresentam variações, como todo modelo.

Com a finalidade de melhorar ainda mais o desempenho não só da divisão de Produtos Pessoais como todas as fábricas ligadas ao grupo anglo-holandês, este grupo, segundo dados da empresa, resolve contratar uma empresa de consultoria em Londres- sede do grupo na Inglaterra- para analisar o negócio da sua empresa no Brasil, em 1993, e constatam que havia problemas estruturais que afetavam seus resultados, por isso resolveram adotar uma nova forma de gestão, “um modelo de gestão por processos e categorias e negócios”, em 1994, para possibilitar uma maior atenção aos processos de inovação e com a satisfação de clientes e consumidores. Neste ano houve também mudança do diretor gerente da divisão de Produtos Pessoais. Para Afonso Fleury (1993) as subsidiárias de empresas multinacionais no Brasil seguem um padrão mundial,

a desenvolver, apenas a capacitação tecnológica necessária e suficiente para lidar com as “idiossincrasias locais” e de receber ‘pacotes tecnológicos’ desenvolvidos na matriz (Fleury, 1993: 43).

No documento redigido pelo grupo anglo-holandês sobre seus “propósitos corporativos” há comentários sobre a importância da autonomia das suas companhias operacionais que devem manter-se o mais próxima possível dos consumidores locais,

entendendo as transformações de seu ambiente e de suas necessidades e utilizando a inovação para atendê-las. E, paralelamente, a necessidade de trazer as melhores marcas internacionais, os melhores conceitos de produto e a excelência do conhecimento que lhe permite atender consumidores em todo o mundo. A familiaridade com os mercados locais abastece os setores internacionais de Pesquisa e Desenvolvimento e esses recursos internacionais são canalizados para servir consumidores locais (texto elaborado pelo grupo, s.d.: 08).

Este documento procura esclarecer às suas subsidiárias a importância de estarem atentos às necessidades dos consumidores locais e ao mesmo tempo proporcionar a estes o padrão de qualidade internacional do grupo. Um exemplo disso foi o lançamento de produtos hidratantes para peles morenas e negras e shampoos para cabelos cacheados, além de uma marca de sabão em pó produzido exclusivamente para pessoas de baixa renda, sendo vendido apenas na região Nordeste do Brasil, cujas pessoas desta região o produto é de péssima qualidade. No caso deste sabão em pó, a qualidade não foi privilegiada e sim atingir uma população de baixa renda que não tem condições de consumir seus produtos de melhor qualidade, já que seus preços também são altos. Prevaleceu, neste caso, a lógica capitalista da maximização dos lucros.

Para que atingissem os objetivos propostos pelo grupo citado, os (as) trabalhadores (as) da fábrica pesquisada necessitariam ter habilidade em tomar decisões, agindo com “autonomia” e estímulo para trabalharem em time, ou seja, trabalho em grupo. A direção da empresa resolveu então diminuir as marcas de seus produtos e se concentrar nas mais lucrativas, investindo em três processos considerados chave: Desenvolvimento de Marcas (Brand Development) no qual estão inseridos os times de marketing, desenvolvimento de produtos e embalagens, pesquisa de mercado e serviço de atendimento ao consumidor que anteriormente encontravam-se separados; cadeia de Suprimentos (Supply Chain) no qual estão as áreas, também antes separadas, de compras, logística e manufatura; Gerenciamento de Clientes no qual estão integrados os grupos de vendas, serviço ao cliente- depósito e entrega de produtos aos clientes que anteriormente estavam ligados à área de manufatura e o grupo de trade marketing- grupo de marketing que foi criado para focalizar o comércio. Os processos de Tecnologia de Informações, Finanças e Recursos Humanos se reorganizaram, para impulsionar toda a mudança. Toda essa reorganização da empresa estava focalizada numa produção com maior qualidade e custo menor.

Não era apenas o modelo de gestão praticado anteriormente que estava prejudicando o “bom” andamento da divisão de Produtos Pessoais, existiam outros problemas que estavam prejudicando a sua imagem em relação ao grupo a que pertence, tais como a definição da empresa como festeira, famosa por suas festas, informal, divertida, superficial, elitista, glamourosa, cheia de nomes famosos e de pessoas interessantes (Sadia, Matarazzo, etc.), que sabiam se divertir, e que mantinham pouca distinção entre o profissional e o pessoal, segundo dados coletados por Barbosa (1996/97), e foi confirmado por trabalhadores e trabalhadoras entrevistados. A divisão de Produtos Pessoais era denominada e ainda continua sendo, segundo alguns relatos, o “barco do amor”, ou seja, “todo mundo tinha caso com todo mundo” (Barbosa, 1996/97: 17). Num dos relatos coletados por Barbosa (1996/97) uma trabalhadora comenta que haviam ensaios de peças de teatros realizadas por trabalhadores e trabalhadoras que acabavam conduzindo os participantes a outras coisas, segundo o relato desta pessoa, “loucuras aconteciam depois do teatro. Aí você acordava na cama de não sabe quem...” (Barbosa, 1996/97: 17).

O mau resultado no negócio era atribuído, pelas outras divisões, à existência das festas, afirma Barbosa. “A existência da festa funcionava como pólo contrastivo negativo e englobava quaisquer aspectos positivos do negócio” (Barbosa, 1996/97: 20).

Segundo Barbosa, esta Divisão no passado (anterior a 1994) aparece, metaforicamente falando, como uma figura feminina ambígua.

A ambigüidade nasce da combinação dos aspectos positivos associados a uma mulher- divertida, glamourosa, sensual, festeira- com aspectos negativos, que tornam uma mulher vulnerável no seu caráter: pouco séria (muitos casos, misturando vida privada com o trabalho); caprichosa (decisões paternalistas); pouca efetividade (trabalho, investimento com pouco retorno); instável e superficial nos seus procedimentos (Barbosa, 1996/97: 19).

É muito interessante a metáfora da mulher utilizada por Barbosa para definir esta Divisão no passado, porque apesar de todas as mudanças realizadas a partir de 1994, ainda pode-se perceber que há alguns elementos desse passado citados por esta pesquisadora, que poderiam explicar o incomodo das trabalhadoras da fábrica estudada, quanto ao que elas chamam de “cantadas”. As festas deixaram de existir, a empresa passou a prosperar, mas permaneceu a questão da “mistura” entre o profissional com o pessoal, através das “cantadas”. Voltarei a discutir melhor este assunto.

Apesar da tentativa em transformar uma empresa pouco profissional em uma profissional, a representação que ainda se faz é de uma empresa não profissional. Segundo relato de uma mensalista, se perguntam a um gerente da divisão de Produtos Pessoais como foi encaminhada uma determinada reunião, este responde: “Foi uma festa!” No entanto, se fazem a mesma pergunta para um gerente da divisão de Sabonetes e Detergentes, por exemplo, este responde que a reunião foi realizada a contento, atingindo os objetivos propostos, marcando a diferença entre uma empresa séria e outra não tão séria.

Mesmo com esta representação de uma empresa não muito profissional, esta Divisão, nos anos 90, cresceu e se expandiu, segundo dados da empresa. Em 1993 a empresa também, montou uma estratégia de concentração do negócio em número limitado de marcas: de 33 marcas com cerca de 220 itens, passou para 15 marcas consideradas importantes, com cerca de 180 itens em 1996, eliminando, segundo a empresa, a complexidade e simplificando a organização e aumentando a força de vendas.

Segundo dados da empresa, desde 1996, a Divisão vem ultrapassando todos os recordes de vendas e produções, um crescimento das marcas no mercado considerado extraordinário pela empresa, com 30% das vendas baseadas em novos produtos. Em 1993, a divisão de Produtos Pessoais ocupa a 12.<sup>a</sup> posição no ranking das empresas do grupo anglo-holandês. Dois anos depois, 1995, passa a ocupar a 2.<sup>a</sup> posição. Esta Divisão é responsável pela produção anual de 690 milhões de unidades, o que a coloca entre as três primeiras fábricas de Produtos Pessoais do grupo anglo-holandês espalhadas pelo mundo. Segundo o gerente administrativo da fábrica não foi apenas a mudança no modelo de gestão que proporcionou este crescimento, mas também o ambiente econômico favorável- estabilidade econômica proporcionada pelo Plano Real. Para este gerente, todos estes fatores juntos contribuíram para o bom desempenho alcançado pela divisão.

Ainda com a finalidade de diminuir custos na fábrica, haveria necessidade de perdas zero na produção, segundo um dos diretores, por isso está sendo utilizada uma técnica japonesa, na empresa estudada, para atingir esse objetivo: o TPM<sup>18</sup> (Total Perfeição da

---

<sup>18</sup> A sigla TPM é proveniente da língua inglesa “Total Productive Maintenance” que, na Divisão de Produtos Pessoais, foi traduzida como “Total Perfeição da Manufatura”. Apesar da mudança da palavra produção para perfeição, o principal objetivo deste programa, na fábrica estudada, é aumentar a produtividade com a fabricação de produtos cada vez mais “perfeitos”. Outras empresas no Brasil estão utilizando essa técnica japonesa: Pirelli, 3M do Brasil, Grupo Votorantim, Procter e Gamble e Johnson & Johnson. (dados obtidos na revista Sintonia de circulação interna da Divisão de Sabonetes e Detergentes de maio de 1998).

Manufatura), cujo intuito é fazer com que, a partir de treinamentos dados pela empresa, os (as) trabalhadores (as) da linha de produção se sintam responsáveis por aquilo que faz parte de seu trabalho: os equipamentos, as máquinas, ou seja, “da minha máquina cuidado eu”. Os (as) trabalhadores (as) cuidam da limpeza, conservação e organização de seus instrumentos de trabalho. Com isto, estariam provocando uma mudança, na maneira destes (as) trabalhadores (as) se relacionarem com esses instrumentos, e mesmo de se relacionarem com seus colegas. O TPM, como o próprio nome já diz, está sendo implementado com a finalidade não apenas de alcançar a fabricação de produtos cada vez mais perfeitos”, ou seja, com qualidade, como também aumentar a produtividade, gerando perda zero de material e quebra também zero das máquinas. Recentemente a empresa recebeu certificado do Japão do TPM. Este programa tem o intuito também de dar suporte ao programa de “qualidade total” já implementado por esta empresa. Segundo Segnini (1998),

A implementação de ‘programas de qualidade’ representa um novo esforço do capital no sentido de maximizar a produtividade e minimizar custos oriundos de conflitos, negligência ou desqualificação no trabalho (Segnini, 1998: 165).

Esta autora acrescenta que,

a ‘qualidade total’ é uma estratégia de racionalização do trabalho; trata-se de um conjunto de princípios e métodos organizados como estratégia global, visando mobilizar todos os recursos da empresa para obter uma melhor satisfação do cliente com menor custo (Segnini, 1998: 166).

Como já exposto acima, o grupo anglo-holandês ao elaborar junto a uma empresa de consultoria, um novo modelo de gestão para as fábricas do grupo, tinha a finalidade de obter, como destaca Segnini (1998), a satisfação dos clientes com menor custo. Para esta autora, o constante melhoramento da qualidade dos produtos e serviços é visto como um dos fatores de sucesso da empresa, e para atingir tal objetivo todos os trabalhadores e trabalhadoras devem ser mobilizados em todos os níveis hierárquicos. Com relação ao TPM, em minhas observações, ficou bem evidente, na fábrica estudada, a mobilização das áreas ligadas à produção, planejamento, controle de qualidade, compras, entre outros, para conseguirem a certificação junto ao *Japan Institute of Plant Maintenance*, instituição que promove mundialmente o TPM.

Para exemplificar tal fato, pode-se observar na área produtiva, num local bem visível, uma faixa afixada com os seguintes dizeres: “Benefícios do TPM: Maior satisfação do pessoal; melhoria dos equipamentos; aumento da produtividade; redução de custos; melhoria do ambiente do trabalho; preservação do meio ambiente”. Esta faixa está localizada de modo que todos os trabalhadores desta área possam visualizá-lo constantemente e não esquecerem os objetivos da empresa.

Segundo documento elaborado pela empresa o TPM,

- É o melhoramento contínuo do processo produtivo, através de sistemáticas simples e objetivas.
- Envolvimento total da operação para o desenvolvimento de uma organização capaz de prevenir e evitar qualquer tipo de **perda** garantindo **zero** de acidentes, **zero** defeito e **zero** quebras. (grifo da empresa)
- Entendimento e comprometimento de todos os níveis, desde operadores até o Diretor-gerente.
- Conduzir atividades de **zero perdas** através da criação de pequenos times de trabalho. (grifo da empresa)

Segundo este documento o TPM é ainda a substituição de trabalho por trabalho com conhecimento. Este documento ainda traça o perfil “ideal” da fábrica com a aplicação das normas do TPM:

- quebra zero;
- produção com qualidade;
- otimização do uso do ativo;
- operadores com domínio do equipamento e do processo.

Houve, no caso da empresa estudada, uma maior intensificação do trabalho, no qual os trabalhadores passaram também a exercer a função de manutenção das máquinas. Para Rizek e Leite (1998), a intensificação do trabalho, expressa em tarefas múltiplas, é exercida a partir de uma lógica que não é a da “multiqualificação”. Citam o depoimento de um gerente que afirma que se a máquina está parada é preciso incutir a importância da limpeza e a manutenção da ordem, que são importantes para a qualidade do produto. Acrescentam ainda que,

diante desta educação da eficiência e da produtividade, da economia de custos, de afastamento do desperdício, é preciso que trabalhadores e trabalhadoras, aprendam a aquilatar o erro, o descuido, a falta (Rizek e Leite, 1998: 296).

Segundo Coriat (1994),

a capacidade de efetuar tarefas diferentes, de conduzir várias máquinas correspondendo a operações sucessivas, de gerir tanto a programação como o diagnóstico, a manutenção ou a qualidade...: aí está a última especificidade da nova organização do trabalho trazida pela escola japonesa (Coriat, 1994: 102).

A implantação do TPM na fábrica desta Divisão em Vinhedo, segundo dados da empresa, pretende exatamente a aniquilação do erro e do desperdício.

A partir dos relatos tanto dos horistas quanto dos coordenadores de produção, o TPM, é uma tentativa da empresa em padronizar as tarefas com o intuito de alcançar as metas de produção que a empresa pretende atingir, sem no entanto, se perguntar o que significam estas normas à seus trabalhadores e trabalhadoras, como é que estão praticando estas regras e quais as conseqüências destes fatos para estes (as) trabalhadores (as) e para a própria empresa.

Segundo Robert Ruas et alli (1993), os princípios e técnicas que constituem a base do chamado “modelo japonês”

não pode, a nosso ver, serem desvinculado dos aspectos estruturais da sociedade e da cultura japonesa aos quais se relaciona intimamente. Assim, todo processo de implementação desse conjunto de preceitos do ‘modelo japonês’ em outros países vai exigir uma série de adaptações (Ruas et alli, 1993, nota 1:103).

No caso específico da fábrica estudada não se pode afirmar que foram implementados todo o conjunto de princípios e técnicas do “modelo japonês”, apenas algumas técnicas, tais como o TPM, *just in time* e *kaban*; porém, a implantação destas técnicas estão sendo realizadas da mesma forma que em seu país de origem, num contexto extremamente diferente do brasileiro e ainda mais, estas técnicas foram idealizadas para resolverem os problemas enfrentados pelas empresas japonesas e para serem aplicadas por trabalhadores e trabalhadoras japoneses e não brasileiros. Pode-se concordar com a afirmação de Maria Tereza Leme Fleury (1993) quanto,

as hipóteses de transferibilidade pura e simples de soluções ou a convergência dos modelos não parecem fazer muito sentido no mundo atual, mas a busca de alternativas próprias (Fleury, 1993: 137).

Para David Harvey (1998),

Em condições de acumulação flexível, parece que sistemas de trabalho alternativos podem existir lado a lado, no mesmo espaço, de uma maneira que permita que os empreendedores capitalistas escolham à vontade entre eles (Harvey, 1998: 175).

Parece que nesta Divisão está ocorrendo algo semelhante ao descrito por Harvey. Os grupos semi-autônomos, por exemplo, foram “importados” do modelo sueco, mesmo o trabalho em equipe não é o mesmo que o praticado no Japão. Neste país, segundo Wood (1993), os supervisores e líderes desempenham papéis centrais, diferente do modelo sueco que é praticado na fábrica estudada, “o qual pelo menos na teoria, procura reduzir o papel da supervisão” (Wood, 1993: 62). Na fábrica em Recife, segundo vários relatos, no início dos trabalhos, o gerente permanecia o tempo todo nas linhas de produção supervisionando o trabalho, o que causava muito mal-estar entre os (as) trabalhadoras (as). Atualmente não há mais essa “vigilância”; entretanto, tanto em Vinhedo, quanto em Recife, os trabalhos são acompanhados de perto pelos coordenadores da área.

A importação de modelos estrangeiros não é algo recente no Brasil, como destaca Maurício Serva (1992), este fenômeno já vem ocorrendo há várias décadas, com o início da industrialização brasileira. Não podemos nos esquecer, no entanto, que as áreas administrativas não são as únicas a importarem metodologias estrangeiras; outras disciplinas também o fazem. O que Serva alerta é que deve-se tomar cuidado com a defesa da idéia da universalidade desses modelos, que não leva em conta as especificidades das culturas locais, nas quais serão aplicados. Cada localidade possui uma maneira de interpretar e realizar o trabalho, e como ressalta Barbosa (1999), muitas vezes essas metodologias são elaboradas para resolverem problemas específicos do país de origem. Além disso, como vimos em Wood, estas metodologias são também modelos em seus países de origem. Coriat (1994), por sua vez, concorda que a eficácia dos modelos de gestão varia muito de um país a outro. Hirata et al (1992) também discute a aplicabilidade de modelos “transplantados” de outros países. No artigo em referência, Hirata et al analisam três modelos: sueco, italiano e japonês; os autores analisam os macro-

condicionantes sociais e políticos que nos permitem situar ou não a aplicabilidade de tais modelos. São esses macrocondicionantes, na opinião dos autores, que permitem visualizar as formas que tais modelos assumirão em cada região.

Muito pelo contrário, pensamos que o exame destes modelos deve levar em conta, em termos de suas implicações para o caso brasileiro, as especificidades do emprego e do mercado de trabalho local (amplo contingente de desempregados e sub-empregados, amplo setor informal, nível de qualificação bastante baixo, etc.) que o diferenciam das experiências apresentadas (Hirata et al, 1992, p.158).

Este fato remete às configurações, ao formato, que tal modelo assume quando em contato com realidades específicas. Os autores concluem que tais modelos configuram-se diversamente de acordo com especificidades societais.

As informações obtidas na fábrica localizada na cidade de Recife, podem exemplificar muito bem como na prática um mesmo modelo de gestão pode configurar-se diversamente conforme as especificidades locais. A fábrica em Recife é uma filial da Divisão de Produtos Pessoais em Pernambuco. Ao iniciar os trabalhos nesta fábrica, o mesmo modelo de gestão começou a ser aplicado, porém com algumas alterações. Segundo comentários da coordenadora da área de Recursos Humanos, os (as) trabalhadores da área sempre procuram fazer adaptações do material que recebem da fábrica de Vinhedo, com o intuito de ser aplicado na fábrica. Primeiramente lêem os documentos recebidos e verificam o que dá para ser implantado sem sofrer qualquer tipo de alteração e o que deve sofrer modificações: por exemplo, quando há muitas informações que acham que os trabalhadores não irão entender, tentam encontrar uma forma de viabilizar com textos considerados mais simples ou realizam uma dinâmica de grupo para que os trabalhadores possam entender quais os objetivos a serem alcançados com determinado projeto. O mesmo ocorreu com o modelo de gestão por processos, que além de terem que adaptar horários, pois nem sempre necessitam realizar três turnos, o que depende da demanda, a automação não é proporcional à fábrica de Vinhedo e por ser uma fábrica muito pequena em comparação também à Vinhedo, não se faz necessário aplicar todos os processos do modelo praticado na empresa da qual estas fábricas fazem parte. O processo é reduzido não apenas pelo número também reduzido de trabalhadores e trabalhadoras, mas em função da demanda ser muito menor, sendo que vários fatos observados demonstram que a demanda é

o fator principal no modelo de gestão adotado por esta empresa, por isso a necessidade das adaptações.

Coriat (1992), apesar de ressaltar a variação da eficácia dos modelos de gestão de um país a outro, defende, de certa forma, uma certa “universalidade” da escola japonesa, pois esta se define,

por um conjunto de inovações tanto organizacionais quanto “relacionais”, que têm a particularidade de permitirem conjugar economias de escala e economias de variedades, produtividade e flexibilidade, garantindo assim de modo *internalizado* a gestão da mudança e da inovação (grifo do autor) (Coriat, 1992: 167).

Este autor acrescenta ainda que se,

As lições japonesas são em toda parte copiadas e recopiadas, é porque elas correspondem à fase atual de um capitalismo caracterizado pelo crescimento da concorrência, pela diferenciação e pela qualidade, condição original, lembremo-nos, da constituição do método do ohnismo, e no qual, por esta mesma razão, os teóricos japoneses da gestão de produção dispõem de algum avanço (Coriat, 1992: 164).

Antunes (1997), comenta que na visão de Coriat “nem tudo é negativo” no modelo japonês. Como muitas vezes as contradições e paradoxos apresentados por este modelo passam a ser secundárias e “mesmo fenomênicas, porque inserem-se na ótica da positividade, que acaba por predominar em sua análise do toyotismo” (Antunes, 1997: 31). Antunes ressaltava também que o que se sobrepõe na análise de Coriat são as vantagens do modelo japonês diluindo os traços críticos. Para Antunes as formulações de Coriat, que têm por objetivo defender a introdução do toyotismo na Europa,

inserir-se na busca de uma saída para a atual crise do capitalismo, visualizando em *seu interior* uma nova forma de regulação e um novo ordenamento social pactuado entre capital, trabalho e Estado (grifo do autor) (Antunes, 1997: 32).

Antunes, ao contrário de Coriat, considera que a “ocidentalização”- aqui o autor está se referindo a “Velha Europa”, que possui uma tendência à desregulamentação do trabalho- do toyotismo pode enfraquecer o que ainda se preserva do “welfare state”, já que a lógica deste modelo está mais em conformidade com o neoliberalismo do que com a social-democracia.

Além das discussões das “vantagens” do modelo japonês ou modelo de acumulação flexível (Harvey, 1998), há uma outra discussão permeando esta questão, que refere-se às mudanças deste modelo no que diz respeito ao modelo fordista. Harvey (1998; Antunes, 1997) nos apresenta um pouco desta discussão: Piore e Sabel considerados os pioneiros na tese da “especialização flexível”, afirmam que esta possibilita uma nova forma produtiva inteiramente distinta do fordismo; já Pollert, Gordon e Sayer consideram que não há nenhuma grande novidade neste modelo; para estes autores, os defensores da idéia de flexibilidade, estão contribuindo para o enfraquecimento dos movimentos da classe trabalhadora. Esta posição não é aceita por Harvey (1998), pois, para este autor, as provas de crescente flexibilidade são demasiadamente claras para que devamos dar crédito às proposições desses autores. Assim como reconhece, como já citado, a existência de combinações de processos de produção, e também os riscos “de se exagerar nas significações das tendências de aumento de flexibilidade e da mobilidade geográfica” (Harvey, 1998: 178).

Se, afinal, os trabalhadores estiverem convencidos de que os capitalistas podem incorporar práticas de trabalho mais flexíveis mesmo quando não o podem, a disposição de luta dos trabalhadores por certo será enfraquecida. Mas considero igualmente perigoso fingir que nada mudou, quando os fatos da desindustrialização e da transferência geográfica de fábricas, das práticas mais flexíveis de emprego do trabalho e da flexibilidade dos mercados de trabalho, da automação e da inovação de produtos olham a maioria dos trabalhadores de frente (Harvey, 1998: 179).

A partir disto Harvey não deixa de considerar a “acumulação flexível” ainda uma forma própria do capitalismo, já que se volta para o crescimento, este apoiando-se na exploração do trabalho vivo no universo da produção e a dinâmica tecnológica e organizacional (Antunes, 1997: 22).

Elizabeth Bortolaia Silva (1993) também considera controvertido o fato das práticas japoneses representarem ou não uma ruptura com o modelo fordista. Para esta autora, apenas os tipos de maquinaria, a estrutura funcional e os níveis gerais de motivação é que parecem ser muito novos. Na Choco-co pesquisada por Pollert (1996) esta também percebe que algumas técnicas do modelo fordista não foram mudados com a introdução das novas técnicas de gerenciamento,

The wider issue raised however, is that while previous analysis of the relationship between 'new' and 'traditional' industrial relations has posited a model of the two systems running separately but in *parallel* (Storey 1992), the analysis of the 'new' as largely *dependent* on the 'old' suggests a more complex process of interweaving, rather than dualism (Pollert, 1996: 191) (grifo da autora).

Como podemos observar na fábrica pesquisada, há uma certa convivência entre traços do modelo fordista, trabalho em linhas de produção, esteiras rolantes e trabalho repetitivo no final das linhas, como traços do modelos "flexível" *kaban*, *just in time*, TPM, além do modelo sueco de grupos semi-autônomos. Não discutiremos, neste momento, as "vantagens" e "desvantagens" para os (as) trabalhadores (as) da aplicação desses modelos, deixarei para realizar esta discussão mais adiante quando exporei as minhas observações feitas na fábrica em questão.

Para ajudar a implementar a técnica japonesa, TPM, e garantir acidentes "zero" a empresa implantou também a CIPA<sup>19</sup> (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) composta por trabalhadores e trabalhadoras da área produtiva, que recebem treinamentos para prevenirem e saberem lidar com os acidentes. Esta comissão se reúne uma vez por mês para discutirem os problemas de acidentes da área. Numa destas reuniões, uma das reclamações feitas foi quanto ao estímulo, por parte da gerência, através de premiações, de uma produtividade maior. Este fato vinha provocando negligência por parte de alguns trabalhadores às normas de segurança exigidos pela própria empresa, não foi citada nenhuma trabalhadora.

Um exemplo disto era a colocação, por parte de alguns horistas, de pedaços de ferro nas travas de segurança, que servem para pará-las de vez em quando, com a finalidade de realizarem exatamente o contrário, não pará-la, para que com isto, a máquina continuasse produzindo. Segundo alguns relatos, este tipo de procedimento nunca foi recomendado pela coordenação ou pela gerência, muito menos pelos outros colegas de trabalho, no entanto, isto ocorria quando um núcleo queria superar um outro, produzindo mais, pois havia prêmios, tais como viagens e jantares. Estas premiações - que eram formas

---

<sup>19</sup>O serviço de segurança no trabalho possui estatuto legal, no Brasil, a partir de dezembro de 1977 (Lei n.º 6.514, de 22-12-77).

Em 1978, O Ministério do Trabalho aprovou as normas regulamentares da Lei n.º 6.514, que cria a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes- CIPA, obrigatória em todas as empresas que possuam 50 empregados ou mais (ver Fischer, 1985).

simbólicas utilizadas pela empresa para motivar os (as) trabalhadores (as)- acabaram por gerar rivalidades entre os núcleos, as quais eram incentivadas implicitamente pela administração da empresa, já que tinha por objetivo uma maior produtividade, o que um dos gerentes denominou de “competição saudável”. Este tipo de “competição” foi observada por Helena Hirata (1984) na indústria têxtil japonesa, denominada “olimpíada da produção”, que era um concurso realizado entre os operários para aumentar a produtividade.

Outra forma que alguns horistas utilizavam para obterem maior produtividade era o aumento da velocidade da máquina. Este procedimento poderia provocar quebras algo que inviabiliza uma das normas do TPM, que é justamente quebra zero das máquinas. Tanto este exemplo como o citado acima, podiam provocar também, graves acidentes aos trabalhadores e trabalhadoras; outra consequência destes procedimentos foi a perda da qualidade dos produtos. Segundo o relato de uma horista, a maioria dos produtos fabricados desta forma, não passaram na inspeção de qualidade. Há uma tabela de acidentes na oficina mecânica, na qual foi feita uma comparação dos meses de janeiro a julho nos anos de 1999 e 2000. Com relação a janeiro de 99, em 2000 os acidentes diminuíram; em fevereiro permaneceram os mesmos índices, em março também diminuíram, já nos meses de abril, maio e junho houve uma acentuada elevação nos acidentes, em julho voltou a diminuir. Os aumentos no número de acidentes aconteceram exatamente nos meses em que estavam sendo praticadas este tipo de competição. O quadro mostra que esta forma de competição não era nenhum pouco “saudável”, pois punha em risco a vida dos (as) trabalhadores (as) e comprometia, como foi citado, a qualidade dos produtos, por isto a gerência da fábrica resolveu suspender este tipo de premiação. Segundo relato do gerente da fábrica esta forma de premiação foi uma experiência que não deu certo, pois começaram a surgir todos estes problemas apontados anteriormente; por este motivo foi suspensa logo após o início de minha pesquisa na fábrica. Atualmente estão experimentando uma outra forma de “premiar” a produtividade: antes era levada em conta apenas a produtividade do turno, agora é somada a dos três turnos em conjunto da mesma máquina e a premiação é uma porcentagem maior na participação dos lucros da fábrica, que os trabalhadores recebem no final do ano, o que já ocorria, a novidade está no fato dos três turnos trabalharem para um

objetivo comum e não apenas os turnos individualmente. Esta mudança não garante que as regras voltarão a ser manipuladas pelos trabalhadores da área.

Outro fato que mostra o hiato que existe entre a teoria e a prática, que é evidenciado na Antropologia desde Malinowski, discutidos também por Leach (1996) e Sablins (199), entre outros na empresa estudada, refere-se ao fato de que esta tem uma visão que pode ser considerada como estrutural dos seus processos operacionais, estes são representados como um único e grande processo, apenas com diferentes fases, segundo dados de Barbosa (1996/97). Sempre quando é finalizado um processo, começa outro, numa determinada ordem e num movimento contínuo. A ordem entre os processos, segundo esta pesquisadora, não pode ser alterada. “**Brand Development** inicia o processo, **Supply Chain** dá continuidade a ele e **Customer Management** finaliza” (grifo da autora) (Barbosa, 1996/97: 95). Dentre os três processos considerados chaves pela empresa o Supply Chain é aquele, para Barbosa, que nunca pode reproduzir, exatamente, as condições iniciais idealizadas para a produção de um determinado item. Este sistema trabalha com inúmeras variáveis sobre as quais não há possibilidade de controle, como por exemplo, saber o número de trabalhadores ou trabalhadoras que irão faltar em determinado dia, ou mesmo quantas máquinas irão quebrar. Por este motivo este deveria ter uma maior flexibilização para lidar com estas variáveis, no entanto, o que ocorre, segundo Barbosa, é uma *ironia* cultural, ou seja, embora seja o processo com maior grau de incerteza intrínseco, é o que tem menor grau de “autonomia” para controlar esta incerteza na medida do possível, seja do ponto de vista financeiro, seja do ponto de vista da contiguidade e sincronicidade dos processos e das categorias,

quaisquer alterações, enganos ou ajustes destes recaem, automaticamente, neste processo específico, pois ele não é gerador de demandas, e sim receptor de demandas (Barbosa, 1996/97: 108).

Esta falta de espaço de “manobra” faz com que os distúrbios no Supply Chain tornem-se mais evidentes ao resto da organização. Isto acaba causando uma certa desconfiança entre este e os demais processos, contrariando, segundo Barbosa, um dos valores básicos que é a confiança na *expertise* do processo adjacente, ou seja, “devem ser respeitadas as alterações de territórios e atribuições causadas pela transformação das antigas áreas nos processos” (Barbosa, 1996/97: 95). Por este motivo surgem representações sobre o Supply Chain como sendo reativo às mudanças, fechado numa

cultura técnica e rígida, por parte das categorias e processos, afirma esta antropóloga, ocasionada pela própria incompreensão dos outros processos sobre o que acontece no Supply Chain.

Como citado acima, reservaremos a discussão sobre os impactos da aplicação dessas técnicas de gestão para um outro capítulo, pois considero mais apropriado que a mesma esteja juntamente com todas as observações que tive a oportunidade de estar realizando na fábrica em Vinhedo.

A seguir, farei uma breve apresentação das representações elaboradas sobre as divisões de Produtos Pessoais e de Sabonetes e Detergentes; somente pude coletar dados dos (as) trabalhadores (as) da fábrica pesquisada, mas considero importante expô-las já que há um projeto de junção entre as duas divisões. Com isso, já há trabalhadores e trabalhadoras da divisão de Sabonetes e Detergentes nesta fábrica com os quais tive oportunidade de conversar e comentar a respeito das “diferenças” entre elas, que apesar de adotarem um mesmo modelo de gestão e pertencerem à mesma empresa possuem posturas distintas, mesmo porque fabricam outros tipos de produção, para consumidores que são em sua maioria mulheres.

#### **4. As representações sobre a imagem atual da Divisão de Produtos Pessoais e as diferenças entre esta Divisão e a Divisão de Sabonetes e Detergentes**

Apesar das duas divisões de Produtos Pessoais e a de Sabonete e Detergentes pertencerem à mesma empresa, segundo alguns dados, estas constroem suas imagens de maneira distinta e conseqüentemente possuem posturas também distintas.

A imagem da divisão de Produtos Pessoais está sendo construída a partir da inovação, da criatividade, do arrojamento, a partir da aparência física da fábrica, *hall* bem decorado, mudança de layout; a renovação do pessoal contratando pessoas mais jovens (desde 1993, segundo dados da empresa o seu quadro de pessoal vem se alterando), entre outras coisas. Esta divisão é vista pelas outras fábricas, por causa destas diferenciações, como sendo mais “fashion”, na moda, mais informal.

Um mensalista que veio transferido da divisão de alimentos da empresa, comentou que na divisão de Produtos Pessoais tem um pessoal mais jovem, por isso tem um ar mais

descompromissado, menos formal. Os valores de juventude e dinamismo, segundo Barbosa, e este é reforçado num relato do diretor de Recursos Humanos, estão ligados à ousadia, agressividade nos negócios, capacidade de trabalho, preparo excepcional que esses jovens trazem para dentro da empresa, garra e animação para os projetos, por isso são privilegiados. Voltarei a discutir esta questão quando será mencionado o perfil do(a) trabalhador(a) exigido atualmente pela empresa.

Uma mensalista da área de Recursos Humanos, que trabalhou na divisão de Sabonetes e Detergentes, considera o trabalho na divisão de Produtos Pessoais mais informal, pois podem falar com qualquer nível hierárquico. Esta mensalista comenta que há um lado bom e um lado ruim de toda essa informalidade. A boa é facilitar a aproximação entre as pessoas; a ruim é que alguns trabalhadores acabam cometendo certos abusos no que se refere às coisas que necessitam ser documentadas, estas ficam apenas nas palavras, sem registros. Com essa informalidade alguns trabalhadores- aqui a mensalista quer dizer apenas os homens- acham que podem “brincar mais”, afirma esta mensalista. Muitos trabalhadores interpretam estes tipos de brincadeiras, tais como “cantar” as colegas de trabalho, como uma maneira de serem aceitos no grupo, ficam com medo de serem excluídos se não agirem da mesma forma, afirma um dos mensalistas entrevistado. Esta necessidade de pertencer a um grupo que obrigam seus membros a aderirem aos mesmos ideais sociais se assemelha ao que Elias (1987) comenta sobre os nobres franceses que tinham o intuito de se diferenciar, distinguindo-se dos que não faziam parte do seu grupo, assim como os estabelecidos em relação aos outsiders descrito por este mesmo autor em sua pesquisa numa comunidade de periferia urbana denominada Winston Parva, na Inglaterra, na qual o autor observou que havia uma povoação de classe trabalhadora, “estabelecida desde longa data”, que tratava “todos os recém-chegados” como pessoas que não se inseriam no grupo, como “os de fora”. O relato deste trabalhador mostra um certo receio por parte dos trabalhadores recém-chegados em serem excluídos deste grupo, por isso reproduzem seus comportamentos em relação às trabalhadoras.

Dois mensalistas entrevistados, uma mulher e um homem, concordam que na Divisão de Sabonetes e Detergentes há uma formalidade muito grande ainda, esta divisão é ainda muito clássica, as pessoas são mais difíceis de acessar, de conversar, as pessoas se dizem mais ocupadas, afirmam.

Os mensalistas entrevistados viram de modo muito positivo a mudança de layout do escritório, onde agora não há divisões entre os setores, antes haviam as “bairas”, que dividiam os setores, nas quais pareciam estar presos, mas a mudança facilitou a comunicação entre os departamentos.

Segundo uma das entrevistadas, não há rivalidades entre as divisões, sempre procuram ser o mais educados possíveis, e eles retribuem a educação e delicadeza, por isso não há problemas, pelo menos no que diz respeito à parte técnica. Os trabalhadores de ambas têm uma preocupação de não invadir o espaço do outro.

Uma outra mensalista discorda um pouco:

Isto é questão de área, tem área que a gente percebe que tem rivalidade. A gente percebe por exemplo, área contábil, ou algum trabalho que você esteja fazendo, que você tem que ter negociação fora com um certo fornecedor aí, e você percebe que um quer passar na frente do outro.

Todos os entrevistados têm mais ou menos a mesma imagem da divisão de Produtos Pessoais: uma empresa moderna- por moderno entende-se uma organização que está sempre incorporando a novidade, o mais atual, *antenada* com o que acontece ao seu redor, afirmam os trabalhadores e trabalhadoras entrevistados -, arrojada, inovadora, *fashion* (na moda). Para um dos gerentes da manufatura, assim como para a maioria dos entrevistados, a divisão de Produtos Pessoais é um modelo dentro da empresa da qual faz parte. Este gerente lembra que foi nesta divisão que surgiram os primeiros núcleos de produção e os núcleos semi-autônômos, que foram considerados uma grande novidade na época, cerca de dez anos atrás (1989-90).

Esta visão da empresa é praticamente a mesma descrita por Lívia Barbosa em sua pesquisa. Há um relato muito semelhante, em seu trabalho, ao exposto acima:

Primeiro as coisas ocorrem na Elida Gibbs e depois nos outros lugares (Barbosa, 1996/97: 29).

Para um dos mensalistas entrevistado, a divisão de Produtos Pessoais não é uma empresa arcaica, fechada, a empresa está sempre inovando, se diferenciando das outras unidades. Pelo que sabem, pelo próprio pessoal das outras divisões, esta divisão é uma foco diferenciado dentro da companhia, acha que talvez seja a idade das pessoas, maioria de jovens.

O diretor de Recursos Humanos da divisão deixou explícito numa reunião que participei com os coordenadores, que a divisão de Produtos Pessoais deve sempre ser modelo para as outras divisões, inovar sempre para depois passar o que resultou em acertos para as outras unidades. Para uma das mensalistas entrevistada esta divisão é a referência para as outras fábricas do grupo, por isso recebem muitas visitas de pessoas que vão até a fábrica para ouvi-los e aprenderem sobre procedimentos de trabalho. Se observarmos o documento redigido pelo grupo anglo-holandês, a Divisão de Produtos Pessoais está apenas querendo, com as suas inovações, seguir as recomendações propostas pelo grupo e apenas tem saído na frente nesta “corrida” para ser a melhor dentro do grupo anglo-holandês. Ser a melhor parece ser uma das aspirações desta divisão, o que pode estar tornando o processo de fusão entre as divisões um pouco complicado- não possuo dados atuais que comprovem este argumento, são apenas suposições baseadas nos relatos dos (as) trabalhadores (as) da fábrica em questão.

Algo que, segundo uma mensalista da fábrica estudada, os gerentes da divisão de Sabonetes e Detergentes que trabalham no CENESP- centro empresarial da empresa localizada na cidade de São Paulo, no qual se encontram os diretores das divisões- não entendem; isto ela percebeu por estar trabalhando na área de comunicação interna, é que na fábrica existem três tipos de públicos diferentes, ou seja, os horistas que têm um tipo de entendimento, os mensalistas têm outro entendimento ainda, e os gerentes outro. Alguns destes gerentes da Divisão de Sabonetes e Detergentes acham que todos tem uma mesma imagem da companhia.

A mensalista citada acima acrescenta ainda, que considera que estas divisões possuem culturas diferentes. Esta mensalista, num primeiro momento, não soube definir muito bem o que está querendo dizer quando usa o conceito cultura, depois de muito refletir esta entrevistada chega à conclusão de que quando menciona o termo cultura, quer dizer cultura da divisão de Produtos Pessoais e a define em contraste com a cultura da divisão de Sabonetes e Detergentes, destacando o modo diferenciado de ambas de gerenciamento, algo muito semelhante aos conceitos de cultura organizacional elaborados pelos administradores de empresa e muito difundida no meio empresarial, ou seja, cultura como construída apenas pela direção da empresa. Sabemos que este conceito de cultura não considera a construção desta por todos os seus agentes, é algo elaborado apenas pela direção da empresa e

“facilmente” manipulável, mas é um conceito muito propagado, por isso foi assimilado por esta trabalhadora.

Comparando a cultura destas duas divisões, esta mensalista, considera esta última um pouco mais tradicional. Na sua interpretação, a divisão de Produtos Pessoais é um pouco mais arrojada, mas cada uma das divisões possuem um lado bom: esta divisão incentiva a realização de programas diferentes para os (as) trabalhadores (as), que visam o seu bem-estar, o próprio layout da fábrica no CENESP, acha que retrata este fato, pois tem um ambiente bom para trabalhar, enquanto que na outra divisão não tem este tipo de incentivo, com exceção da fábrica em Indaiatuba-SP. Por outro lado, considera que na divisão de Sabonetes e Detergentes as coisas são mais estruturadas, o que já não acontece na divisão de Produtos Pessoais. Por exemplo, nesta última um gerente chega a trabalhar com quatro projetos ao mesmo tempo; já na primeira, o gerente trabalha num projeto durante um tempo, depois é que parte para outro, afirma. Este fato faz, segundo o relato da mensalista, com que as coisas na divisão de Produtos Pessoais pareçam acontecer mais rápido, no entanto, não há registro desses projetos. O investimento no trabalhador, segundo seu relato, na divisão de Produtos Pessoais, se dá na melhoria do ambiente de trabalho, mas não tem outro tipo de investimento em algo mais formal, mais estruturado, e muitos projetos acontecem e não há nenhuma documentação sobre eles. Cita outro exemplo, a questão da avaliação de desempenho, que na divisão de Sabonetes e Detergentes já existe há um bom tempo, é algo estruturado, do qual todos os trabalhadores e trabalhadoras participam, mas na divisão de Produtos Pessoais ainda não há este tipo de avaliação. Para esta mensalista a avaliação de desempenho seria importante para o próprio desenvolvimento dos trabalhadores. O seu próprio exemplo é utilizado como ilustração, esta não obteve retorno da sua última avaliação de desempenho por parte de sua gerência. Na sua interpretação isto é o reflexo da cultura da divisão de Produtos Pessoais, porque na outra divisão não ocorre este tipo de procedimento citado, quando há recrutamento interno, e o setor de RH solicita a avaliação de um mensalista, por exemplo, a divisão de Sabonetes e Detergentes fornece rapidamente, pois já está pronto, na divisão de Produtos Pessoais isto já não acontece. Segundo esta mensalista o ideal seria tentar juntar as características boas de uma divisão e da outra chegando-se a um meio termo. A trabalhadora utiliza o conceito de cultura, como já foi ressaltado, como algo homogêneo, a partir de práticas de

administração da empresa, a qual possui características boas e ruins, mas que são elaboradas apenas pela direção da empresa, em nenhum momento cita a contribuição dos outros trabalhadores ou trabalhadoras para a constituição da mesma, e, como já ressaltado, é este tipo de conceito que é divulgado nas empresas.

Na pesquisa realizada por Barbosa (1996/97) nesta mesma empresa, algo muito semelhante ao relatado acima sobre a divisão de Sabonetes e Detergentes foi exposto por esta antropóloga,

a Divisão é descrita hoje como hierárquica, pesada, autoritária, sem autonomia, burocratizada, formalista, política no mal sentido, com símbolos de poder altamente demarcados (Barbosa, 1996/97: 39).

A divisão de Produtos Pessoais era definida, segundo Barbosa, como aberta, informal e democrática, porém diferente do descrito acima, não foram ressaltados os pontos positivos e negativos destas características das divisões, o que mostra que alguns trabalhadores e trabalhadoras estão observando falhas no modo de gerenciamento na fábrica estudada e acertos no gerenciamento das fábricas da outra divisão, mas observam a cultura de ambas as divisões como algo já construído e não algo em construção.

No próximo capítulo teremos a oportunidade de verificar como as mulheres, principal consumidoras<sup>20</sup> dos produtos fabricados na fábrica pesquisada, são tratadas pela empresa que as contrata. Neste trabalho foi dada uma maior ênfase às trabalhadoras, por causa da situação vivenciada por estas em seu cotidiano de trabalho observadas na pesquisa de campo, provocadas, como ressalta Danièle Kergoat (1984), por um modelo de gestão que abstrai a dimensão sexuada do modelo. Kergoat afirma que,

Uma tal omissão não é decorrente de uma escolha metodológica (...) Pois se interrogar sobre a divisão social do trabalho esquecendo um dos componentes mais pesados dessa divisão, a divisão sexual do trabalho, tem conseqüências. Primeiro conseqüências teóricas, que levam a negar que os modos de flexibilização estão enraizadas no terreno da divisão sexual do trabalho, que a flexibilidade nobre e pioneira de alguns só é possível pela permanência do taylorismo para outras. E conseqüências sociais, uma vez que esse silêncio reforça a divisão sexual do trabalho operário e seus efeitos perversos (Kergoat, 1984: 82).

---

<sup>20</sup> Estarei neste trabalho restringindo-me às trabalhadoras da fábrica enquanto tais e não como consumidoras de produtos da fábrica estudada, por questões metodológicas e principalmente do tempo que tal abordagem levaria.

Deste modo para esta autora, a flexibilização como novo modelo de organização do trabalho tem conotações distintas para o masculino e o feminino. Na fábrica estudada este fato também foi observado, sendo este assunto do capítulo subsequente.



## Capítulo 2. O perfil dos trabalhadores exigido pela empresa atualmente e a divisão sexual do trabalho

O objetivo deste trabalho é observar como a empresa estudada, em específico a fábrica localizada na cidade de Vinhedo, interior do Estado de São Paulo, se relaciona com o contexto no qual está inserida, através do processo de seleção praticado, pois a empresa contrata trabalhadores (as), preferencialmente, que residem na cidade na qual localiza-se sua fábrica. Como poderemos verificar, apesar de um discurso da empresa em oferecer “iguais” oportunidades tanto aos trabalhadores quanto às trabalhadoras, ocorrem exclusões em determinados cargos baseadas no sexo do trabalhador (a). A pesquisa de campo mostrou estas diferenciações na ocupação dos cargos oferecidos pela empresa, fazendo com que acabasse por dar uma maior ênfase nos conflitos de gênero observados na fábrica estudada, privilegiando, de certa forma, a discussão da situação vivenciada pelas trabalhadoras que se mostrou extremamente relevante.

Neste capítulo estarei expondo quais são estes requisitos exigidos pela empresa no momento da contratação de um trabalhador ou uma trabalhadora, pois não escolhem qualquer pessoa para trabalhar em suas dependência. Para as vagas internas também há exigências a serem cumpridas e, neste caso, especificamente, apareceram os conflitos de gênero, por causa da exclusão de muitas trabalhadoras de áreas consideradas “masculinas”, mas não só, há também área consideradas “femininas”, caracterizando uma divisão sexual do trabalho.

A divisão de Produtos Pessoais tem privilegiado em seu quadro de trabalhadores e trabalhadoras pessoas de pouca idade cronológica desde 1993, segundo Barbosa (1996/97), devido às associações que a empresa faz aos valores juventude e ousadia.

Um dos mensalistas- o mais velho tanto de companhia quanto de idade- entrevistado comentou que, houve épocas na empresa em que se poderia falar com certeza que a idade de um trabalhador não era privilegiada, no momento da contratação assim como no momento da promoção. Atualmente este mensalista considera que esta questão é importante para a empresa:

Antigamente se via muito mais a capacidade, hoje vejo que já não é tanto capacidade, tem outras coisas no meio também, a idade é uma delas.

Segundo relato de um entrevistado da área de Recursos Humanos, a idade máxima exigida ao contratar um trabalhador da área administrativa é de 25 anos, tendo mais do que isto, é considerado velho pela empresa.

Perguntei ao mensalista mais velho, que se encontrava no grupo entrevistado, se concordava com essa política da empresa. Num primeiro momento respondeu que concordava, mas logo em seguida disse que não é uma questão para se concordar ou não, por isso não soube me responder, então comentou que na sua opinião deveria ser levado em conta a capacidade e não a idade. Perguntei também a este mesmo entrevistado se achava que uma pessoa mais velha tem a mesma capacidade que um jovem. Sua resposta foi afirmativa, acrescentando que muitas vezes são até mais capazes que os jovens.

Um outro entrevistado acrescenta que o fato da empresa estar privilegiando pessoas mais jovens no momento da contratação, deve-se ao fato de ser uma característica da cultura<sup>21</sup> da empresa subsidiária brasileira do grupo anglo-holandês, na qual relaciona juventude à adequação às mudanças. Na interpretação deste entrevistado, a empresa ao focar apenas este tipo de pessoa, acaba preterindo outras que fazem parte do seu quadro de pessoal há algum tempo e adquiriu experiência. Este entrevistado refere-se principalmente ao programa de *trainee*, no qual a empresa seleciona jovens universitários recém-formados, treinam estes jovens por mais ou menos um ano e estes após este tempo de treinamento irão exercer cargos geralmente de chefia ou gerência. A representação que muitos trabalhadores e trabalhadoras da administração fazem sobre os *trainees* é de uma situação privilegiada que dificulta a promoção de mensalistas que ingressam na empresa através da contratação “tradicional”, ou seja, através de seleção e entrevistas.

Outro mensalista relata que a empresa acaba por desprezar um pouco as pessoas consideradas mais velhas, com o fato de estar sempre renovando o seu pessoal, acaba também desperdiçando um pouco da experiência destas pessoas.

O entrevistado com mais idade comenta que, antigamente a empresa dava valor à experiência, ao tempo que o empregado conhecia o trabalho que fazia, o que se tornava um diferencial na hora da promoção, hoje este entrevistado duvida que um trabalhador que exerça a função de escriturário possa chegar a um nível um *pouquinho maior*, por causa do próprio mercado de trabalho que mudou de alguns anos até o presente momento, este tem

---

<sup>21</sup> O conceito de cultura é entendido por este trabalhador como o modelo de gerenciamento da empresa.

exigido dinamismo, com energia empreendedora, adequação às mudanças, características relacionadas aos jovens<sup>22</sup>.

Para o diretor de Recursos Humanos não há uma preferência da empresa no que se refere a idade nas contratações de seus empregados. O que acontece na fábrica pesquisada, na sua interpretação, é o próprio retrato de nossa população, que é uma população jovem. Apesar de não haver qualquer restrição quanto à idade, segundo este diretor, é bom para a empresa ter pessoas em seu quadro de pessoal que sejam mais ativas, mais produtivas, mais aptas a encararem as novas tecnologias, que tenham mais facilidade em aprender, que para este diretor são requisitos encontrados nos jovens. Em seu relato este diretor procura esclarecer que se o candidato tiver capacidade para exercer o cargo, a sua idade não influenciará na escolha e sim a sua competência.

Roberto Grün (1999) discute a questão da idade cronológica nas empresa, segundo este autor,

no Brasil empresarial do final dos anos 70 e começo dos 80, quase totalmente penetrado pelos critérios de excelência do estilo norte-americano, onde um dos maiores valores é o da liderança jovem- o general de 40 anos -, fica fácil ver para onde soprou o vento que sobredetermina grande parte dos conflitos organizacionais ocorridos no país (Grün, 1999: 69).

Na Divisão de Produtos Pessoais esta valorização da juventude, segundo alguns dados coletados, passou a ocorrer apenas no início dos anos 90, com a mudança na direção da Divisão.

Na pesquisa de Barbosa (1996/97) esta questão também aparece de forma muito semelhante a citada acima. Esta antropóloga comenta que desde 1993, o quadro de trabalhadores na fábrica estudada vem alterando-se, se compondo de pessoas de pouca idade, como já foi citado anteriormente. Esta antropóloga acrescenta que a ênfase em dinamismo e juventude, para a categoria dos mensalistas, é ambígua. Isto porque, desta forma, estes se vêem cada vez com menos oportunidades, pois, de acordo com as normas da companhia, se você não é gerente aos 35 anos, suas chances de fazer carreira são mínimas. Como eles- mensalistas- levam de 7 a 10 anos para se tornarem gerentes, as oportunidades deles são praticamente nulas. Esta também foi uma das reclamações feitas pelos

---

<sup>22</sup> Nesta dissertação o conceito de jovem também é entendido como uma construção social sobre a idade cronológica dos indivíduos, que pode variar de acordo com o contexto.

mensalistas nas entrevistas realizadas para esta dissertação. Provavelmente é por este motivo que o mensalista relata acima que considera difícil que um escriturário atualmente possa chegar a um cargo um pouco melhor na empresa.

Segundo Grün muitas empresas brasileiras, na década de 80, consideravam os gerentes mais velhos cronologicamente como incapazes de adaptação às novidades tecnológicas e informáticas, o mesmo não ocorria com os jovens considerados mais adaptáveis à estas mudanças. Esta afirmação sustenta a declaração feita por um dos entrevistados citado acima que relacionada a adaptação às mudanças aos jovens.

A fábrica em Recife é considerada por seus trabalhadores e trabalhadoras como uma fábrica que se diferencia das outras empresa localizadas em Recife por dar “igual” oportunidades para homens e mulheres trabalharem e não haver restrições quanto a idade, apesar dos trabalhadores serem consideravelmente muito jovens entre 20 e 40 anos. A boa aparência também é evidente no escritório em Recife, pois assim como em Vinhedo são a imagem da empresa.

Além da questão da idade são exigidas outras características para a contratação de um trabalhador na fábrica estudada em Vinhedo e estas se diferem dependendo do cargo a ser exercido e as categorias de classificação hierárquica utilizada pela empresa: horistas, mensalistas e gerentes. Há ainda dois tipos de processo de seleção um externo, a contratação de trabalhadores e trabalhadoras, e um interno que é realizado para eventuais promoções de cargos. No próximo item estarei expondo quais os critérios exigidos pela empresa estudada de seus candidatos a um cargo na empresa.

### **1. O perfil exigido nas contratações de trabalhadores e trabalhadoras para as categorias: horistas, mensalistas e gerentes na fábrica estudada**

Segundo os horistas, os (as) trabalhadores (as) da fábrica pesquisada da área produtiva são também geralmente jovens, na maioria homens<sup>23</sup>, são poucas as mulheres que

---

<sup>23</sup> Rizek e Leite (1998) enfatizam que o setor de linhas automáticas, na unidade mais antiga, tanto quanto a nova fábrica de escova de dentes, assim como todo o subsetor de perfumaria e sabões, vem passando por um processo de masculinização. Segundo as autoras este fato não é reconhecido no discurso gerencial, mas é indicado pelos dados RAIS do Ministério do Trabalho para os anos entre 1986 e 1993 (em que a porcentagem do trabalho feminino no setor de perfumaria e sabões baixou de 50 para 40%), bem como pelos depoimentos

trabalham na produção (são mais ou menos 13,3% apenas o contingente feminino na produção, no total de 682 trabalhadores na produção, 591 são homens e apenas 91 são mulheres); é exigido no mínimo ensino médio (2.º grau); nas entrevistas que são realizadas pela área de Recursos Humanos da fábrica, estes ficam cientes do horário e do tipo de trabalho que estarão exercendo. A empresa procura esclarecer, segundo alguns relatos tanto dos próprios horistas quanto dos gerentes da área, todas as dificuldades e se certificar que o (a) candidato (a) à vaga aceite trabalhar nestas condições, tais como trabalho em três turnos (das 6:00 às 14:00; das 14:00 às 22:00; das 22:00 às 6:00 com trocas de turno mensais, inclusive para as trabalhadoras). Todavia, mesmo sabendo destas condições de trabalho ao serem entrevistados, a maior reclamação dos (as) trabalhadores (as) nas entrevistas foram remetidas ao horário, principalmente a entrada no domingo às 22:00 horas para quem está no terceiro turno, segundo relato de um horista e de um gerente, estes são alertados quanto a este fato antes da contratação.

Um dos entrevistados do setor de Recursos Humanos relata que o perfil exigido pela empresa, na contratação de um trabalhador atualmente, deve ser o de uma pessoa dinâmica, confirmando o que foi citado acima que, principalmente na área produtiva, o candidato tem que estar ciente das tarefas a serem exercidas, e o que este está querendo buscar dentro da companhia. Seu relato se restringe às áreas administrativas (mensalistas) e produção (horistas), no que diz respeito a área gerencial não soube me dizer qual é esse perfil. Reafirma que o candidato deve ser preferencialmente jovem, limite de idade no máximo 25 anos, escolaridade mínima para a produção o 2.º grau completo, na área administrativa curso superior concluído ou em fase de conclusão.

Outra mensalista entrevistada comenta que o perfil exigido pela empresa na contratação de trabalhadores depende das áreas, contratam geralmente com o mesmo perfil dos trabalhadores da área. Entretanto, na sua interpretação este fato pode se tornar perigoso e até mesmo preconceituoso, já que a empresa deveria, na sua opinião, estar privilegiando o perfil de atuação, mas o que muitas vezes acaba ocorrendo é a escolha de pessoas, que tenham a mesma idade, a mesma maneira de se comportar, a mesma maneira de se vestir, padronizando de uma certa forma seus empregados.

---

dos trabalhadores do chão-de-fábrica (Rizek e Leite, 1998: 295). Algo muito semelhante tem ocorrido na fábrica estudada em Vinhedo.

Em sua pesquisa, Barbosa (1996/97), também destacou que a boa aparência era muito privilegiada na fábrica pesquisada, é interessante um relato ouvido por esta antropóloga,

Você nota logo quem é da (Divisão). O pessoal é super arrumado, bem vestido, etc. (Barbosa, 1996/97: 40).

Este tipo de “padronização” acaba reforçando algo que Barbosa denomina de *elitismo social* dentro da empresa, que pode se tornar prejudicial, já que como a própria Barbosa destacou, perde-se uma fonte de criatividade: a diversidade. Segundo esta antropóloga,

ser identificado como elitista no Brasil só é ruim no contexto político, no momento eleitoral, mas é um valor positivo do ponto de vista social numa sociedade que tradicionalmente se preocupa mais com status do que com realização. Portanto, esse elitismo, em certo contexto, se tornou um diferencial, a identificação de um estilo que no fundo todos gostam (Barbosa, 1996/97: 40).

Caracterizar o elitismo como um valor positivo à toda sociedade brasileira parece-me um pouco precipitado, apesar da autora ter explicitado que isto ocorre em certos contextos, entretanto ao usar a palavra *todos* corre o risco da generalização, perdendo assim o caráter, citado anteriormente pela própria Barbosa, de diversidade da sociedade brasileira.

A mensalista citada anteriormente participou, na época da entrevista, de um painel de contratação, que considerou muito “engraçado”, porque os candidatos e candidatas chegaram, sentaram-se e uma pessoa que estava encarregada da escolha de um deles (eram sete candidatos) comentou que uma das candidatas era a *cara da* (Divisão). Este comentário foi feito antes mesmo dos candidatos se pronunciarem, essa pessoa chegou a esta conclusão tendo em vista apenas a maneira da candidata se sentar e de se vestir, afirma a mensalista. Segundo esta entrevistada a candidata era muito bonita de acordo com os padrões de beleza atuais, porém após a exposição individual e a realização de uma dinâmica em grupo, esta não obteve um bom desempenho, pois a candidata era muito individualista, não trabalhava em equipe, por isso mesmo não foi escolhida, na interpretação da entrevistada.

Outra mensalista comentou também a sua participação num painel para a contratação de um (a) mensalista, segundo seu relato, os gerentes ficaram observando apenas uma candidata, considerada por estes gerentes a mais bonita entre os candidatos, esta mensalista, que relatou o fato, comentou que chegou a alertá-los quanto ao fato de que

a escolha deveria ser baseada na competência e não na aparência da (o) candidata (o). Na opinião desta mensalista a questão da boa aparência é muito explícita na Divisão de Produtos Pessoais, tanto que quando foi transferida para a fábrica em Vinhedo, um dos diretores comentou que uma das exigências para uma mulher trabalhar nesta fábrica seria ter seios e bumbum que se sobressaíssem. Na área de Seguros, pesquisada por Carmen Mozo Gonzáles (1999), a aparência física também é primordial, pois é a imagem da empresa. O mesmo parece ocorrer na fábrica estudada, pois este fato se torna bem visível ao visitarmos o escritório da fábrica, no qual se dão as reuniões com clientes e fornecedores, apesar do discurso da empresa de que a idade ou a boa aparência não é um fator determinante na contratação. Se entrarmos na sala na qual se localizam os trabalhadores da área administrativa, veremos que a maioria destes são jovens que podem ser considerados de boa aparência, não apenas as trabalhadoras, mas os trabalhadores também, isto foi observado durante visitas à fábrica. Esta “preferência” pela juventude, como pudemos observar, tem causado muitas insatisfações nos (as) trabalhadores (as) da fábrica estudada, principalmente na questão das promoções, cuja oportunidade é nula para os mais velhos cronologicamente. Como veremos a seguir, este fato têm gerado muitos conflitos entre mensalistas e trainees.

Há mais dois tipos de contratação praticado pela empresa: estagiários e trainees. Os estagiários são geralmente aqueles (as) que estão concluindo ou já concluíram cursos técnicos. Os trainees, como já mencionado, são recém-formados, os quais, segundo dados da empresa, passam por uma rigorosa seleção, na qual é primordial falar outro idioma e será ainda melhor se este idioma foi aprendido no país de origem.

Para uma das mensalistas o modelo de contratação de estagiários é muito positivo para a empresa, já que os estagiários demonstram ter capacidade para fazer o trabalho e a empresa não necessita partir em busca de trabalhadores no mercado, além de uma redução nos custos, pois há um certo investimento na contratação de um trabalhador (a).

Com relação aos trainees, algumas mensalistas entrevistadas não possuem um conceito tão positivo quanto com relação aos estagiários, pois os primeiros possuem, geralmente, todas as características exigidas pela empresa. São recém-formados, por isso supõe-se que sejam jovens, em sua maioria, mais adaptáveis às mudanças organizacionais. As mensalistas reclamaram muito desse processo, pois os trabalhadores que estão na

empresa já há algum tempo, que fazem cursos com seus próprios recursos, acabam não tendo a mesma oportunidade de promoção.

Se compararmos este trabalho com o realizado pela Livia Barbosa, podemos ver que nada se alterou de 1996/97 para 2000. No trabalho desta antropóloga haviam as mesmas reclamações por parte dos mensalistas. Se observarmos o número de trainees que estão atualmente na empresa, o que também ocorria na época da pesquisa de Barbosa, este é muito pequeno apenas 05, entretanto, os mensalistas construíram representações sobre estes que reflete, como apontou muito bem esta antropóloga, o perfil social de uma parte da população brasileira<sup>24</sup>, que relaciona a posição que uma pessoa ocupa com suas redes de relacionamento social e não pelo trabalho que realizam.

Para uma das mensalistas entrevistada, a realidade para quem entra na empresa no programa de trainee, é muito diferente de quem entra na empresa como um *trabalhador normal*. Os trainees, como o próprio termo sugere, são treinados, a empresa investe nessas pessoas, que passam por treinamento em várias áreas, por exemplo, se esta pessoa for trabalhar na área de desenvolvimento, esta passará por uma área de finanças, por outras áreas ligadas a esta, permanecerá praticamente um ano aprendendo e, depois assume um cargo de chefia, ou gerência, afirma a entrevistada.

Os privilégios concedidos aos trainees, que é a representação do que a empresa procura para preencher o seu quadro de empregados, têm provocado insatisfações por parte dos mensalistas e muita rotatividade de empregados nesta categoria, segundo relatos. A empresa, ao não levar em consideração a experiência de seus empregados, pode estar prejudicando seu desempenho num futuro próximo, se já não estiver acontecendo isto atualmente, pois a falta de experiência pode conduzir a interpretações equivocadas, como no caso de uma gerente que estava enfrentando vários problemas pessoais e profissionais e foi estigmatizada como escandalosa e autoritária- voltaremos a este assunto mais adiante. Esta representação que as mensalistas elaboram sobre a situação privilegiada dos trainees ocorre também com os horistas em relação aos mensalistas. Para os primeiros, estes últimos recebem tratamento diferenciado por parte da empresa como a realização de exercícios de relaxamento, ioga, horário de almoço mais prolongado, café da manhã diferenciado. Parece ser uma relação de hierarquia, na qual os (as) trabalhadores (as) que estão num nível

hierárquico inferior também gostariam de ter a oportunidade de receberem um mesmo tratamento, um tratamento de “igualdade”, mas que a empresa diferencia de acordo com a posição que cada trabalhador ou trabalhadora ocupa na empresa. Estes (as) trabalhadores (as) vêem que são tratados de maneiras diferentes, entretanto, não comentam em nenhum momento que estes privilégios são inerentes aos cargos ocupados, no caso dos (as) mensalistas isto se torna ainda mais complicado, porque quem “treina” os trainees são os próprios mensalistas que ao término do treinamento, muitas vezes, estará subordinado ao seu “aluno”. A empresa ao conceder certos privilégios a apenas a um grupo de pessoas, sendo que estes poderiam estar sendo concedidos a todos os trabalhadores e trabalhadoras da empresa, acaba por gerar conflitos e barreiras no relacionamento entre os níveis hierárquicos, distanciando-se do seu discurso que quer aproximar esses níveis hierárquicos.

Outra entrevistada- que possui cargo de chefia- comentou sobre uma experiência de um recrutamento do qual havia participado a pouco tempo, que ficou evidente para esta que a empresa tem privilegiado o candidato que tenha um boa comunicação em detrimento do conhecimento técnico, além de levar em conta a universidade que o candidato cursou. Esta evidência ocorreu quando esta entrevistada sugeriu que fosse realizada uma prova escrita, a sua sugestão, segundo seu relato, foi muito criticada pelos representantes da área de Recursos Humanos. A entrevistada comentou que reconhece ser necessário que um trabalhador tenha uma boa comunicação, é a política da empresa atualmente, mas na sua interpretação, é também necessário que o candidato tenha conhecimento técnico na área, pelo menos no que diz respeito a área do laboratório. O resultado mostrou que, segundo seus comentários, nem sempre um candidato de uma universidade bem conceituada possui o conhecimento técnico necessário, pois havia um candidato formado pela Universidade de Campinas que obteve de nota um (1).

Uma outra entrevistada relatou que muitos gerentes são selecionados pela faculdade que cursaram, por exemplo, se cursaram USP, UNICAMP ou GV servem para serem gerentes, entretanto se cursaram PUC-C, já não servem. Barbosa (1996/97), sobre esta questão, afirma que estas observações, que também apareceram em sua pesquisa, na prática não se realizam desta maneira. A Divisão de Produtos Pessoais, de fato, vai procurar pessoal em algumas instituições universitárias de elite, mas também em outras instituições

---

<sup>24</sup> Não podemos generalizar e dizer que toda a sociedade brasileira tem esse perfil, já que defendemos a tese

consideradas de classe alta e não muito bem avaliadas pelos órgãos que controlam a qualidade do ensino superior no Brasil, como a Capes e CNPq, afirma Barbosa. Esta antropóloga demonstra isto graficamente no qual 46% dos gerentes da Divisão em referência se formaram em outras instituições que não eram as consideradas de elite. Nas universidades consideradas de elite os números eram: USP (25%), UNICAMP (11%), FGV (09%) e ESPM (09%)- não possuo dados para verificar se houve alterações nestes números. Segundo Barbosa o critério de seleção utilizado na prática pela empresa, em 1996/97, privilegiava não apenas pessoas das melhores faculdades, mas também de alto nível social, por isso faz algumas ressalvas sobre a questão do elitismo social, já citado acima. Para esta pesquisadora a opção pelo título universitário e não pela qualificação dos mensalistas reforça a imagem de que o perfil na Divisão de Produtos Pessoais tem algo de elitismo social, mais do que a competência. Esta autora afirma ainda que,

por outro lado, quando cada dia mais a vantagem competitiva das empresas está centrada na criatividade humana e no avanço tecnológico a (Divisão) se priva de uma importante fonte de criatividade: a diversidade. Diversidade social, regional, étnica etc., buscando uma homogeneização interna que tem como principal critério- um tipo educacional e social- que no Brasil, devido às grandes desigualdades sócio-econômicas existentes, acaba por ser mais social do que qualquer outra coisa (Barbosa, 1996/97: 65).

Parece haver um paradoxo na afirmação de Barbosa, ao mesmo tempo que critica esta Divisão por buscar uma “homogeneização” interna, utiliza o conceito de elitismo social, como se este de certa forma fosse uma característica de toda a sociedade brasileira, o que considero perigoso afirmar. Entretanto, os dados nos conduzem a considerar que a empresa tem tentado, através de sua forma de contratação, padronizar seus trabalhadores e trabalhadoras.

Todas as entrevistadas concordam que a faculdade que cursaram não é uma boa avaliação para o desempenho de um trabalhador ou de uma trabalhadora, já que há muitas pessoas que cursaram faculdades não tão famosas mas são competentes. Para estas entrevistadas o que a empresa está avaliando atualmente é se o candidato sabe se comunicar, se expressar bem e, não a sua contribuição para o negócio.

---

de que a cultura e sociedade estão em constante construção, não estão prontas e acabadas.

Na gerência, segundo relatos, a empresa está privilegiando pessoas consideradas modernas, ou seja, inovadoras adeptas às mudanças, *plugadas* no mundo, que podem estar aqui hoje, amanhã em outro lugar, que falem no mínimo dois idiomas. Estas características servem tanto para as gerentes quanto para os gerentes, afirmam. Outra gerente acrescentou que estas pessoas têm que ser abertas às idéias, à desafios e ter iniciativa.

Uma outra disse que falta na empresa uma pessoa que tenha capacidade para desenvolver outras pessoas, para preparar as pessoas, ou seja, gerenciar pessoas. Para esta gerente a empresa tem que estar privilegiando este tipo de pessoa no momento da contratação.

Para uma das gerentes entrevistada, não houve empecilhos para entrar na empresa mesmo tendo dois filhos, diferente de outras empresas que não a contrataram exatamente por este motivo. Numa pesquisa realizada por Helena Hirata e John Humphrey (1984), os dados mostravam que os critérios de responsabilidade com relação à família tinha um efeito claro sobre as decisões de permanência ou não no emprego no caso dos homens, sendo que o mesmo não ocorria com as mulheres. No caso desta gerente, o critério responsabilidade foi um fator decisivo para sua contratação; segundo seu relato, foi justamente por ser casada e ter filhos que foi escolhida, pois a empresa necessitava de uma pessoa responsável- neste caso casamento e filhos são associados à responsabilidade. Segundo Cristina Bruschini (1994) na década de 80 cresce a participação no trabalho das mulheres casadas com responsabilidades familiares, crescendo ainda mais na década de 90, enquanto em 1980 eram apenas 20% de trabalhadoras casadas, este número sobe para 38% em 1990.

Todas as gerentes entrevistadas foram unânimes em concordar que atualmente na empresa o sexo não influi na escolha dos candidatos, esta tem levado em conta o perfil que estão procurando.

Para um dos gerentes entrevistado, os obstáculos são os mesmos tanto para os homens quanto para as mulheres, não vê nenhuma diferença, se assumem algum posto isto se deve à capacidade. No entanto, nenhum dos entrevistados soube me responder porque, se a empresa não faz distinção de sexo na contratação há praticamente o dobro de homens ocupando os vários cargos oferecidos pela empresa e este fato se dá em todos os níveis hierárquicos: Na produção são, como mencionado anteriormente, 682 trabalhadores, deste total há 591 homens e apenas 91 mulheres. Na administração (mensalistas) há 175

trabalhadores, 113 homens e 62 mulheres, na gerência não é diferente, no total de 45 gerentes, há 29 homens e 16 mulheres. Há ainda os trainees dos 05 existentes na fábrica 04 são do gênero masculino e apenas 01 do gênero feminino. Estes números mostram que, apesar de um discurso pretensiosamente “igualitário”, se é que podemos nos referirmos a ele nestes termos, há ainda uma grande discrepância na inserção de indivíduos homens e mulheres na fábrica estudada. A imagem que a empresa tenta construir para a sociedade é de uma empresa na qual não há discriminação, ressaltando sempre que possível a quantidade de trabalhadores em cargos de chefia, se comparado a outras empresas. Para esta empresa, tais números confirmam este discurso, na medida em que há 91 trabalhadoras na produção, sendo que nas outras divisões desta empresa não há nenhuma trabalhadora nesta área. Na interpretação dos diretores desta Divisão, portanto, estes números são considerados positivos e não negativos para sua imagem.

## **2. A seleção interna e as exclusões de trabalhadoras e trabalhadores de alguns setores de atividades na fábrica pesquisada**

Antes de entrar diretamente na discussão sobre o processo de seleção interno praticada pela fábrica estudada, farei um breve comentário sobre a inserção da mulher no mercado de trabalho industrial, após a década de 70, que é a década que foi inaugurada a fábrica em questão. Considero importante esta discussão para poder tentar também localizar quais os espaços que estão sendo ocupados pelas mulheres na fábrica estudada.

Algumas autoras destacam o crescimento da força de trabalho feminino no Brasil no mercado formal de trabalho, sobretudo urbano, a partir do final dos anos 60. Segundo Segnini (1998) considerando tão-somente a década de 80 (1981/1989), verifica-se que mais de 7 milhões de trabalhadoras entraram no mercado de trabalho no período, o que representou um crescimento de mais de 48% em termos relativos; ou seja, duas vezes o aumento relativo masculino (24%). (Fonte FIBGE-PNAD/1981 e Pnad/1989). Esta autora destaca outros aspectos que revelam também permanências na inserção da mulher no mundo do trabalho presentes desde a Revolução Industrial. Um deles refere-se,

à estreita relação entre o papel que a mulher ocupa no espaço privado- na casa e na família- e sua inserção no espaço público, notadamente no mundo do trabalho remunerado. Trata-se da relação entre as atividades de

reprodução (produção social de seres humanos) e as atividades de produção (produção social de bens) (Segnini, 1998: 105).

Apesar desta intensa inserção da mulher no mercado de trabalho, em 1990 a mulher representava no Brasil pouco mais de 35% dos 64,5 milhões de trabalhadores que compõem a PEA- População Economicamente Ativa. (Fonte FIBGE- PNAD/1989) Após uma década houve uma elevação neste número, a mulher, em 1999, representava 40,2% dos 71,6 milhões de trabalhadores com mais de 10 anos, que ocupam grandes Regiões segundo sexo, os grupos de idade e associação a sindicato. (Fonte FIBGE- PNAD/1999)

A autora citada acima acrescenta que, ao mesmo tempo em que se vem observando um crescimento da participação da mulher no mercado de trabalho, é também constatada em quase todo o mundo uma segregação dos postos de trabalho por sexo. Na fábrica pesquisada, como veremos, tem acontecido algo semelhante principalmente em cargos que exijam mais autoridade ou que são responsáveis pelo lucro ou prejuízo de uma unidade de negócios. Segundo dados da Revista Exame de 24/01/2001 este fato ocorre em muitas empresas brasileiras, entre as 500 melhores empresas para trabalhar, pesquisadas pela própria revista, apenas duas têm uma mulher na presidência.

A reestruturação produtiva no mundo do trabalho, para Segnini, tem como uma de suas características a “feminização” do trabalho, sobretudo no setor terciário da economia. O motivo da ocorrência deste fato se deve, segundo esta autora, baseada em algumas pesquisas realizadas sobre o assunto, principalmente a de Anne Lerrolle Doniol-Shaw, que verificou que,

as mulheres no contexto de trabalho polivalente são ‘campeãs de adaptabilidade’. Destaca que as novas exigências para este tipo de trabalho encontram nas mulheres disposição não negligenciável para aquisição de competências como o nível de escolaridade mais elevado que os dos homens em postos de trabalho semelhantes (conforme também observado nesta pesquisa) e o fato ‘das competências adquiridas na vida doméstica serem facilmente transferidas para estas novas situações de trabalho’. A autora salienta que a experiência cotidiana vivenciada, sobretudo pelas mulheres, da reconversão frente a diferentes papéis que se modificam sucessiva ou concomitantemente, vivenciados na vida privada, tendem a fortalecer a capacidade de adaptação a mudanças. (Segnini, 1998: 173).

Deste modo as tarefas executadas pelas mulheres no espaço privado, ao contrário de ser algo limitador para a mulher, aparece como um elemento qualificador frente à possibilidade de ter adquirido socialmente habilidades requeridas para a realização do trabalho flexível, afirma Segnini (1998). Numa época na qual dá-se, no mundo do trabalho, uma grande importância a polivalência, esta “habilidade” adquirida pela mulher no âmbito social, passa a ser também “apropriada”, neste caso pelos empresários, na indústria, que passa a explorar mais esta “habilidade” das mulheres. Um “guru” empresarial americano em entrevista a Revista Exame confirma este fato: “Elas (as mulheres) são craques em fazer um monte de coisas ao mesmo tempo” (Revista Exame, 24/01/2001: 01). Seu relato explicita a polivalência da mulher.

Na fábrica pesquisada a maior parte dos cargos são exercidos por trabalhadores e trabalhadoras, porém não na mesma proporção, os quais executam as mesmas funções, inclusive na área produtiva, e recebem o mesmo salário. As mulheres nesta empresa não recebem menos do que os homens, no exercício de funções equivalentes, como ocorre ainda em muitas empresas brasileiras<sup>25</sup>. Uma coincidência muito grande é o fato de que esta fábrica foi oficialmente inaugurada em dezembro de 1978 e neste ano, no mês de janeiro houve o Primeiro Congresso das operárias metalúrgicas de São Bernardo, promovida pelo sindicato da categoria. As reivindicações das mulheres neste Congresso, segundo Lobo et alli (1986), referiam-se em maior parte à discriminação sexual que começava no momento da admissão. Entre estas as denúncias de discriminação estava a desigualdade dos salários para funções idênticas exercidas por homens e mulheres. Este ponto já havia sido levantado anteriormente pelo Sindicato de São Bernardo em 1974 e 1976. Coincidência ou não, as trabalhadoras na fábrica em Vinhedo já iniciaram seus trabalhos naquele ano (1978) recebendo salários equivalentes ao dos seus colegas trabalhadores desempenhando as mesmas funções. Não tenho dados suficientes para saber o quanto essa manifestação realizada naquele ano influenciou a empresa a adotar tal atitude.

---

<sup>25</sup> Ver Risek e Leite (1998); Bruschini (1994); Kartchevsky-Bulport (1986) entre outros. Para se ter uma idéia, segundo dados do Pnad (Pesquisa Nacional por Amostragem de Domicílio), em 1990 enquanto 4,5% dos trabalhadores brasileiros ganhavam, em média, menos de ½ salário mínimo por mês, quase 12% das trabalhadoras encontravam-se na mesma situação. Na mesma data quase metade das mulheres (3,9%), em relação aos homens (6,4%), recebiam mais de 10 salários mínimos (Bruschini, 1994: 30).

Apesar de receberem salários equivalentes, não é qualquer cargo que podem ser ocupados por trabalhadores e trabalhadoras, há cargos que são considerados “masculinos” e outros “femininos”, excluindo um ou outro de tais funções, na fábrica estudada. Segundo Ricardo Paes de Barros, diretor de estudos sociais do (IPEA) Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, num estudo sobre o trabalho feminino em São Paulo, comenta para a Revista Exame (24/01/2001), que alguns empregos são “de mulher” e outros são “de homens”, confirmando o que foi observado na fábrica estudada.

Na pesquisa realizada por Pollert (1996), esta também observa uma distinção entre áreas baseadas no sexo do trabalhador (a). Nas áreas de capital intensivo, no qual há um maior rigor tecnológico predominam os homens e nas áreas de trabalho intensivo, que exige um maior trabalho “vivo” predominam as mulheres. No caso da Choc-Co, empresa pesquisada por Pollert (1996), esta divisão de áreas é de certa forma irônica, já que a área “nobre” da empresa, que possui máquinas computadorizadas, apesar de permanecerem nesta área algumas máquinas manuais, é freqüentemente chamada de “cozinha”, local construído socialmente no qual predominariam as mulheres. As mulheres estariam concentradas fora da “cozinha”, na embalagem, nas áreas de trabalho intensivo e repetitivo, reforçando as argumentações de que a polivalência das mulheres no trabalho doméstico ter sido um traço distintivo da inserção da força humana feminina na “era” da reestruturação produtiva. Essa divisão sexual do trabalho fica evidente, na fábrica pesquisada por Pollert segundo mostram seus dados, nas próprias máquinas que não são assexuadas, foram construídas para serem manuseadas por pessoas com estaturas mais altas, que se encaixa na maioria dos casos, aos homens. Outro fator distintivo relatado pelos trabalhadores desta fábrica, segundo esta autora, que justificariam a exclusão das mulheres na área, são os banheiros que também são masculinos, mostrando que a área foi idealizada para que apenas homens a ocupassem.

Os dados coletados por Pollert (1996) reforça também a concepção de Bruschini (1998) sobre as conquistas de espaços pelas mulheres no mercado de trabalho não terem extinguindo as discriminações sofridas por estas neste mercado. Como Bruschini (1998) destaca, as oportunidades para as mulheres, em comparação aos homens, são mais limitadas e as barreiras são maiores para ocupar cargos de chefia- na fábrica estudada pude coletar relatos muito interessantes a este respeito que serão expostos neste capítulo. Estas questões

também são levantadas pela Revista Exame (24/01/2001) que comenta que conquistar espaços não é sinônimo de igualdade, referindo a dupla jornada de trabalho ainda enfrentada pelas mulheres, salários menores que seus colegas homens que exercem a mesma função e a preferência das empresas em promover homens para cargos de poder e prestígio. A Revista ainda acrescenta que no ritmo em que as mulheres vem avançando rumo a altos postos corporativos nos EUA, que é o país em que elas mais avançam, a participação das mulheres em cargos poderosos será igual a dos homens apenas em 2064 e ainda, segundo dados do OIT (Organização Internacional do Trabalho), as mulheres chegarão a igualdade com os homens somente daqui a 470 anos.

Apesar da empresa estudada proferir em seu discurso uma igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, no momento da contratação o mesmo não vem ocorrendo no processo de seleção interna. É necessário destacar também, que os problemas enfrentados por homens e mulheres nas seleções internas são diferentes, dependendo do cargo que ocupam na empresa. Homens e mulheres horistas têm problemas que diferem dos problemas enfrentados por homens e mulheres mensalistas e estes, por sua vez, diferem dos problemas dos gerentes e das gerentes. Os planos de carreira também são diferenciados para horistas, mensalistas e gerentes. Além disto vários trabalhos (Kartchevsky-Bulport et alli, 1986; Lobo, 1991; Abreu, 1993; Hirata e Kergoat, 1994; Segnini, 1998, entre outros) já demonstraram que a classe operária não é unívoca e não pode ser pensada como homogênea. Segundo Hirata e Kergoat (1994) a partir da construção do conceito de gênero por antropólogos e sociólogos nos anos 70, torna-se evidente que os conceitos chave do marxismo para lutar contra a exploração eram insuficientes para mostrar a opressão sofrida pelas mulheres “quanto às relações homem/mulher no seio da sociedade” (Hirata e Kergoat, 1994: 94). Estas autoras afirmam que,

foi preciso primeiro tornar visível a construção histórica, cultural, do sexo social (ou gênero) contra o naturalismo e o fatalismo que impregnam a representação da mulher como inferior, subordinada por razões de ordem biológica; é clara a analogia com a naturalização das raças dominadas a partir de diferenças biológicas (Hirata e Kergoat, 1994: 94-95).

Estas autoras consideram os atores individuais e coletivos como não só produto das relações sociais, mas também, produtores destas relações, por isto as relações sociais de sexo e de classe devem estar integradas, pois são indissociáveis e complementares.

As relações sociais formam uma teia: há separação e entrelaçamento, contradição e coerência entre essas relações. Ambas são transversais ao conjunto da sociedade (Hirata e Kergoat, 1994: 96).

Neste trabalho, considera-se também que as relações sociais são construídas socialmente; e, durante a pesquisa realizada na fábrica em questão, percebi que não se poderia homogeneizar não apenas a questão do gênero dos trabalhadores como também a situação vivida por estes em seus respectivos cargos na empresa. As reivindicações de uma mulher que ocupa um cargo de gerente não é a mesma da mulher que ocupa um cargo na área produtiva. O perfil exigido para ocupar tais cargos também são diferentes, assim como já dito anteriormente, os problemas enfrentados não são os mesmos. As autoras citadas acima, ao afirmarem que a “classe operária tem dois sexos”, querem dizer que as relações de classe são sexuadas e não considerar este fato, pode levar a um conhecimento truncado sobre classe social. Alice Rangel de Paiva Abreu (1993) acrescenta que se a afirmação acima for correta, a classe operária ter dois sexos, então as mudanças tecnológicas implementadas pelas empresas devem ser entendidas a partir de uma perspectiva de gênero. Toda esta discussão corresponde ao propósito deste trabalho que é considerar não só as diferenças na construção das representações dos operários e operárias, mas também trabalhadores e trabalhadoras de todos os níveis hierárquicos da empresa estudada. Como estes são diferenciados, apresentarei também o processo de seleção interno separadamente, assim como suas respectivas oportunidades de ascensão na empresa.

### **2.1. O processo de seleção interna na área produtiva**

Danièle Combes e Monique Haicault (1986) colocam uma questão muito interessante que demonstra bem o que vem ocorrendo na área produtiva da fábrica estudada. Para estas autoras não se pode mais pensar que há uma aliança entre trabalhadores e trabalhadoras para lutarem contra o capital,

esquecendo suas *divergências* como se fossem brigas de casal para serem resolvidas em *outra instância*, nos lares ou, como se costuma dizer, na esfera *privada*, até mesmo nas alcovas (...) (grifo das autoras) (Combes e Haicault, 1986: 29).

Na área produtiva da fábrica estudada não há união entre trabalhadores e trabalhadoras, ao contrário, vem ocorrendo muitos conflitos entre eles. Como já destacado, a área produtiva é constituída por núcleos de trabalho semi-autônomos, estes grupos possuem autonomia na escolha dos integrantes de seus núcleos. No início da formação destes núcleos, as escolhas foram realizadas pelos coordenadores de produção e, segundo relatos, havia pelo menos uma mulher em cada núcleo. Num segundo momento, os próprios trabalhadores e trabalhadoras passaram a fazerem estas escolhas e começaram a excluir todos aqueles trabalhadores e trabalhadoras que não faziam parte do círculo de amizade daquele núcleo que estava realizando o processo de seleção. Fazer parte do círculo de amizade significa para os trabalhadores da fábrica estudada, saírem juntos para beber depois do trabalho, jogarem futebol juntos, ou seja, possuir uma relação pessoal entre eles. Não estão privilegiando, neste caso, a competência do trabalhador ou da trabalhadora, mas sim a “amizade” estabelecida entre o grupo e o candidato à vaga. A situação das trabalhadoras nesta área se torna mais crítica, porque dificilmente fará este tipo de programa com seus colegas homens e há ainda outro agravante, os núcleos têm preferido, na maioria dos processos de seleção, trabalhadores homens para integrar o seu grupo de trabalho. Muitas são as justificativas dadas para a exclusão das mulheres dos núcleos. As mulheres são excluídas, na opinião dos gerentes da produção, porque os homens consideram o trabalho muito “pesado” e argumentam que as mulheres “não dariam conta de executá-lo”. Por este motivo estão optando, segundo relatos dos próprios trabalhadores da produção, por homens que trabalhem bem- no sentido de dar conta das funções a serem executadas- e que possuam certa afinidade, para que não ocorram problemas de relacionamento no futuro. Como afirmou um dos entrevistados: Não vou trabalhar com quem eu não conheço e não sei se vou me dar bem com ele. Com isto acaba-se não dando oportunidade para muitas mulheres que querem e são capazes de “dar conta” das funções a serem exercidas, e aos outros que são competentes, mas não são “conhecidos”.

Elida Rubini Liedke (1988) afirma que as estratégias empresariais ao identificarem as tarefas femininas como tendo uma natureza “mais frágil”, “reforçam o patriarcado, ao manter as mulheres como uma força de trabalho desprivilegiada” (Liedke, 1988: 68-69). Na fábrica estudada há muitas trabalhadoras que desempenham as mesmas funções que os trabalhadores, mostrando que esta não é uma justificativa para as tais exclusões.

Segundo alguns entrevistados, os trabalhadores da manufatura, só escolhem pessoas para trabalharem em seus núcleos que, como eles dizem, sejam seus *chegados*, ou seja, pessoas que façam parte de seu convívio social. No entanto, quando perguntei se esses denominados *chegados*, são escolhidos devido à amizade ou à competência, responderam que optavam sempre pela competência, pois se escolhessem algum *vagabundo* teriam que *carregá-lo nas costas*, isto é, fazer o serviço destinado a ele.

Um dos coordenadores da área produtiva acredita que, em 97% dos painéis de escolha de componentes para os núcleos, há *cartas marcadas*, ou seja, já sabem quem irão escolher para seus núcleos independente dos candidatos à vaga e não levam em consideração a situação pessoal destes candidatos, como o fato de ser casado por exemplo, ter filhos e necessitar mais da vaga do que um outro empregado da empresa.

Um dos relatos de um trabalhador entrevistado, explicita a preferência por homens no momento da escolha dos componentes dos núcleos:

Eu já trabalhei com mulher boa de serviço, mas se for para escolher entre mulher e homem eu escolho homem. Eu acho que é mais fácil se relacionar com um homem do que com uma mulher, você tem mais liberdade de falar as coisa prum homem, pelo menos pra mim, do que com uma mulher. Se um cara embaçar com você, você já vê o que pode fazer, pega no pescoço e resolve lá e pronto. Mulher não, a mulher leva mais as coisas pro chefe, na minha opinião. Homem não, a gente já segura a coisa na linha, já resolve lá mesmo. Tem problema resolve lá.

Na interpretação de alguns trabalhadores desta área, as mulheres são muito emotivas, choram à toa, levam muitas reclamações para os chefes e consideram que as mulheres *só servem para varrer as linhas* em que trabalham.

Uma pesquisa realizada em certa fábrica por Elizabeth Souza Lobo (1991), mostrou que as operárias permanecem,

donas de casa e que o trabalho feminino é visto como concorrencial ao trabalho masculino. É considerado como uma intromissão indevida das mulheres numa esfera que não é sua (...) (Lobo, 1991: 120).

Nas minhas observações do trabalho na manufatura, pude constatar que os trabalhadores, nas linhas em que haviam mulheres, não realizavam o trabalho de limpeza das linhas, este trabalho era reservado às trabalhadoras. Apenas linhas em que haviam apenas homens é que os observei executando este tipo de tarefa. Segundo Aracy Martins Rodrigues (1992) as mulheres,

executam bem as tarefas para as quais o treinamento para futuras donas-de-casa as dotou. Esse fato torna muito fácil o trabalho de ‘naturalização’ dessas habilidades. Quando há tentativa de colocar homens nesses cargos, eles não o aceitam ou não os realizam a contento, o que reforça a idéia de que o homem, ‘por natureza’, é avesso ao seu desempenho (274).

Este tipo de comportamento adotado pelos trabalhadores desta fábrica conduz a uma certa divisão sexual do trabalho, no qual as tarefas consideradas domésticas são relegadas às trabalhadoras. Para Lobo (1991) “a divisão do trabalho entre os sexos está na base da opressão da mulher na sociedade e na família (...)” (Lobo, 1991: 42). O papel da mulher na divisão social foi construído socialmente como sendo o da reprodução e do homem a produção, por isso “a divisão das esferas, ao designar prioritariamente as mulheres à esfera reprodutiva, determina a esta papel subordinado à esfera produtiva” (Lobo, 1991: 48).

A autora acrescenta ainda,

(...) delicadeza e destreza parecem ser os critérios que especificam as tarefas das mulheres, em oposição ao trabalho pesado da embalagem, realizado por homens (Lobo, 1991: 56). No entanto, a comparação de contextos de trabalhos distintos mostra que as mulheres realizam também trabalhos que exigem agilidade, intensa movimentação do corpo, dispêndio de força. Apenas no contexto do trabalho agrícola, o discurso da fragilidade é impossível e há a tradição do trabalho feminino na agricultura (Lobo, 1991: 59).

Danièle Kergoat (1992) já havia analisado, no contexto industrial francês, o discurso sobre a “natureza feminina”, justificar e “explicar” as evidentes diferenças de práticas sociais entre operários e operárias. A autora destaca que às desigualdades sociais de sexo estão presentes tanto no discurso patronal como no sindical ou mesmo acadêmico (Kergoat, 1992: 74). Combes e Haicault (1986) nos lembra muito bem que a separação indiscriminada dos agentes da produção e reprodução é sempre parcial, pois os homens também estão presentes na reprodução assim como as mulheres estão presentes na produção, sejam em quaisquer modalidades dos papéis ocupados e em quaisquer modos de produção considerados. O que reafirma que esta separação é uma construção social.

A justificativa das habilidades “inatas” das mulheres para realizar determinadas tarefas é dada por um dos coordenadores entrevistado, que na sua interpretação justifica, de certa forma, a exclusão de algumas trabalhadoras. Para este coordenador a escolha é muito individualizada e depende muito das experiências vividas anteriormente pelo núcleo. Relata

que nas linhas de Deo (desodorantes) geralmente preferem trabalhar com mulheres, pois estas são mais ágeis para o tipo de trabalho desenvolvido nestas linhas. O relato deste coordenador sugere que em tarefas as quais exigiriam mais habilidade as mulheres estariam *mais aptas* a desenvolvê-lo, por isso são preteridas em áreas que exijam mais força física.

Rodrigues (1992) em sua pesquisa registra um depoimento de uma psicóloga de uma empresa de perfumaria e cosméticos, muito semelhante ao que eu ouvi de uma das mensalistas do setor de Recursos Humanos da fábrica pesquisada, por preferirem mulheres nas linhas de desodorantes.

Na nossa embalagem, a mão-de-obra feminina é melhor que a masculina, porque são serviços, assim...delicados (Rodrigues, 1992: 280).

Na fábrica estudada a trabalhadora da área de Recursos Humanos comentou que é muito importante ter mulheres nos finais de linha, nas embalagens, por serem mais detalhistas e trabalharem melhor em serviços “mais delicados” do que os homens.

Cibele Saliba Rizek e Márcia de Paula Leite (1998) argumentam num de seus artigos que o lugar ocupado pelo trabalho feminino no processo de reestruturação produtiva pode ser pensado a partir de três dimensões que se complementam, ao mesmo tempo que elucidam os conteúdos das segregações de gênero:

(1) a manutenção do confinamento das mulheres em postos de trabalho cujo conteúdo guarda estreita semelhança com o trabalho doméstico; (2) a identificação do uso das sensibilidades corporais com o trabalho feminino, simples e naturalizado; (3) a produção de um consentimento fabril associado à construção de imagens marcadas pela equalização das exigências domésticas e fabris que configuram um feminino dócil e confinado à esfera privada da vida doméstica (Rizek e Leite, 1998: 283).

Na fábrica pesquisada não é possível considerar todas as trabalhadoras como “frágeis” ou mais “ágeis” do que seus colegas homens, já que teoricamente desempenham as mesmas tarefas, na prática, como citado acima algumas tarefas consideradas domésticas- como é o caso de varrer o chão da linha- são delegadas às operárias. Segundo alguns relatos, há trabalhadoras que conseguem desempenhar os mesmos trabalhos que seus colegas operários, mas há também àquelas que têm mais dificuldade em desempenhá-las, por isto não se pode generalizar. As trabalhadoras das linhas de produção da fábrica da Divisão de Produtos Pessoais pesquisada reconhecem que há trabalhos que exigem muito esforço físico, entretanto, estas consideram que deveria haver bom senso por parte de seus

colegas em ajudá-las na execução destas tarefas consideradas “mais pesadas”, mas o argumento utilizado pelos trabalhadores para não fazê-lo é a equiparação salarial, como recebem salários equivalentes, também devem realizar os mesmos trabalhos. Por este motivo também justificam a exclusão das mulheres no momento da escolha dos integrantes dos núcleos. Nas pesquisas realizadas por Rizek e Leite (1998) as chefias também justificavam as limitações das tarefas assignadas às mulheres alegando a ausência de força física. “Restariam, então, para a parcela feminina da força de trabalho, postos cujo trabalho era mais leve e mais simples” (Rizek e Leite, 1998: 285).

Em Recife, segundo relatos tanto de trabalhadores quanto de trabalhadoras desta área, os trabalhadores também vêem suas colegas de trabalho como sendo mais “frágeis”, entretanto, ao contrário do comportamento praticado pelos trabalhadores na fábrica em Vinhedo de não ajudarem suas colegas num trabalho “mais pesado”, prevalece um certo cavalheirismo de não permitir que as mulheres carreguem peso, por isso as ajudam a executar determinadas tarefas antes mesmo que estas peçam auxílio a eles. Como a visita a esta fábrica foi muito rápida não foi possível verificar porque os trabalhadores tratam suas colegas de trabalho da maneira citada, por isto este relato tem por finalidade exemplificar que o comportamento dos trabalhadores em relação às trabalhadoras em Vinhedo não pode ser generalizado.

Rizek e Leite (1998) também problematizam as dimensões do corpo não apenas como substrato físico, mas também como construção simbólica, como representação.

O corpo é um organismo material, mas também uma metáfora. Nesse sentido, a discussão da questão feminina, freqüentemente naturalizada, em especial no que se refere ao trabalho, passa pela compreensão das construções sociais das qualificações, das capacidades inscritas nos corpos, vistos como aptos para algumas tarefas, inaptos para outras. Tal como a esfera doméstica e familiar da reprodução, as qualificações e o saber/fazer que lhe são inerentes são construções, o que se estende à identificação entre corpo e natureza, entre os lugares e saberes femininos e masculinos como natureza e cultura, corpo e razão (Rizek e Leite, 1998: 305).

Deste modo as atribuições dadas ao corpo também são construídas socialmente e não determinadas biologicamente, como são representadas nestas fábricas, de formas diferenciadas, assim como em outros contextos sociais. Para Rodrigues (1992),

as semelhanças encontradas entre o que ocorre na fábrica e em qualquer outro *locus* (inclusive a família) não deveriam ser visualizadas como uma relação causal, mas numa relação de paralelismo. Se lembrarmos que, em cada fábrica, encontramos uma maneira de contrapor o masculino e feminino, diríamos que qualquer lugar traz a potencialidade de servir como cenário, e todos os recursos materiais e humanos a de servirem para uma instrumentalização de algo incessantemente reiterado, que é próprio de um todo social e de todas<sup>26</sup> as sociedades: a diferenciação sexual e a dominação masculina (Rodrigues, 1992: 283).

No caso da fábrica estudada, parece que os trabalhadores, ao excluírem as trabalhadoras dos núcleos de trabalho, estão querendo manter uma certa superioridade em relação às suas colegas que é um reflexo das representações sociais construídas sobre gênero.

Outro motivo dado pelos trabalhadores para não escolherem suas colegas operárias, refere-se a estas chamarem a atenção de outros colegas, os quais iriam conversar com elas, atrapalhando assim o trabalho nas linhas. Em minhas observações, em nenhum momento pude observar algo parecido com o relatado. Carmen Mozo Gonzáles (1999) em sua pesquisa sobre o trabalho de mulheres em companhias de seguro, no qual dá uma maior ênfase ao ramo de seguro de vida, verifica que a representação que se faz sobre a atração sexual “natural” entre homens e mulheres é considerada uma vantagem às mulheres que trabalham neste ramo,

el modelo de relación social pautado entre los sexos, modelo cimentado em la construcción de hombres e mujeres como seres complementarios (atracción heterossexual naturalizada), se plantea como otra de las ventajas que facilitan la labor de las mujeres em la venta de seguros. Em esta relación, ellas juegan el papel delas hembras de la especie hacia las que el hombre se siente inevitablemente atraído, por lo que se considera que siempre es más agradable la llamada o la visita de una mujer que la de um hombre y que éste la habla casi em términos de instinto natural del macho atraído hacia la hembra. Se la recibe por curiosidad, incluso com expectativas latentes... (a construcción social de la sexualidad masculina em el pensamiento occidental actual la define como activa e fuertemente acentuada- Gonzáles, 1999 , nota 49: 152).

---

<sup>26</sup> A questão da universalidade da dominação masculina não é consensual. Lévi- Strauss (1976) alega que existe uma supremacia masculina empiricamente observável, mas não uma universalidade. Para que esta lei fosse universal deveria operar, assim como na reciprocidade, em outro campo que não apenas o da relação entre os sexos. Maria Luiza Heilborn (1993) em sua pesquisa com casais homossexuais, afirma que há uma preocupação na busca de uma simetria na distribuição de tarefas.

Os relatos dados pelos trabalhadores da fábrica pesquisada sugere que também consideram a atração sexual entre homens e mulheres como algo natural e inevitável, mas ao contrário do caso citado acima, na fábrica estudada, este fato é considerado como desvantagem e não vantagem para as mulheres. Voltarei a discutir este assunto ao tratar da questão do relacionamento entre os trabalhadores e trabalhadoras na fábrica.

Muitos trabalhadores entrevistados na área produtiva fizeram também alusão à TPM (Tensão Pré-Menstrual) e até trocadilhos com o outro TPM (Total Perfeição da Manufatura), comentando que nesses dias as mulheres ficam difíceis de conversar, ficam muito mal humoradas, esse seria mais um dos motivos para não as escolherem para os núcleos. Ao questionar as trabalhadoras da fábrica em Recife sobre o comportamento de seus colegas operários em relação aos dias em que estão menstruadas, estas comentaram que as respeitam muito nestes dias, as poupam de trabalhos considerados “pesados” e entendem-nas se estão um pouco mais irritadas do que o normal, o que não ocorre em Vinhedo, nesta fábrica utilizam este fato como pretexto para excluírem as mulheres dos núcleos.

As trabalhadoras da área produtiva da fábrica em Vinhedo interpretam este comportamento de seus colegas como uma recusa, por parte destes, à perda de uma suposta superioridade em relação às mulheres. Este fato é explicitado por uma delas ao comentar que apesar do trabalho atualmente na empresa estar sendo realizado em grupo, há falta de colaboração entre os trabalhadores da produção, principalmente entre homens e mulheres devido a um certo preconceito dos homens em relação às mulheres. Uma outra trabalhadora relatou que se, por exemplo, vão trabalhar numa linha, na qual não sabem executar o trabalho, os horistas dessa linha tecem comentários do tipo: *O problema é seu, se vira...* Estes trabalhadores não se disponibilizam a ensiná-las, afirma uma das entrevistadas. Como vimos em Recife o comportamento dos trabalhadores é de ajuda mútua com certos exageros a considerar a mulher o “sexo frágil”. Na verdade tanto os trabalhadores da fábrica em Recife como os trabalhadores da fábrica em Vinhedo construíram representações sobre as mulheres serem “o sexo frágil”, entretanto, enquanto em Vinhedo este fato tem sido utilizado como fator de exclusão dos núcleos, em Recife este fato é considerado como uma

deficiência biológica da mulher e portanto, os homens devem entender as limitações das trabalhadoras e ajudá-las no que for preciso, mas não deixam de naturalizar o gênero.

Uma outra trabalhadora entrevistada na fábrica em Vinhedo interpreta este tipo de comportamento dos trabalhadores como “machista”, porque na sua interpretação do fato, os homens não querem que as mulheres na fábrica estudada saibam trabalhar tanto quanto eles, ou melhor do que eles, ou seja, não querem ficar em desvantagem, querem ser superiores às mulheres.

Norbert Elias (2000) ao estudar uma comunidade na Inglaterra verificou uma configuração de estabelecido e outsiders, na qual havia um grupo composto por residentes antigos da comunidade que excluía os morados recém-chegados. Para este autor não é apenas em pequenas comunidades que pode existir este tipo de figuração, mas também entre homens e mulheres, governos e partidos políticos, assim como dúzias de grupos que costumamos caracterizar por sua proveniência “étnica”. Este fato ocorre, segundo Elias, porque as figurações estabelecidos-outsideers possuem regularidades e divergências recorrentes.

No fundo sempre se trata do fato de que um grupo exclui outro das chances de poder e status, conseguindo monopolizar essas chances. A exclusão pode variar em modo e grau, pode ser total ou parcial, mais forte ou mais fraca. Também pode ser recíproca. Em numerosas cidades antigas, era total a exclusão das mulheres de posição no governo e de muitos outros cargos ou empregos. Frequentemente, essa exclusão caminhava lado a lado com a exclusão dos homens de um complexo de atividades específicas das mulheres. Algumas dessas desigualdades diminuíram atualmente, mesmo não tendo desaparecido (Elias, 2000: 207-208).

Na fábrica em Vinhedo, vem ocorrendo algo muito semelhante ao descrito acima por Elias, ao mesmo tempo que trabalhadoras estão sendo excluídas de cargos considerados “masculinos”, os trabalhadores também estão sendo excluídos de cargos considerados “femininos”, como veremos mais adiante. Neste momento é importante reter que na área produtiva, os trabalhadores, ao excluírem as trabalhadoras dos núcleos as excluem também da oportunidade de promoções, que pode ser representado como *status*. A questão do por que a necessidade de se destacar de outros homens, pode ser explicada, na concepção de Elias, talvez pela necessidade humana, “nunca serenada, de elevar a auto-estima, de melhorar o valor da própria pessoa ou do próprio grupo” (Elias, 2000: 209). Este autor se

questiona sobre o por quê dessa necessidade de certos grupos em se elevar e diminuir os outros, a resposta estaria no medo que os grupos humanos têm na maioria das vezes dos outros, e freqüentemente sem conseguirem articular ou esclarecer as razões de seu medo. Há uma observação mútua, enquanto se tornam mais fracos ou mais fortes, tentando, sempre que possível, evitar que um grupo vizinho alcance um potencial maior do que o seu próprio.

Sejam quais forem as formas assumidas por essas rivalidades, elas não são subprodutos ocasionais, mas traços estruturais das figurações em que se encontram envolvidos. Tais figurações indicam, em meio a grande variação, determinados aspectos em comum. Um deles é o perigo em potencial que os grupos representam uns para os outros, e com isso o temor que têm uns dos outros. Nessa situação, a promoção da auto-estima coletiva fortalece a integração de um grupo, melhorando suas chances de sobrevivência (Elias, 2000:210).

As concepções de Elias sobre as figurações estabelecidos-outsiders, respondem às interpretações das trabalhadoras da fábrica em Vinhedo, sobre os trabalhadores que querem manter seu status e superioridade em relação às mulheres por medo de que estas os superem em conhecimento. Relembrando Lobo (1991), as mulheres são consideradas intrusas na área produtiva considerada predominantemente “masculina”, por isso talvez haja na interpretação dos trabalhadores a necessidade de excluí-las.

### **2.1.1. A situação das trabalhadoras denominadas “alocadas”**

A exclusão nos núcleos se inicia, segundo vários relatos, com o afastamento de trabalhadoras da rotina de seu trabalho por alguma doença- geralmente com Lesões por Esforço Repetitivo<sup>27</sup>, causadas principalmente pelo trabalho intensivo e repetitivo nos finais das linhas (embalagens)- por algum acidente ou gravidez. As trabalhadoras nestas condições são afastadas de seus núcleos, ficando sem grupo, e passam a realizar tarefas em núcleos que estejam sem um dos componentes ou auxiliam os coordenadores no trabalho de escritório, tais como, xerox, preenchimento de formulários, entre outros. Numa das fábricas estudadas por Risek e Leite (1998) haviam trabalhadoras denominadas de “reserva” que se

---

<sup>27</sup> Na indústria estudada por Pollert (1996) também é observado por esta a LER que, como na fábrica estudada, é produto do aumento da velocidade e a intensidade do trabalho nas áreas de embalagens das linhas.

encontravam numa situação semelhante a das “alocadas” na fábrica estudada, ou seja, trabalhadoras que a cada dia são escolhidas para abastecer as máquinas e para substituir outras operárias nas eventuais faltas e paradas.

A situação das “alocadas”, como são chamadas as pessoas nestas condições- esta denominação é uma classificação elaborada na fábrica em Vinhedo, pois em Recife não há esta denominação, os trabalhadores e trabalhadoras em situação semelhante são chamados de “ajudantes de produção”- é muito semelhante aos atributos de liminaridade na sociedade ndembo, do noroeste da Zâmbia, descrito por Victor Turner (1974),

As entidades liminares não se situam aqui nem lá; estão no meio e entre as posições atribuídas e ordenadas pela lei, pelos costumes, convenções e cerimoniais. Seus atributos ambíguos e indeterminados exprimem-se por uma rica variedade de símbolos, naquelas sociedades que ritualizam as transições sociais e culturais. Assim a liminaridade freqüentemente é comparada à morte, ao estar no útero, à invisibilidade, à escuridão, à bissexualidade, às regiões selvagens e a um eclipse do sol ou da lua (Turner, 1974: 117).

E também nas crenças de pessoas em situação marginal estudada por Mary Douglas (1976),

Estas são pessoas que estão de algum modo excluídas do padrão social, que estão deslocadas. Podem não estar fazendo nada de moralmente errado, mas seu status é indefinível (Douglas, 1976: 118).

Douglas cita como exemplo o feto na sociedade Lele que tem uma posição ambígua, porque não se sabe qual será o seu sexo ou se sobreviverá aos riscos da infância, por isso é tratado como vulnerável ou perigoso e emana esse perigo aos outros. O perigo se encontra também nos estados de transição, porque este é indefinível, afirma Douglas. Para que o perigo seja controlado há um ritual que separa a pessoa “do seu velho status, a segrega por um tempo e, então publicamente declara seu ingresso no novo status” (Douglas, 1976: 199-120).

Tanto no caso citado por Turner como em Douglas, são rituais de transição social e cultural. Na fábrica da Divisão de Produtos Pessoais entretanto, as trabalhadoras “alocadas” assemelham-se mais, pelo próprio contexto social em que vivemos, à situação de prisioneiros, também citado por Douglas, no que diz respeito à dificuldade em encontrar recolocação, no caso da fábrica pesquisada, seria a recolocação nos núcleos. Segundo alguns relatos, dificilmente uma trabalhadora na situação de “alocada” consegue se



reintegrar num núcleo novamente, por causa da maneira que estão sendo realizadas as escolhas dos integrantes desses núcleos. Entretanto, no caso estudado não deixa de haver um forte sentimento de ambigüidade e invisibilidade nesta situação, segundo relatos. Por exemplo, uma das horistas comentou que trabalhava num núcleo há seis anos, teve que ser afastada por um mês devido a problema causado pela LER (lesão por esforço repetitivo), todavia, esta ia todos os dias à linha ajudá-los com a parte teórica do programa TPM, mas mesmo agindo desta maneira, os integrantes do núcleo alegaram que ela estava atrapalhando o andamento do núcleo, por isto não aceitaram-na de volta. A atitude tomada pelo núcleo foi a substituição desta horista por um outro trabalhador que, segundo seus comentários, não havia tido ainda nenhum treinamento deste programa e ela já havia passado por seis etapas do programa. Na interpretação desta operária ela foi excluída do núcleo por ser mulher: *a mulher eles fazem de tudo pra chutar*, afirma. Apesar dos horistas terem comentado que fazem o mesmo com os homens quando estes ficam doentes, um dos coordenadores comentou que é uma tendência na fábrica terem mais mulheres na condição de “alocada”, por causa do próprio processo de escolha dos integrantes dos núcleos. Diferente de outras empresas, na Divisão de Produtos Pessoais, trabalhadores e trabalhadoras recebem a mesma qualificação, já que executam as mesmas tarefas, mas como podemos ver no caso citado, muitas vezes, as trabalhadoras são impedidas de praticar seu treinamento porque estão fora dos núcleos.

A justificativa dos horistas sobre as “alocadas” não voltarem mais para seus respectivos núcleos é a seguinte:

Aí o que acontece, se vai uma cada dia uma pessoa na linha você precisa ensinar e se for uma linha rápida não dá tempo, e aí no outro dia vai uma outra pessoa diferente, então isso aí atrapalha. Tem núcleo que opta por tirar a mulher neste caso, e aí ela vai fazendo um serviço paralelo, faz serviço de coordenador. Geralmente escolhem homens para ficar no lugar.

Um outro trabalhador relatou que sofrem uma certa pressão, que foi confirmado por um dos coordenadores da área, da empresa para obterem maior produtividade, sendo um dos motivos de substituição permanente no núcleo de um colega afastado. Os trabalhadores são cobrados para que atinjam as metas estabelecidas de produtividade e de qualidade dos produtos, por isso quando o substituto é uma pessoa que tem um bom desempenho optam por continuar com ela permanentemente. Esta justificativa, porém, não responde a questão da preferência por substitutos homens.

As horistas da manufatura comentaram sobre a condição de “alocada” quando estão em RAP (Recuperação da Atividade Produtiva), ou seja, quando saem de licença por motivo de doença, voltam a trabalhar, mas não voltam a exercer suas funções até que se recuperarem totalmente, por este motivo, realizam outras atividades que não prejudiquem sua recuperação, no entanto, segundo dizem, seus colegas horistas acabam interpretando este estado como se elas não quisessem trabalhar e não como se elas não pudessem trabalhar. Uma delas comentou que não volta a esta situação, pois não agüentará novamente passar por todas as humilhações que os trabalhadores da área a fizeram sofrer. Estes acham que porque as “alocadas” em RAP estão na fábrica já estão recuperadas para voltarem ao trabalho, afirma uma das horistas. Na interpretação desta horista seus colegas só acreditariam que ainda estão em recuperação se aparecessem na fábrica sentadas em cadeiras de rodas, ou coisa parecida. Uma outra relatou que se por acaso vão atender o telefone tecem o seguinte comentário: *Ô telefonista!!! Só atende telefone...* Desabafa: *Eu não agüento isto. Eles acham que é frescura sua*, afirma uma delas.

Um dos coordenadores confirma esta situação vivida pelas mulheres em RAP, na qual se sentem deslocadas e começam a ouvir boatos de que o núcleo não a quer de volta, deixando as operárias muito deprimidas, afirma este coordenador. Para este entrevistado os núcleos deveriam valorizar os trabalhadores e trabalhadoras que estão em situação de RAP, mas o que acontece é o esquecimento, por parte do núcleo, de todo o trabalho desenvolvindo por aquela pessoa durante todo o tempo em que fez parte do grupo. Novamente aparece no relato a questão da invisibilidade para os demais núcleos destas pessoas, estas passam a não existir para os demais trabalhadores.

Elias (2000) comenta que no caso de um grupo estabelecido em que os membros,

são mais inseguros, mais incertos acerca de seu valor coletivo, tendem à mais aguda hostilidade na estigmatização de grupos outsiders, a ser implacáveis na luta pelo status quo e contra uma queda ou abolição dos limites entre estabelecidos e outsiders. Normalmente são eles quem mais tem a perder no caso de uma ascensão dos outsiders (Elias, 2000: 212).

A uma declarada estigmatização das trabalhadoras em situações de “alocadas” na fábrica estudada, os relatos coletados tornam óbvia a hostilidade dos trabalhadores em relação às trabalhadoras e a manutenção da superioridade dos trabalhadores na produção, pelo menos numericamente. É necessário esclarecer que não há apenas mulheres na

condição de RAP, há homens também, entretanto, segundo relatos, a situação é mais desagradável para as mulheres, pois há uma maior exigência de desempenho dessas trabalhadoras por parte dos seus colegas operários além de serem preteridas no momento do retorno aos seu núcleo.

Para uma das mensalistas entrevistada o RAP deveria ser acompanhado mais de perto pela empresa, isto porque a maioria das pessoas que estão nestas condições acabam fazendo coisas que elas não poderiam fazer, ou seja, acabam fazendo mais esforço do que deveriam. Esta mensalista considera que deveria ter um acompanhamento da área de saúde juntamente com a coordenação, com o intuito de orientar os coordenadores para quais tipos de atividades as pessoas nestas condições podem ser encaminhadas.

A gravidez também é uma fator de afastamento das trabalhadoras dos seus respectivos núcleos, pois é preciso antecipar a sua saída do núcleo, por causa do esforço físico exigido para executá-lo. Para um dos coordenadores há núcleos que querem que sua colega volte a fazer parte do núcleo quando terminar sua licença maternidade, porém há núcleos que querem que ela seja substituída imediatamente à sua saída.

Há um programa desenvolvido pelo setor de Recursos Humanos da empresa- Projeto Novidade- para as gestantes, que tem por objetivo fazer com que estas se sintam tranqüilas durante a gravidez e permaneçam atualizadas com seu trabalho, para que possam voltar a exercer as mesmas funções sem ter perdido contato com seus projetos, podendo participar dos processos de decisão. Este programa já está sendo realizado na empresa há mais ou menos quatro anos nas áreas de gerência e administração, as horistas ainda não estão usufruindo deste benefício, isto porque, segundo um dos coordenadores, as gestantes têm sua saída antecipada por causa do tipo de trabalho que exercem. A proposta do diretor de RH para este tipo de problema seria criarem uma alocação, no qual teriam uma turma de afastados, seja por gravidez ou RAP. Esta proposta não surtirá efeito se continuar sendo praticado o mesmo processo de seleção na produção que têm excluído as trabalhadoras. Segundo relatos o que está ocorrendo é que se uma trabalhadora é afastada seja por RAP ou gravidez (afastamentos mais prolongados) não conseguem retornar ao seu núcleo nem em qualquer outro, já que seus colegas de trabalho preferem para companheiros de trabalho indivíduos homens e preferencialmente que façam parte do seu círculo de amigos.

Foi levantada uma outra questão, que estaria dificultando, num futuro próximo, o trabalho das mulheres na produção. Estão sendo implementadas na fábrica linhas mais rápidas, nestas máquinas não há espaço para as mulheres, não tem como as mulheres trabalharem, segundo o relato das entrevistadas. Este fato, na interpretação destas trabalhadoras, está tirando todo o poder de decisão que as mulheres tinham dentro da fábrica, o que retoma a afirmação de Elias (2000) na qual os grupos estabelecidos excluem os outsiders de qualquer chance de poder ou status monopolizando estas chances.

As novas linhas são pesadas, são rápidas, exigem muito esforço físico, por isso uma mulher não agüenta trabalhar muito tempo nestas máquinas, afirma uma das entrevistadas. Segundo um dos gerentes da manufatura a tendência é que este tipo de máquina, em pouco tempo, seja implantada na fábrica toda, com isto não será mais possível haver mulher na linha de produção- em minhas observações pude verificar que estas máquinas exigem muito esforço físico. Para este gerente da manufatura o problema destas máquinas é exatamente o grande esforço físico exigido no final da linhas. Cita o exemplo de outros países onde há fábricas do grupo anglo-holandês de produtos pessoais, nas quais essa operação já foi automatizada, pois nestes países há um retorno de capital, o que não ocorre no Brasil, por causa dos baixos salários se comparados ao países europeus, por exemplo, no caso brasileiro é mais rentável para a empresa manter um trabalhador do que automatizar o processo. Na opinião deste gerente,

se nós tivéssemos máquinas automáticas no final de linha, com certeza uma mulher poderia trabalhar...até pelo cuidado com equipamento, daria muito bem, mas...que não vejo num futuro agora daqui a cinco anos, isso tá funcionando, deu pra entender? Infelizmente, é uma pena...então eu vejo a gente migrando pra máquina de alta velocidade, porém no final de linha ainda manual, tá? E aí com certeza você vai ter um esforço físico intenso, daí eu não vejo muito futuro pras mulheres, deu pra entender? Isso é um processo que tá acontecendo...e cada vez mais vai afunilando e vai, vai dificultando o trabalho das mulheres, isso eu vejo com a mudança de tecnologia, né?

O gerente geral da fábrica já não tem uma visão tão pessimista sobre esse assunto. Na sua opinião há uma grande possibilidade de automatizar as operações de final de linha dessas máquinas como já ocorreram em outros países considerado por eles “mais adiantados”, isto é, nos quais os horistas recebem um salário maior do que os horistas das fábricas da subsidiária brasileira do grupo anglo-holandês. Em seu relato o gerente da fábrica confirma que atualmente no Brasil é mais lucrativo para a empresa manter um

trabalhador exercendo esta função do que automatizar a operação. Para este gerente este tipo de atitude deixa bem claro que vivemos num sistema capitalista, no qual o lucro é algo extremamente importante:

A empresa tá aqui pra ganhar dinheiro e gerar emprego também, mas em primeiro lugar ganhar dinheiro, exatamente isso que é a visão que a gente tem e é nessa visão que a gente trabalha.

O relato deste gerente explicita, apesar do discurso da empresa em estar investindo na melhoria no ambiente de trabalho, que o foco da empresa está nos clientes e fornecedores, pois estes, na visão desta empresa, são aqueles que geram lucro, “esquecendo”, apenas quando convém para a empresa, que para que o produto possa ser vendido este deve ser fabricado e para isto há necessidade de trabalhadores e trabalhadoras, por isso a melhoria no ambiente de trabalho não deve ficar restrita ao discurso, mas deve ser aplicado na prática. Quando afirmo que a empresa “esquece” daqueles que realmente trazem lucro para a empresa, que são os trabalhadores e trabalhadoras, apenas quando isto convém, porque na maioria das entrevistas foi relatado que a empresa sempre ressalta aos (as) trabalhadores (as) da área produtiva o quanto são importante para o negócio, que sem eles a fábrica não produziria, além disto este discurso parece ser exclusivamente destinado aos homens, já que, na época da realização da pesquisa, nenhuma solução foi concretamente sugerida para amenizar a situação vivenciada pelas mulheres na área produtiva. E se observarmos que a melhoria de ambiente proporcionada pelos espaços criados já citados, também não foram idealizados para os (as) trabalhadores (as), mas também para clientes e fornecedores, já que são estes que mais os utilizam.

As trabalhadoras entrevistadas, em sua maioria, concordam que o processo de escolha praticado anteriormente, no qual eram os coordenadores que escolhiam os componentes dos núcleos, era mais favorável à elas, pois sempre haviam mulheres neles, hoje há núcleos que não possui mulheres entre seus integrantes. É preciso lembrar que as horistas estão vivendo uma situação de exclusão, por isso não estão conseguindo perceber a relativa “autonomia” que foi proporcionada pelo direito dos trabalhadores à escolha final dos integrantes dos núcleos, não estão vendo que esta é uma forma de poder de decisão na empresa. Isto ocorre porque os horistas não estão sabendo trabalhar muito bem com essa “autonomia” e não porque ela possa ser considerada negativa; fazendo algumas ressalvas, é

de certa forma positiva, necessita apenas, como os próprios coordenadores apontaram, ser melhor trabalhada, ou talvez até reformulada.

Todos os gerentes da manufatura, assim como os coordenadores também desta área entrevistados e ainda , o gerente da fábrica e o diretor de Recursos Humanos concordam que há uma falha no processo de recrutamento interno na área de produção. O diretor de Recursos Humanos considera que chegou o momento de revisarem esta questão, pois isto faz parte do processo. Até o momento em que terminei a pesquisa na fábrica em Vinhedo, nada havia sido posto em prática para reverter esta situação.

Um dos coordenadores da manufatura ressalta a dificuldade da convivência em grupo e a falta de preparo dos trabalhadores para essa convivência. Os coordenadores acreditam que estes trabalhadores necessitam de ajuda e é o papel deles, juntamente com os gerentes, fornecer essa ajuda e também orientação. O papel dos coordenadores atualmente, segundo relato de um deles, não é mais de vigilância e sim um papel mais *social*, no qual estão sempre prontos para ouvirem os problemas de seus trabalhadores e na medida do possível estarem tentando auxiliá-los na resolução desses problemas. Entretanto, considera que nem sempre isso é possível, já que há um número muito grande de trabalhadores nesta área e há também, o trabalho burocrático que às vezes toma muito o tempo deles, afirma um dos coordenadores. Segundo um outro coordenador entrevistado haverá uma mudança que poderá estar facilitando um maior contato entre eles e seus empregados, que é o aumento no número de coordenadores, passando de cinco para oito. Anteriormente este contato dos coordenadores com seus empregados era dificultado, além do que foi citado, também pela troca a cada dois meses de turma, justamente quando estavam começando a se familiarizar com os trabalhadores e trabalhadoras desta turma, então, tinham que trabalhar com a turma de outro coordenador que tem um modo de trabalho um pouco diferente, afirmam. Com a mudança irão trabalhar sempre com as mesmas turmas facilitando a aproximação entre eles e seus empregados.

Para o diretor de Recursos Humanos está faltando investimento por parte da empresa em treinamentos, não só para os horistas, mas também para os coordenadores e gerentes. Sua proposta para melhorar a escolha dos integrantes dos núcleos seria um programa de formação de operadores, para as pessoas que estivessem numa lista de espera e, também para os interessados em participar do programa, assim teriam um pré-requisito

mínimo. Desta forma haveria uma pré-seleção, na qual estariam os trabalhadores e trabalhadoras que realizaram o programa, estes participariam ainda de uma dinâmica em grupo, que poderia estar sendo auxiliada por um especialista de fora, deixando a decisão final para os próprios núcleos. Nesta proposta haveria também a verificação das dificuldades que alguns tiveram na dinâmica para ajudá-los numa próxima oportunidade de vaga.

Um dos coordenadores destaca a importância da escolha final permanecer com os núcleos, pois muitos dos trabalhadores da área não vêem apenas o conhecimento teórico do candidato, mas também, o desempenho dele na sua respectiva linha. Pode-se concordar que a “autonomia” dos núcleos na escolha de seus companheiros de trabalho deve ser preservada, pois é uma forma de estarem exercendo um certo poder na empresa, porém, a exclusão das mulheres é algo muito sério e grave que parece não estar sendo dado o devido valor, isto pode ser constatado na proposta citada acima, idealizada pelo diretor de Recursos Humanos, que não menciona em nenhum momento este fato ou como pretende solucioná-lo.

Outro coordenador lembrou que no início da formação dos núcleos, havia um trabalho com os trabalhadores fora da fábrica, com o qual desenvolviam uma série de atividades tais como, montagem de quebra-cabeças, também chamavam o coordenador da equipe para conversarem sobre as expectativas que um tinha em relação ao outro. Ao longo do processo isto foi perdido e na sua interpretação isto poderia estar sendo resgatado.

Os comentários citados foram proferidos numa reunião entre coordenadores da produção e a direção do RH, entretanto, mesmo percebendo que a maioria dos trabalhadores da área produtiva não estão considerando nas escolhas de seus colegas de trabalho, a competência, a proposta de melhoria se concentrou neste fator. Houve, deste modo, um desvio do problema, não foi realizada nenhuma proposta, naquela reunião, de solução para a situação em que muitos trabalhadores e principalmente as trabalhadoras da manufatura estão vivendo na fábrica em Vinhedo. Ainda parece permanecer nesta fábrica o que Barbosa (1996/97) denomina de “ideologia da harmonia”, na qual o conflito é algo raro e patológico e

que pode ser evitado através das ações gerenciais adequadas, e não como um processo intrínseco à própria vida social. Portanto, todos os esforços são empreendidos para negá-lo de forma explícita. As mais ardorosas

discussões são apresentadas como evolução do grupo; o confronto direto de opiniões e de projetos são permanentemente adiados e a intermediação pessoal é a estratégia institucional adotada (Barbosa, 1996-97: 78).

O fato dos coordenadores da área e o diretor de Recursos Humanos sequer terem marcado uma nova discussão para o problema, reforça o comentário de Barbosa (1996) sobre a empresa evitar confrontos diretos e adiar projetos, quando estes dizem respeito aos conflitos internos, neste caso entre trabalhadores e trabalhadoras.

Na fábrica localizada na cidade de Recife, Estado de Pernambuco, a seleção interna na área produtiva também é realizada pelos trabalhadores e trabalhadoras mas, por enquanto, não tem havido as exclusões que estão ocorrendo na fábrica em Vinhedo. Na escolha dos integrantes dos núcleos, todos comentaram que privilegiam a competência do trabalhador, pois se escolhem alguém que não trabalhe bem, o grupo todo é prejudicado.

Em Recife, diferente de Vinhedo, há interferência da coordenação ou do setor de Recursos Humanos, no processo de seleção interno, quando percebem que a escolha está sendo realizada privilegiando o círculo de amigos e não a competência. Como já demonstrado, isto vem ocorrendo muito frequentemente em Vinhedo. Segundo uma dos coordenadores, a intervenção ocorre da seguinte maneira: estes pedem para o grupo apontar os pontos positivos e negativos da pessoa no que se refere tanto ao trabalho quanto ao relacionamento com seus outros colegas, com o intuito de fazê-los perceber que talvez estejam observando apenas a questão de terem um bom relacionamento com a pessoa, esquecendo-se que a partir do momento em que esta pessoa entra num grupo, não se pode trocá-la por outra; é uma decisão permanente, a menos que a mesma seja desligada da empresa. Se algo sair errado, como a qualidade do produto, ou o produto fique sem rótulo, a responsabilidade é do grupo todo e não apenas de um de seus componentes. Nesta fábrica os trabalhadores têm que realizar seu trabalho em grupo e pensar também enquanto grupo, afirma este coordenador.

Um dos trabalhadores com quem conversei, considera mais justo o processo de seleção que exija testes escritos e que não permita a escolha dos membros do grupo pelos próprios trabalhadores, pois considera que pode haver escolhas de acordo com as relações pessoais do grupo e não pela competência, como em Vinhedo. Apesar de todos com quem conversei na fábrica em Recife afirmarem que não há exclusões no processo de seleção interno, este relato demonstra que já há indício dessa prática, mas que ainda não é

percebida de uma maneira mais generalizada como em Vinhedo. É necessário destacar que a fábrica em Vinhedo já tem 22 anos de existência, com 10 anos de grupos semi-autônomos, a fábrica do Recife apenas 02 anos de funcionamento, por isso não é possível prever como este processo estará se dando daqui a 08 anos.

Os trabalhadores e trabalhadoras da área produtiva comentaram que saem muito junto nos finais de semana à bares, pagodes, à casa de praias e muitas vezes os coordenadores desta área os acompanham nos programas, o que estreita o relacionamento entre eles. Talvez seja por este motivo que não tem ocorrido exclusões de mulheres dos núcleos em Recife, já que na fábrica em Vinhedo não há este tipo de integração entre trabalhadores e trabalhadoras da área produtiva.

Segundo a coordenadora do RH da fábrica em Recife, há três lemas considerados principais que procuram sempre reforçar: *“Todos os problemas são de todos”*; *“Não falar de, mas falar com”*; *“Tem que ter ‘tesão’”*. Por este motivo, na sua opinião, o ambiente de trabalho é bom, pois procuram sempre estarem atentos ao problemas de seus trabalhadores, estarem muito próximos destes e de seus colegas. Todas as discussões são tomadas em conjunto, procurando deixar as coisas muito claras, afirma esta coordenadora. Cita um exemplo da demissão de um trabalhador da área produtiva, considerado muito competente, mas que não conseguia se relacionar com o seu grupo. A capacitação profissional, segundo seu relato, pode ser dada pela empresa através de treinamentos, mas a mudança de “personalidade” não é possível ser realizada, por isso decidiram desligar este trabalhador da empresa, pois reforçam muito o trabalho em time como ocorre em Vinhedo, por isso se um integrante do grupo o está prejudicando por não conseguir trabalhar em time, preferem demiti-lo.

Um dos trabalhadores da área produtiva com quem conversei, comentou que muitas trabalhadoras na fábrica em Recife possuem iniciativa, se esforçam para realizar o seu trabalho muito bem e este esforço é reconhecido por seus colegas, no entanto há também trabalhadoras que acham que por serem mulheres não podem realizar determinada tarefa. Este trabalhador comentou também que há um núcleo com três trabalhadoras nesta fábrica e na sua opinião conversam muito, o que atrapalharia o trabalho, porém, segundo um dos coordenadores de produção o núcleo citado é o que apresenta o menor índice de retrabalho, ou seja, é o núcleo que menos apresenta problemas no produto pronto, ao contrário do que

o trabalhador comentou. Na opinião deste trabalhador os homens são mais atentos no trabalho porque não conversam muito entre si, procurando ressaltar as qualidades dos trabalhadores e as deficiências das trabalhadoras.

Só ocorreram, até o presente momento, dois casos de gravidez na área da manufatura da fábrica em Recife; num dos casos, a trabalhadora já vinha apresentando um problema de relacionamento com o grupo, por isto não retornou a seu núcleo e está em situação de “ajudante de produção”, sendo que, nem a própria trabalhadora demonstrou interesse em retornar a ele, segundo comentários. No segundo caso a trabalhadora ainda está grávida, mas o núcleo já se manifestou assegurando-a que ela retornará ao mesmo quando cumprir a licença maternidade, diferente do que tem ocorrido em Vinhedo.

Tanto em Vinhedo quanto em Recife, na área de processo, empilhadeiras, nas oficinas mecânicas e elétricas só há homens, devido a terem que pegar pesos de 15 a 30 kg exigindo muito esforço físico. Na ocasião da entrevista com os trabalhadores da área produtiva em Vinhedo, comentei com estes que muitas horistas gostariam de trabalhar como empilhadeira (dirigindo empilhadeiras). A reação destes trabalhadores a este comentário foi muitos risos e, ainda responderam que as mulheres já são ruins no trânsito dirigindo um carro, imaginem dirigindo uma empilhadeira. Uma das entrevistadas comentou que se elas se candidatam a uma vaga considerada “masculina”, tais como mecânica e empilhadeira, são motivo de risos o ano todo. Entretanto, um outro entrevistado ressaltou que existem mulheres que são muito boas motoristas. Outro horista lembrou que havia um colega que trabalhava como empilhadeira e era muito ruim como tal, disse que quando eles o avistavam, saíam do caminho com medo de serem atropelados.

González (1999) em sua pesquisa na área de seguros, observa que as vendedoras de seguros são contratadas em sua maioria para a área de seguro de vida, devido às características emocionais e físicas consideradas melhores para vender seguros nesta área; com isto, semelhantes vendedoras acabam sendo excluídas das outras áreas.

La construcción dicotómica de los valores de género, que plantea lo masculino y lo femenino como realidades complementarias, opuestas y excluyentes, en la medida que adscribe a las mujeres a determinados ramos en base a su componente emocional, las excluye de aquellos en que se enfatiza el componente racional: cálculo financiero o riesgos industriales, por ejemplo. Así, si es más funcional como vendedora de productos de Vida, no lo es como vendedora de productos de Muerte, en el ramo de Decesos (González, 1999: 293).

Este fato indica que não está havendo diferenciais na avaliação do desempenho das mulheres conforme setor: Indústria e de Serviços. Na fábrica da Divisão de Produtos Pessoais em Vinhedo-SP, segundo os vários relatos, há também uma construção dicotômica dos valores de gênero como acontece na pesquisa de Gonzáles. A área produtiva, por exemplo, é representada como masculina, por isso a exclusão evidenciada das trabalhadoras desta área.

A maioria dos trabalhadores entrevistados, da área de produção, comentaram que quando trabalham com uma mulher, não podem conversar sobre quase nada, têm que ficar comportados e eles não gostam de ter que assumir este tipo de comportamento. Na pesquisa realizada por Pollert (1996), as entrevistas também revelaram que quando os homens estão acostumados a trabalharem como único sexo, estes inventam desculpas para excluírem as mulheres deste meio, tais como,

‘not being able to use bad language in front of women’ to women allegedly ‘getting away with more’ with team leaders and not being willing to do the ‘filthy’ cleaning jobs underneath the machinery (Pollert, 1996: 188).

Um outro dado interessante foi relatado por um dos horistas entrevistado, sobre uma experiência que teve com uma colega horista, na ocasião da escolha de um componente para o núcleo. A trabalhadora em questão queria escolher um trabalhador que ela não conhecia, mas tinha conhecimento sobre sua competência, e os outros integrantes do núcleo queriam uma outra pessoa que eles já conheciam. O entrevistado disse ter *batido* de frente com esta trabalhadora e por este motivo tiveram uma pequena discussão. Na interpretação do entrevistado esta horista provocou a discussão para entrar em contradição. No final do relato diz com orgulho: *Mas ela perdeu pra mim*. Para este horista tem mulheres que não se valorizam, entretanto, durante todo o seu relato este entrevistado não levantou, nem por um momento, a questão do candidato à vaga ser competente ou não, o que conduz à interpretação de que este queria mostrar a sua superioridade à trabalhadora, estando implícitas as relações de poder. O poder é tratado neste trabalho como também uma relação, como proposto por Michel Foucault (1984), por isto o poder não está situado num lugar privilegiado ou exclusivo, mas disseminado por toda a sociedade, sendo exercido como uma multiplicidade de relações de forças. Na fábrica estudada essas relações não

estão presentes apenas nos altos níveis hierárquicos da empresa, estão também em todas as suas extensões, ou seja, da produção à gerência.

Para uma das trabalhadoras da produção entrevistada o trabalho na produção é muito mais stressante para a mulher do que para o homem, porque estes exigem muito mais das trabalhadoras.

A gente tem que se “dar” muito mais do que o homem. Essa diferença é gritante e acaba com a mulher. É muito difícil você encarar os homens de frente, tem que ser muito mulher pra encarar.

Este relato mostra que as trabalhadoras da referida fábrica, são cobradas o tempo todo por serem mulheres, o que na representação dos trabalhadores significa que não possuem a mesma competência e devem sempre estar provando a sua capacidade, mas mesmo que consigam não é o suficiente para serem tratadas como “iguais”, isto é, como trabalhadoras.

A maioria das entrevistadas disseram que o horário em que trabalham é muito mais difícil para as mulheres que têm filhos e são divorciadas, pois no turno da noite, além de terem que deixar as crianças com uma outra pessoa, as crianças terão que ficar com esta pessoa também na parte da manhã para que as mães possam dormir, por isso preferem não tê-los.

Uma outra entrevistada fez uma ressalva que não há condições de haver um núcleo só de mulheres, ou com uma maioria de mulheres, por causa do esforço físico, já que há certos tipos de trabalho que necessitam da ajuda de um homem. Há ainda a questão das *fofocas*, acham que quando há apenas mulheres trabalhando juntas surgem muitas *fofocas*, mas vêem a necessidade de pelo menos uma mulher em cada núcleo. Segundo uma delas, há alguns homens na fábrica que compreendem que as mulheres têm certos limites de força, mas têm outros que dizem: *você ganha igual, então tem que trabalhar igual*, assim elas têm que realizar o trabalho, mesmo sabendo que exigirá um esforço quase impossível de executar, podendo mesmo acontecer algum acidente, afirma uma das entrevistadas. Os trabalhadores utilizam a equiparação salarial para negar auxílio às trabalhadoras em Vinhedo; como já citamos, em Recife prevalece a concepção de que a mulher não deve fazer muito esforço físico, pois é “frágil”.

Um dos mensalistas entrevistado comentou que o *biotipo* da mulher é diferente do homem, por isso uma mulher não irá trabalhar na produção num lugar que tenha que pegar

peso. Outro mensalista comenta que na produção não há mais distinção de sexo para o trabalho, ganham o mesmo salário, por isso devem desempenhar as mesmas funções. Cita um exemplo de uma trabalhadora da produção:

O que o L. falou da questão da produção em si...mas hoje os homens da produção, não estão distinguindo se é mulher ou não, tá? Se tão ali recebendo o mesmo salário, tem que fazer as mesmas coisas, inclusive a questão do peso, tá? Eu tive alguns feedbacks ali de alguns funcionários ali que... tinha uma senhora que saiu recentemente... ela não agüentava carregar, ela tinha problema de pressão, pegar um peso muito forte. Eles falaram: Olha minha amiga, você está recebendo o mesmo salário que eu, você tem que fazer a mesma coisa... Até ela ficou chateada com essa questão, mas eu achei que até válido porque foi bom pra ela, tá? Porque ela viu que não tava conseguindo mais e ela pediu desligamento, eu acho que estão ganhando o mesmo salário, e exercendo a mesma função, estão fazendo as mesmas coisas não depende do quê.

Um outro mensalista diante deste comentário relata que seria, neste caso, necessário ter bom senso, o colega horista poderia estar ajudando-a nos trabalhos que exigissem um maior esforço físico- como ocorre em Recife.

Não se pode negar que há diferenças biológicas entre homens e mulheres, entretanto, estas não podem estar sendo utilizadas para excluir as mulheres de alguns trabalhos que exijam um pouco mais de esforço físico, por outro lado, estas diferenças biológicas também acarretam certas limitações às mulheres, cujo corpo, se não exercitado, não possui força suficiente para trabalhos que exijam muita força física.

Muitas pesquisas sobre gênero e trabalho (Rizek e Leite, 1998; Cockburn, 1994; Lobo, 1991), já comentado anteriormente, observam que as trabalhadoras recebem um salário menor do que os trabalhadores. Na fábrica em Vinhedo, como já observado, há equiparação salarial, entretanto, como pode-se observar nos relato citados acima, este fato também têm se tornado um problema para as trabalhadoras, que mesmo não tendo condições físicas para realizar determinadas tarefas são obrigadas a exercê-las, pois teoricamente estão numa posição de "igualdade" proporcionada pelos salários equivalentes. Na prática esta igualdade está restrita apenas aos salários, e, nas condições de trabalho há uma grande divergência entre eles, como tem sido relatado pelos próprios trabalhadores desta fábrica.

Um dos horistas entrevistado comentou que faz pouco tempo que está casado, e isso mudou muito a sua vida, pois tem ajudado sua mulher a lavar roupa, utilizando a máquina de lavar, o que considerou ser uma tarefa fácil, disto tirou a conclusão de que a o serviço da

mulher em casa é muito fácil. Nem todos concordaram com ele. Um deles disse que devemos valorizar as mulheres, porque as mulheres que trabalham fora geralmente também fazem os serviços domésticos (a dupla jornada). Outro acrescentou que mesmo a mulher que não trabalha fora *dá um duro danado em casa*, e muitas vezes o marido chega, e diz que ela não fez nada o dia todo (fez alusão a uma matéria exibida pelo Fantástico, programa da Rede Globo de Televisão, no qual havia abordado este assunto).

Outros lembraram o quanto o serviço deles na fábrica é muito cansativo, e há mulheres que ao saírem de lá terão que chegar em casa e enfrentar outros serviços também pesados. Um deles disse: *Olha... é difícil*. Comentou que ao chegar em casa não tem vontade de fazer nada, chega muito cansado. Um entrevistado (horista) comentou que atualmente as mulheres estão ocupando espaços que há dez anos não ocupavam, mas reconhece que há ainda muito preconceito. Outro disse algo muito interessante:

A mulher não está ocupando espaço (provavelmente ele quis dizer que a mulher não está tirando o espaço do homem), ela está ocupando um espaço que é dela por direito, porque na verdade os direitos são iguais, não é verdade? Então ela ficou muito tempo enclausurada dentro de casa agora ela está ocupando o espaço dela. E era coisa de... uns quinhentos anos atrás ela já ter ocupado, né?

Este trabalhador tem uma visão muito positiva sobre as mulheres no mundo do trabalho, reforçando a idéia de que não é possível fazer generalizações sobre o preconceito e discriminação dos homens em relação às mulheres.

Apesar das conquistas das mulheres no trabalho, para Segnini (1998), esta refere-se ao trabalho bancário, mas pode-se aplicar também a este caso, na família continuam a,

vivenciar papéis tradicionalmente atribuídos à mulher, no contexto de uma sociedade que, apesar de capitalista, ainda expressa valores culturais observados em uma sociedade patriarcal (Segnini, 1998: 175).

Os relatos citados confirmam que as trabalhadoras da fábrica estudada desempenham trabalhos que os próprios trabalhadores consideram cansativos, e ainda ao chegarem em suas casas deverão desempenhar as funções de dona-de-casa. Muitas trabalhadoras divorciadas comentaram que um dos fatores que as levaram ao divórcio foi a incompreensão de seus maridos quanto ao cansaço destas após um dia ou uma noite de trabalho. Elas relataram que seus maridos queriam chegar em casa e vê-las bonitas e cheirosas, prontas para cumprirem seus papéis de esposas, neste caso específico, estavam se

referindo às relações sexuais, porém muitas vezes não estavam dispostas e eram muito cobradas por seus companheiros. A pressão sofrida tanto no trabalho quanto em casa acabaram por fazer com que fizessem uma escolha entre o profissional e o pessoal, no qual muitas acabaram optando pelo profissional.

Como afirma Segnini (1998),

efetivamente, a casa, os filhos, alimentação, educação, saúde e tantos outros aspectos da vida familiar são considerados trabalhos 'femininos', mesmo para aquelas mulheres que ocupam altos postos na hierarquia do banco (Segnini, 1998: 176).

Como veremos mais adiante, as gerentes também enfrentam o problema de conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal.

Os coordenadores da produção da fábrica em Vinhedo acreditam que a situação das mulheres possa melhorar na produção, com a contratação de uma coordenadora. As próprias trabalhadoras da produção gostariam que houvesse uma coordenadora na área, já que há certas particularidades nas mulheres, como cólicas menstruais, nas quais sentem-se constrangidas em conversar com seus coordenadores sobre o assunto, porém não têm escolha. A menstruação causa outro problema, já que não podem ir muito ao banheiro, só podem ir ao banheiro se tiver uma outra pessoa para ficar em seu lugar, utilizam este espaço não quando têm vontade e, sim quando têm oportunidade, por isso já aconteceu de uma delas ter manchado a calça e ter que pedir uma outra emprestada, passando por um terrível constrangimento, segundo seu relato. Comentaram também que quando surgem vagas para o cargo, muitas se inscrevem, mas nunca são chamadas a exercê-lo, comentaram também, que nunca houve na fábrica em Vinhedo uma coordenadora.

A proposta do diretor de RH inclui a contratação de uma coordenadora, que segundo informação obtida na fábrica em Recife, já foi contratada uma trabalhadora em treinamento para exercer o cargo de coordenadora de produção. Na fábrica localizada em Recife, desde o início das suas atividades, há uma coordenadora na área produtiva. Esta coordenadora comentou que no início de seu trabalho, na fábrica em Recife, se sentiu discriminada; muitas informações eram dadas a seus colegas e a ela não, mas atualmente considera que esta sensação se devia ao fato de uma experiência anterior, que também ocorreu na área produtiva em Recife que é um local considerado predominantemente masculino e sofreu por isto muita discriminação. Na sua concepção, quando foi trabalhar na

Divisão de Produtos Pessoais, ainda estava um pouco na defensiva por causa da experiência anterior, no momento não sente mais nenhuma discriminação, ao contrário, é muito respeitada por seus colegas homens, são 04 coordenadores de produção, sendo apenas uma mulher. Para esta coordenadora é muito importante ter uma mulher na coordenação, pois as trabalhadoras sentem-se mais à vontade para expor os seus problemas e intimidades. Considera também importante a presença das mulheres nos núcleos, pois para esta coordenadora, as mulheres dão certo equilíbrio aos núcleos, a maioria se esforça em realizar as mesmas tarefas de seus colegas trabalhadores e procuram sempre tomar a iniciativa na execução das mesmas.

O processo de seleção interna praticado na área produtiva, como veremos a seguir, também exclui as trabalhadoras na ascensão da carreira nesta área.

### **2.1.2. O plano de carreira dos horistas**

Uma das maiores diferenças entre a pesquisa realizada por Barbosa (1996/97) e esta (2000), refere-se à representação que os (as) trabalhadores (as) da fábrica pesquisada estão construindo sobre a empresa atualmente.

Na pesquisa de Barbosa a Divisão de Produtos Pessoais era representada como um lugar onde as pessoas queriam ir trabalhar, se sentiam desafiadas e motivadas, realizando coisas, crescendo profissionalmente e aprendendo. Na pesquisa atual (2000), não há mais relatos no que se refere à motivação, principalmente devido ao plano de carreira praticado atualmente nas áreas produtivas e administrativas.

Durante as entrevistas muitos trabalhadores e trabalhadoras comentaram que estão se sentindo muito desmotivados. Na manufatura comentaram que a empresa está exigindo muito deles e retribuindo pouco, principalmente no que diz respeito às normas do TPM, segundo relatos, por isso estão ficando esgotados. Segundo uma trabalhadora desta área, os trabalhadores da produção necessitam de algum estímulo para continuarem produzindo mais:

Os japoneses vieram aqui, os japoneses adoraram. O que a gente ganhou com isso? Um parabéns. Eles deram sorvete, mas a gente tem meia hora para almoçar ou jantar e você ou come ou toma sorvete, porque meia hora não dá.

Os operários e operárias da fábrica estudada gostariam de estar obtendo algo mais do que apenas parabéns por todo esforço empreendido na implantação das normas de TPM.

Um dos diretores do sindicato entrevistado, que também é empregado da Divisão de Produtos Pessoais, comenta que o ambiente de trabalho melhorou muito de uns dez anos para cá, por causa de programas como o TPM, o Educare, a modernização das máquinas, entre outras coisas. Aponta também o lado negativo da automação, e da técnica TPM. Para este trabalhador, com este programa, os trabalhadores passaram a trabalhar num local mais limpo, no qual há menos quebra de máquinas, entretanto, estes trabalhadores tiveram um acúmulo de funções, ou seja, uma linha que trabalhava anteriormente com dez trabalhadores, hoje trabalha com cinco, aumentando também a produtividade das linhas, o que foi confirmado por alguns trabalhadores entrevistados. A intensificação do trabalho tem causado muitos problemas tais como tendinite, provocados pelo esforço repetitivo das operações e da velocidade das máquinas.

John Humphrey (1993) destaca que num estudo das percepções e reações dos trabalhadores quanto às novas tecnologias, uma das insatisfações refere-se exatamente aos salários não aumentarem com uma maior produtividade e a exigência de maior atenção e responsabilidades proporcionadas com o trabalho numa maquinaria mais complexa. Segundo Lais Abramo (1988),

isto é considerado por eles (os trabalhadores) como prova de que o real interesse da empresa pela automação está ligado aos lucros, e que não há preocupação alguma com a melhoria das condições de trabalho, muito menos com a partilha de benefícios (Abramo, 1988: 144-145).

Este comentário coletado por Abramo (1988) foi o mesmo dado pelo diretor do sindicato quando o entrevistei, procurando mostrar que a lógica capitalista da obtenção de lucros através da intensificação do trabalho não foi modificada como a introdução de novas tecnologias. No Japão ao contrário, como pode ser observado em Coriat (1994) e Ruas et alli (1993), a aceitação ou *engajamento* dos trabalhadores às novos processos de trabalho se dá através de contrapartidas proporcionadas pelas empresas: estabilidade no emprego, salários maiores, maior valorização profissional dentro da empresa, melhores condições de trabalho, entre outros. “Por essa razão as duas partes, trabalhadores e empresas, passam a colaborar mutuamente” (Ruas et alli, 1993, nota 5: 106). Coriat ainda alerta,

se o objeto é efetivamente obter o *engajamento* dos assalariados, mas *sem* contrapartidas explícitas, ou melhor ainda, destruindo aquelas que foram estabelecidas, é preciso desejar bastante coragem àqueles que se sentem tentados por tal aventura. Outros, desde há muito, tentaram tal coisa. E voltaram atrás... (grifo do autor) (Coriat, 1994: 171).

No momento da pesquisa não apenas os operários e operárias estavam se sentindo desmotivados, mas praticamente todos os trabalhadores e trabalhadoras da fábrica estudada em todos os níveis hierárquicos, na produção, mais especificamente, com a técnica da Total Produção da Manufatura e a administração com a regionalização<sup>28</sup> da empresa, que até o aquele instante não sabiam como iria ser o trabalho deles no futuro.

Todos os entrevistados da linha de produção concordam que são raras as chances de chegarem a ocupar um cargo administrativo, já que exigem curso universitário e estes trabalhando em três turnos diferentes, não conseguiriam cursar uma faculdade, por causa da mudança de horário ser realizada mensalmente. Um comentário feito por uma das trabalhadoras desta área conduz à interpretação de que se o trabalhador possui os requisitos necessários para o preenchimento de uma vaga na administração da empresa, há um recrutamento interno, mas caso contrário, fazem um recrutamento externo, não há um incentivo ou oportunidade dos trabalhadores internos tentarem obter através de cursos os requisitos que faltam para exercer tal função.

Uma das entrevistadas comentou,

produção vai ser sempre produção, nunca vai poder disputar uma vaga lá em cima"- fazendo alusão à administração que fica acima deles no espaço da empresa. Acrescenta: Como a gente vai disputar uma vaga se a gente não tem tempo de estudar?

Tanto os trabalhadores quanto as trabalhadoras da manufatura acreditam que como há *panelinhas* nas escolhas de seus colegas de núcleo, na administração isso também ocorre, escolhendo sempre os *mais chegados*, afirmam.

Todos os horistas que foram entrevistados estão cientes de que a empresa valoriza muito a escolaridade dos trabalhadores e trabalhadoras, principalmente os cursos universitários. Na interpretação destes (as) trabalhadores (as), quem apresenta curso superior têm muitas possibilidades de promoção na fábrica. Para eles a empresa não leva

---

<sup>28</sup> A regionalização do grupo anglo-holandês na América Latina será melhor discutida no capítulo 3.

muito em consideração o conhecimento, a experiência do trabalhador. Um dos entrevistados relata que foi contratado um trabalhador de outra divisão como facilitador de TPM por ter curso superior, mas este não tinha experiência, por isso perguntava o tempo todo, para ele e seus colegas, que eram da linha S-4 na época linha modelo, como executar as tarefas designadas a seu cargo. Para este trabalhador *os caras não sabiam nada de TPM*.

Algumas das entrevistadas vêm a empresa como uma família, sentem-se muito bem trabalhando em suas dependências. Ali fazem amizades, conversam, esquecem seus problemas quando estão trabalhando, às vezes nem têm tempo de pensar nos problemas. Durante as minhas observações, verifiquei que este discurso é muito reforçado pela empresa, sempre fazendo este tipo de comentários entre seus trabalhadores e trabalhadoras.

As promoções na área produtiva são baseadas na automação das máquinas, ou seja, para ser promovido o trabalhador ou trabalhadora devem passar de uma máquina considerada “mais manual” para uma outra semi-automática e é promovido novamente se forem ocupar uma máquina “mais” automatizada. A escolha, neste caso, também é realizada pelos integrantes dos núcleos, devido às exclusões que vêm acontecendo, muitos trabalhadores, e principalmente as trabalhadoras, são afastados dos sistemas de promoção, reduzindo suas chances de ascensão na área a praticamente zero. Com isto a equivalência salarial entre trabalhadores e trabalhadoras deixa de existir, pois a quantidade de trabalhadores que conseguem se promover é muito maior, não ocorrem promoções proporcionais entre trabalhadores e trabalhadoras, estas por este motivo podem ter a mesma capacidade que seus colegas trabalhadores, mas são preteridas no momento da promoção devido à prática de escolha dos integrantes dos núcleos. Este plano de carreira proposto pela empresa, entretanto, na teoria não proporcionaria uma desvantagem para as trabalhadoras, se as promoções fossem baseadas na competência do (a) trabalhador (a) e esta competência significasse desempenhar um bom trabalho nas linhas, mas na prática como pode-se observar não é isto que está sendo privilegiado.

Na fábrica em Recife apenas um trabalhador comentou que se sente desmotivado por receberem aumentos de salários apenas uma vez por ano. Este trabalhador também não concorda com a avaliação dos núcleos que está sendo realizada pela coordenação da área. Para este trabalhador a empresa não reconhece o esforço pessoal dos trabalhadores, não incentivam o trabalhador que é criativo, que consegue diminuir os riscos de segurança,

como já destacado nesta fábrica é muito reforçado o trabalho em grupo, por isso justificam que a avaliação deve ser também realizada em grupo. Segundo este trabalhador, quando a fábrica atinge recordes de produção, não recebem nenhum estímulo financeiro apenas uma congratulação, assim como em Vinhedo. Este trabalhador comenta que quando há um erro na linha de produção todo o grupo é responsabilizado, para a empresa este tipo de procedimento acontece para que o núcleo sempre aja em conjunto e trabalhem realmente como uma equipe, na qual todos dependem um do outro, com o intuito de fazer com que o trabalhador tenha um bom desempenho e também para que não haja rivalidades ou competições entre os integrantes dos núcleos, comenta a coordenadora de Recursos Humanos. Este comentário reforça muito bem a importância para a empresa da realização do trabalho em equipe, que é muito mais perceptível do que na fábrica em Vinhedo, neste o discurso parece se esvaziar por causa da “rivalidade” construídas pelos trabalhadores em relação às trabalhadoras. Como pudemos observar nos relatos citados acima, não há cooperação entre os trabalhadores e trabalhadoras nos núcleos, na fábrica em Vinhedo, e sim uma certa “competição”, na qual os trabalhadores preferem manter seu grupo homogêneo, excluindo as trabalhadoras, principalmente quando estas necessitam de alguma ajuda seja para executar uma tarefa que exija muito esforço físico, seja uma tarefa que precisem de algum tipo de ensinamento para executá-la.

Na área administrativa da fábrica em Recife não é exigência obrigatória ter curso superior como em Vinhedo, desta forma há maiores oportunidades de um trabalhador da manufatura conseguir ocupar um cargo na área administrativa e, segundo relatos, isto tem ocorrido ocasionalmente.

No item subsequente será apresentado como o processo de seleção interno está sendo praticado na área administrativa: mensalistas e gerentes, assim como suas respectivas possibilidades de ascensão hierárquica na empresa.

## **2.2. A seleção interna e as oportunidades de ascensão hierárquica na área administrativa**

Uma das mensalistas entrevistadas relatou que observa certo preconceito dentro da própria Divisão de Produtos Pessoais em algumas contratações. Comenta sobre uma vaga

aberta na área de Marketing, na qual foi sugerido o nome de uma trabalhadora, que era da área de Supply Chain- não pode-se perder de vista que esta área é considerada fechada, reativa às mudanças, muito técnica e rígida pelas demais categorias, já a área de marketing se vê e é vista pelas demais áreas como área central da empresa -, esta foi muito bem avaliada, manifestou o interesse de ir para aquela área, no entanto, houve uma pessoa do departamento de marketing que teceu o seguinte comentário: *uma pessoa de Supply vir pra cá?* A entrevistada considerou este comportamento como absurdo, porque a mensalista em questão estava em ascensão dentro da empresa. Este exemplo ilustra como algumas das representações construídas sobre as áreas da empresa observadas por Barbosa em sua pesquisa, ainda permanecem praticamente as mesmas, sendo inadmissível, na interpretação dos trabalhadores e trabalhadoras da área, alguém da área de Supply Chain, considerada reativa, fechada, características não muito boas para o negócio, querer trabalhar numa área como Marketing, considerada a área central da empresa, evidenciando que o discurso do trabalho em equipe não tem sido praticado.

Na área administrativa uma das coordenadoras entrevistada comentou que procura ter sempre uma equipe equilibrada, é contra equipes que só tenha homens ou só tenha mulheres. Segundo esta coordenadora, a subsidiária brasileira do grupo anglo-holandês é a indústria que mais tem mulher em cargos de poder- no caso refere-se à chefias<sup>29</sup>. Para esta entrevistada os problemas na produção se devem ao fato de ter ali uma polarização, ou seja, mais homens do que mulheres. Na opinião dessa entrevistada, uma empresa não deve ser nem só masculina, nem só feminina, deve haver um equilíbrio entre os “sexos”. Este relato mais uma vez mostra que deve-se evitar o confronto direto de opiniões. Os relatos da maioria dos entrevistados da área administrativa e gerencial da fábrica procuraram, nesta pesquisa, negar qualquer tipo de conflito, principalmente entre trabalhadores e trabalhadoras, como se estes trabalhassem em perfeita harmonia e os problemas fossem restritos à produção.

A maioria das mensalistas entrevistadas não vê tratamento diferenciado entre homens e mulheres na empresa. Uma delas trabalha num setor que considera existir um preconceito contra os homem, porque é uma área que, segundo esta mensalista, utiliza-se muito a parte

---

<sup>29</sup> Segundo um texto elaborado pelo diretor de Recursos Humanos da Divisão, em 1999, a subsidiária do grupo anglo-holandês no Brasil, era a segunda empresa com maior número de mulheres em posições gerenciais. Voltarei a discutir este assunto.

sensorial do corpo, pois tem que trabalhar com cabelo, verificar a textura, a maciez, é algo que tem um toque “mais feminino”, segundo a sua interpretação. Por isso para esta área são contratadas apenas mulheres, segundo suas informações, até hoje nunca trabalharam homens neste setor, apenas o gerente é homem, o que é interessante, pois é um cargo de chefia e melhor remunerado. Segundo esta trabalhadora:

Não tem nada assim estipulado, quando se faz o recrutamento não está escrito: não contratar homens, mas está até explícito, porque nunca foi contratado um homem e pelas características que você pede, são características mais femininas.

Outra mensalista rebate esse argumento dizendo:

E por outro lado, por exemplo, nas indústrias de perfumaria, tem o lado sensorial e a maior parte dos perfumistas são homens. Então o que a W. está falando, é por exemplo lavar a cabeça, então já passaria para o lado meio do cabeleireiro, entendeu? Então por que ela falou do cabelo? Porque meio que criaria a figura do cabeleireiro, daquele homem que sabe lavar a cabeça das mulheres e até de outros homens, enfim normalmente não tem isso, mas também não tem nada que prende, porquê? Porque perfumista é homem. Então existem perfumistas mulheres? Claro que sim, mas o fato de se trabalhar com o sensorial não é uma característica feminina, esse é o ponto, ou o perfumista é masculino. Então tem os dois.

Perguntei àquela mensalista se quando abriam vagas para este departamento os homens se inscreviam. A resposta foi afirmativa, deste modo, os homens não vêm problemas a este respeito, apenas a pessoa que contrata as trabalhadoras para o departamento, evidenciando que os candidatos e a gerência estão tendo um entendimento diferenciado do trabalho a ser exercido no setor. Durkheim já nos alertava que as categorias de entendimento são construções sociais que se exprimem no plano simbólico da cultura. Sobre esta afirmação Heloísa Pontes (1993) acrescenta,

se, como mostra o sociólogo, é inegável que o mundo tem um aspecto lógico que a razão humana exprime em alto grau, é incontestável também que este aspecto lógico é socialmente construído. A prova desta afirmação é dada pela diversidade cultural que preenche com conteúdos simbólicos distintos não só os sistemas classificatórios como os quadros permanentes do pensamento humano, expressos pelas categorias do entendimento (Pontes, 1993: 96).

E ainda para Danièle Kergoat (*apud* Lobo),

aquilo que é definido como qualidade natural, intrínseca à natureza das mulheres é, em realidade, o produto da educação e da formação das meninas no trabalho doméstico: o que quer dizer que elas são formadas

para efetuar tarefas monótonas, repetir dia após dia os mesmos gestos, dar provas de minúcia, de rapidez, de destreza e de habilidade manual na execução de tarefas não remuneradas e não valorizadas, sempre submissas aos homens no seio da família (daí, sua 'docilidade') (Lobo, 1991: 28).

Lobo comenta ainda que,

(...) a construção social de gênero inclui também as qualidades do gênero desenvolvidas socialmente através da educação e do trabalho. Isso torna compreensível a aproximação entre as tarefas femininas e as tarefas domésticas, pela comparação da sua natureza, mas aponta mais ainda para a comparação entre o disciplinamento do feminino e do masculino, que prepara e classifica também operários e operárias (Lobo, 1991: 60).

De acordo com estes autores não há características que sejam "mais femininas" ou "mais masculinas", estas características são socialmente construídas, variáveis de acordo com a cultura. A antropologia cultural norte-americana, segundo Pontes (1993),

buscou resgatar o sentido das práticas culturais com o intuito de, por um lado, mostrar que os comportamentos humanos são culturalmente orientados e não geneticamente programados e, por outro, analisar a sua integração no interior das culturas específicas (Pontes, 1993: 100).

Por isto não se pode caracterizar um trabalho como mais "feminino" ou mais "masculino". Entretanto, nas empresas as aptidões consideradas características da mão-de-obra feminina tais como delicadeza, destreza, agilidade, são admitidas como dons inatos, não como qualificações adquiridas, "como fatos da natureza e não da cultura" (Kergoat, 1982: 55).

As entrevistadas também não vêem competitividade entre homens e mulheres na fábrica. Uma delas disse que às vezes trabalhar num ambiente que só tenha mulher é ruim, pois já vivenciou algo parecido em outra empresa e não considerou uma experiência muito boa. Acrescenta,

aí fica um negócio meio de rinha, uma acha que é melhor que a outra: porque eu sou mais bonita, porque eu faço isso, porque o gerente não sei da onde... Eu já vivenciei isto em outra empresa, é terrível, é ruim, você fica de saco cheio, você fala: Aí meu Deus, queria trabalhar no meio dos homens, que nem ela lá, trabalhar no meio do armazém, com um bando de homem pra num, num ter este tipo de problema.

Na opinião de uma outra entrevistada este fato é uma questão de relacionamento pessoal, de afinidade, não uma questão de sexo. Esta mensalista conta que foi a primeira mulher a ir trabalhar na área onde se localiza o armazém- no qual são estocadas as matérias-primas e os produtos prontos -, no começo teve receio de trabalhar no meio de vários de homens, ficou com medo de ouvir algo que não gostaria, mas agora comenta que o medo já passou e o relacionamento entre eles é muito bom, tanto que chamam a ela e as outras duas mulheres que trabalham atualmente no armazém de *flores do armazém*. Estas se sentem lisonjeadas com tal denominação que consideram um elogio.

Para os mensalistas homens, a capacidade não depende de sexo, as chances, nesta fábrica, são iguais tanto para homens quanto para as mulheres. Consideram bom um ambiente de trabalho onde haja mulheres, porque quando só há homens vivem muito estressados, afirmam. Relataram que as conversas entre os trabalhadores na área administrativa giram em torno apenas de futebol ou mulheres, entretanto, um deles acrescenta que 99% do tempo conversam sobre trabalho- este comentário pode ter sido feito em função da minha relação com a direção da área de Recursos Humanos.

Perguntei aos entrevistados se faziam comentários sobre as mulheres da empresa. A resposta foi afirmativa, mas não se restringem às mulheres da fábrica, os comentários são tanto sobre os atributos físicos quanto profissionais, afirmam. Acrescentam que este tipo de comportamento é “normal” em qualquer ser humano. Aqui interpretam ser humano como masculino, não fazem diferenciação entre masculino e feminino e naturalizam os gêneros.

Outra comentário feito por uma das mensalistas, que considerei de extrema importância, foi que, na opinião da mesma, hoje as mulheres estão tomando um espaço que é dos homens, e justificou o desemprego através deste comentário, ou seja, o desemprego está sendo justificado pela presença da mulher no mercado de trabalho. Segundo Heleieth Saffioti (1992) as relações de gênero refletem concepções de gênero internalizadas por homens e mulheres. “Eis porque o machismo não constitui privilégio de homens sendo a maioria das mulheres também suas portadoras” (Saffioti, 1992: 193). Por isso comentários que podem ser considerados *machistas* são proferidos por mulheres.

Na área gerencial os espaços considerados “femininos” e “masculinos” são mais evidentes do que entre os mensalistas. A gerente do controle de qualidade relata que sua área é mais “feminina”, tanto que há apenas um homem trabalhando no setor.

O único gerente entrevistado da área administrativa, acha que tanto na parte operacional, quanto na parte administrativa, há certos departamentos, que tem características que se “adequam” mais ao perfil masculino, como o setor de planejamento, por exemplo, já que na companhia não tem nenhum gerente de planejamento feminino:

Eu não sei, eu acho que a mulher teria toda a capacidade, todos os meios pra assumir aquela posição, mas eu acho que... elas próprias procuram encaminhar a carreira pra outras áreas como marketing, vendas...

Num artigo publicado na Gazeta Mercantil (05/09/2000) as palavras do autor confirmam a citação deste gerente, que as mulheres em cargo de gerência se interessam mais por gerência de produto, marketing, propaganda, Internet e consultorias em geral, pois teriam características “femininas” tais como: criatividade, comunicação, prestação de serviço, intuição aguçada, capacidade analítica, diplomacia que explicariam a tendência natural das mulheres para essas áreas. Rosiska Darcy de Oliveira (1991) discorda destas afirmações. Segundo esta autora,

as mulheres são diferentes dos homens porque no centro da sua existência estão outros valores: a ênfase no relacionamento interpessoal, a atenção e do afetivo, a gratuidade das relações. Em uma palavra, uma identidade que provém da interação com outros. Daí serem as mulheres mais intuitivas, sensíveis, empáticas. Daí também o terrível sentimento de divisão, dúvida e confusão em que mergulham quando, em seu percurso de acesso ao espaço público, se vêem obrigadas a confrontar seu modo de ser com as exigências de sucesso no mundo dos homens, marcado pela agressividade, competitividade, autocentração e eficiência (Oliveira, 1991: 103).

Para Françoise Belle, perguntas como o que é masculino ou o que é feminino, perderam parte de sua inocência, nossas sociedades ocidentais não sabem mais como respondê-las,

reconhece-se hoje que não há mais essência do masculino e do feminino, mas somente definições históricas, portanto, relativas e revogáveis. Desde então, não há domínios reservados, papéis fixados, separações estritas, anteparo entre o masculino e feminino (Belle, 1991: 41).

Podemos acrescentar ainda a afirmação de Lobo (1991) que as mulheres,

vivem experiências diferentes, nem definidas, nem essenciais, mas construídas através das formas culturais, do imaginário e da história das relações entre sexos (Lobo, 1991: 261).

Na interpretação deste gerente não há gerentes mulheres na área de planejamento, porque esta área exige *um pouco mais de personalidade*, de uma pessoa mais forte, já que nesta área os trabalhadores têm que agir de uma forma que as mulheres, geralmente, não sentem bem, afirma. Cita um exemplo:

Uma discussão com uma área de produção, uma área produtiva, onde ela tem que ter um pulso forte, trabalhar com pessoas... ah... com muitas características, mais... menos dissociáveis, então... eu acho que é um ambiente um pouco mais agressivo, e elas não gostam desse tipo... a mulher gosta de viver num ambiente mais agradável, mais dinâmico, onde se pode expressar qualquer tipo de opinião, ser mais receptiva, é o meu ponto de vista.

Este gerente afirma ainda que isto não ocorre apenas na empresa, é um reflexo da nossa sociedade, no qual as mulheres estão encontrando o seus espaços.

Cynthia Cockburn (1994) em sua pesquisa no National Union of Public Employees (NUPE) ouviu relatos parecidos com o citado acima. Num deles, um dos seus entrevistados justifica a resistência dos trabalhadores do NUPE em ter uma mulher em posição de representatividade, argumentando que,

officers needed to be 'firm and decisive characters' because management was increasingly 'extremely macho towards our membership'. Men in the union widely felt that to the job differently would be to do it worse. A senior officer felt women must prove themselves to be like men (Cokburn, 1994: 106).

Não é apenas na fábrica estudada que alguns cargos de gerência são considerados mais aptos a exercê-los os homens, já que algumas das representações elaboradas sobre o masculino é de autoridade, firmeza, agressividade que são indispensáveis para a empresa em cargos de liderança. Num artigo da Revista Veja (26/07/2000), o escritor comenta que um dos donos de um conglomerado brasileiro disse a ele que as mulheres não sabem administrar, suas filhas ficam em casa enquanto seus genros o ajudam a administrar o negócio. Para o autor do artigo, este fato se deve ao modo de pensar a administração vir de uma forma masculina de ver o mundo: "agressivo, calculista, sem escrúpulos". Para este autor, muitos termos utilizados nas empresas são claramente militar: "companhia, divisão, campanha (publicitária), guerra (de preços), aniquilar (a concorrência), conquistar (mercados) e assim por diante" (Veja, 2000: 01). Na interpretação deste autor esta visão de mundo masculinizada influencia os empresários no momento de contratar uma pessoa para

um cargo de importância na empresa. Este ainda acrescenta que não é de se estranhar que as mulheres não se sintam, muitas vezes, à vontade num local que utilizam termos militares e é masculinizado, e desistam de suas carreiras em grandes empresas. Comenta ainda que,

As poucas mulheres que galgam os altos escalões das 500 maiores, como todo respeito que elas merecem, o fazem dançando a música dos homens. A contragosto, precisam dar socos na mesa de vez em quando e soltar alguns palavrões por aí. Sendo franca minoria, as mulheres nunca conseguem impor sua forma própria, um estilo feminino de administrar (Veja: 2000: 02).

Oliveira (1991) também concorda que as mulheres para conseguir serem “aceitas” no “mundo dos homens” devem agir, em alguns momentos como homens, mesmo sendo educadas para serem mulheres.

Uma das mensalistas entrevistada cita um exemplo de uma recente contratação de uma engenheira de segurança na fábrica, uma área onde só há homens e ouviu certos comentários:

Ah, aquela menina...parece que ela fez engenharia mecânica e depois ela fez uma pós em engenharia da segurança na UNICAMP...engenharia mecânica? Tem que ser macho mesmo, né?

Na interpretação desta entrevistada, tal comentário demonstra claramente o preconceito que há contra as mulheres na fábrica. No entanto, esta mensalista acha que há preconceito de mulheres contra homens também. Esta observação nos remete ao relato da mensalista que comentou sobre a área em que trabalha que só contrata mulheres, apesar de homens se candidatarem para o cargo. O comentário relatado acima confirma que as representações sobre os espaços de trabalho também são construídos tendo em vista uma “masculinização” ou “feminilização” das áreas. A engenharia que por muito tempo foi quase que exclusivamente ocupada por homens, quando uma mulher se insere neste espaço é considerada “macho”, masculinizada, não se consegue admitir uma “invasão” das mulheres num espaço que é considerado dos homens.

Em Recife há um exemplo de como uma mulher ao se inserir num cargo considerado “masculino”, muitas vezes, necessita se comportar de acordo com características consideradas também “masculinas” para ser aceita entre os homens. Há nesta fábrica uma técnica de segurança, em Vinhedo são todos homens, cargo este considerado tradicionalmente “masculino” em várias empresas. Algumas pessoas que trabalham na

fábrica consideram esta técnica de segurança às vezes muito rígida, autoritária. Quando a questioneei sobre estas considerações, relatou que age desta forma porque muitas vezes os trabalhadores querem testá-la, colocá-la numa posição difícil para que mostre o seu profissionalismo, por isso é necessário que se imponha de vez em quando com o intuito para provar a eles que entende do assunto, que é tão capaz quanto seus colegas de trabalho. Mesmo tendo que passar por este tipo de situação, esta trabalhadora não considera que foi discriminada ou desrespeitada por qualquer trabalhador ou trabalhadora da fábrica, ao contrário, foi muito apoiada pelo engenheiro vindo de Vinhedo com o propósito de inspecionar as obras de reforma do prédio, durante a instalação da fábrica em Recife. Esta trabalhadora considera que há mais respeito entre homens e mulheres nesta fábrica, opinião esta da maioria das pessoas com quem conversei, por causa da pouca idade cronológica dos trabalhadores e trabalhadoras, mostrando que ainda não trabalharam em muitas outras empresas, não tendo adquirido, por isso, os “vícios discriminatórios” destas outras empresas.

Esta trabalhadora em todo o seu relato quis evidenciar que as mulheres estão conquistando espaços em cargos anteriormente considerados “masculinos”. A respeito dos espaços conquistados pelas mulheres no mundo do trabalho Belle (1991) afirma que,

nem por isso devemos esquecer que, apesar das oportunidades surgidas, a empresa é antes de tudo um mundo de homens; não foi pensada pelas mulheres, nem feita para elas. Seria até possível questionar-se, depois de Mead (1948), se a supremacia masculina não se instalou no próprio coração da empresa-instituição e se, ao classificar as mulheres numa categoria **natural** de assalariadas subqualificadas, ela não cumpre sobretudo a função de tranquilizar o homem quanto a sua identidade e de lhe dar os meios para conservar a sua superioridade social, graças à dominação exercida por ele no universo profissional (Belle, 1991: 41) (grifo da autora).

Para Cockburn (1994),

Clearly ‘positive action for sex equality’, the women’s movement within the labor movement, threatens men, as officer and lay representatives, with loss of positions and loss of power (Cockburn, 1994: 102).

Estes espaços conquistados devem ser observados com certa cautela, verificando como as mulheres, nestes cargos, estão necessitando agir para serem “aceitas” nesta área, que até então não era considerada como sua, ao se inserir nestas áreas ainda são

consideradas “intrusas” e de certa forma uma ameaça à homogeneidade masculina. Através dos relatos coletados pode-se observar que não é apenas na área gerencial que os trabalhadores se sentem ameaçados pelas suas colegas trabalhadoras com perda de poder e posições, isto ocorre também na área produtiva da fábrica pesquisada, haja visto a grande exclusão que estas vêm sofrendo na área.

Como bem destaca Lobo (1991),

as relações entre homens e mulheres são vividas e pensadas enquanto relações entre o que é definido como masculino e feminino- os gêneros. Nesse sentido, a divisão sexual do trabalho é um dos locus das relações de gênero (Lobo, 1991: 200-201).

Na fábrica pesquisada não são diferentes os espaços ocupados por homens e mulheres na gerência; são também de acordo com o que é definido como características masculinas e femininas. Num dos documentos fornecidos pela empresa, há um quadro que ilustra muito bem essa divisão mostrando onde trabalham as mulheres na Divisão de Produtos Pessoais em cargos de gerência:

#### **Onde as mulheres trabalham na Divisão de Produtos Pessoais na área gerencial**

<b>Áreas</b>	<b>Total de Gerentes</b>	<b>Homens</b>	<b>Mulheres</b>	<b>% Mulheres</b>
Desenvolvimento de Marcas	35	12	23	66
Gerenciamento de Clientes	29	16	13	45
Cadeia de Suprimentos (Supply Chain)	28	22	06	22
Finanças/ IT	20	16	04	20
Recursos Humanos	06	02	04	67

Fonte: Mulher&Trabalho (texto elaborado pelo diretor de RH, 18/10/1999)

Os dados acima mostram que as mulheres estão predominantes nas áreas de Desenvolvimento de Marcas e Recursos Humanos, ambas consideradas pela empresa como “mais femininas”. O Desenvolvimento de Marcas, segundo o gerente da fábrica estudada, é um setor que deve ter trabalhadoras do sexo feminino, já que a empresa fabrica produtos de toalete que são geralmente direcionadas às mulheres, por este motivo estariam mais aptas a desenvolverem produtos que se destinam a um grupo do qual elas também fazem parte. Em seu relato cita o exemplo da fábrica da Divisão de Detergentes na Argentina, na área de detergentes, que por ser administrada por uma mulher estava obtendo melhores resultados do que o mesmo setor no Brasil, na sua interpretação esses bons resultados se devem ao fato de esta gerente saber das necessidades das donas-de-casa e não por sua competência, pois esta também realiza tarefas domésticas, por isto tem um conhecimento maior do que um homem para estar suprindo estas necessidades das consumidoras de detergentes. Este relato evidencia como a empresa, ao dar oportunidades às mulheres de gerenciarem uma área, estão pensando o tempo todo quais as vantagens que terão com estas mulheres nestes cargos e o fazem de tal modo que estas considerem que estão conquistando espaços na empresa ou que a empresa esteja dando “iguais” oportunidades aos trabalhadores e trabalhadoras, no caso da fábrica estudada.

A tabela apresentada acima foi elaborada, segundo dados da empresa, para mostrar que a empresa tem procurado “acolher” as mulheres em seu quadro de empregados, principalmente gerencial, pois como citado no texto, do qual a tabela faz parte, as organizações para gestão de pessoas atualmente estão valorizando atributos considerados “mais femininos”: cooperação mais que competição, emoção, intuição, preocupação com o ser humano e o bem estar das pessoas, afirma o autor do texto. Novamente há uma naturalização do gênero, no qual atribuem valores culturalmente construídos como biologicamente determinado. Este texto evidencia também que se há uma procura pela empresa em empregar mulheres nas áreas gerenciais, isto se deve ao fato de que as mulheres, segundo o autor do texto, estariam mais aptas às mudanças gerenciais que vem ocorrendo com a implementação de novos modelos de gestão por estarem associadas a estas qualidades que são atualmente valorizadas gerencialmente. Teremos a oportunidade,

no capítulo 3, de observar que, ao “abrir” este espaço gerencial às mulheres, a empresa tem realizado poucos investimentos no suporte às necessidades destas mulheres no ambiente de trabalho.

No próximo item serão destacadas as oportunidades de ascensão na hierarquia de trabalhadores e trabalhadoras na área administrativa.

### **2.2.1. O plano de carreira na administração**

As mensalistas comentaram que não há plano de carreira muito definido para sua categoria. Há também muita rotatividade, troca de área, troca de função. Uma das entrevistadas relata:

Como não tem plano, cada um vai sobreviver como ele puder, de acordo com o local onde ele estiver, com a gerência que ele tem, então isso vai reconhecer mais ou menos, vai da própria negociação do funcionário com a sua gerência em determinado momento, ou não.

Acrescenta que a negociação nem sempre funciona, pois há trabalhadores que não sabem pedir, tem receio, são mais tímidos que outros.

Uma das entrevistadas comenta que está muito insatisfeita com o seu atual salário e em relação ao atual plano de carreira. Para esta mensalista o que motiva o trabalhador não é apenas o salário é também o desenvolvimento da pessoa, é a preparação do profissional para o mercado, na sua interpretação, não vê muito esse tipo de preocupação com a questão profissional, nos horistas, apenas nos mensalistas. Esse desenvolvimento tem que partir da própria pessoa, segundo seu relato, a empresa não tem dado nenhum auxílio financeiro, por exemplo, para cursarem uma escola de inglês. Considera que esse tipo de investimento para empresa é algo muito pequeno, é algo que vai trazer retorno para a empresa, esta lucrará com isso. Na sua opinião é extremamente importante, com a regionalização, que se tenha um curso de espanhol, acrescenta que apenas os gerentes têm esse tipo de incentivo. Uma outra completa dizendo que considera um *disparate* a empresa pagar cursos de inglês apenas aos gerentes, pois estes têm uma remuneração melhor e conseqüentemente não necessitariam deste tipo de auxílio da empresa.

Diferentemente das mulheres, os mensalistas homens, comentaram que há um canal de comunicação muito bom entre eles e seus gerentes, sendo que este é algo novo para os mensalistas até há algum tempo atrás isto não existia. O desencontro nas informações levam à interpretação de que há um plano de carreira diferenciado nesta área para os trabalhadores e trabalhadoras, sendo que estas últimas estão em desvantagem.

Uma das mensalistas entrevistada comenta que entre os trainees há um plano de carreira bem definido na empresa, já sua categoria, os mensalistas, não tem uma definição clara como já comentaram. Comenta ainda que,

não tem se você atinge X , você tem suas metas você atinge e daí o que você ganha? Pode ganhar, pode não ganhar nada, não tem nada muito claro.

Esta mensalista não sabe quais são os lucros da empresa com este tipo de programa, porque para ela, o perfil dos trainees difere-se dos outros trabalhadores da área administrativa apenas porque estes tiveram a oportunidade de terem morado no exterior, fazerem cursos fora do país, mas na verdade, quem os treina, possui mais conhecimento e experiência do que os trainees e estão geralmente exercendo cargos inferiores.

Este tipo de programa faz com que a empresa acabe tendo uma rotatividade muito grande de pessoas, afirma uma delas. Esta entrevistada está na empresa há dois anos e já pôde observar muitas pessoas que trabalham na área de desenvolvimento por exemplo, como coordenadores, mudarem muito. Para esta mensalista e para outras que concordam com ela, a empresa deveria tornar o plano de carreira para os mensalistas mais claro, porque se o trabalhador não tem curso superior, a justificativa da empresa para não promovê-lo é esta, entretanto, se este trabalhador conclui um curso superior, então a justificativa recai sobre o curso de inglês. Segundo uma outra mensalista às vezes o trabalhador chega a concluir um curso de pós-graduação e continua na mesma função. E acrescenta,

hoje em dia você tem que pensar no seu retorno pessoal e também no financeiro, ninguém trabalha porque não precisa...

Os programas de trainee têm dificultado as promoções, segundo uma das entrevistadas, isto porque, se abre uma vaga para gerente, colocam um trainee que já está sendo treinado e têm recebido investimento da empresa. Uma das entrevistadas comentou que a empresa subsidiária do grupo anglo-holandês no Brasil havia sido considerada, em 1999, pela Revista Exame uma das melhores empresas para se trabalhar. Na sua opinião isso se devia ao fato do foco da análise ter sido baseado neste tipo de trabalho que eles fazem, como por exemplo o programa de trainee. É necessário ressaltar que no ano de 2000 esta empresa não se encontrava entre as melhores empresas avaliadas pela mesma revista.

Outra mensalista entrevistada relata que a empresa tem uma característica de dar oportunidade de promoção a seus trabalhadores, através do recrutamento interno, mas como bem lembrou uma das horistas entrevistada, se não possuem os pré-requisitos, fazem um recrutamento externo não dando a oportunidade destes trabalhadores e trabalhadoras adquirirem esses pré-requisitos exigidos.

Quanto à questão dos horistas dizerem que não tem a mínima chance de trabalhar como mensalistas, uma das entrevistadas comentou que acha o contrário, pois trabalhou vários meses na produção e passou por um recrutamento interno e ela conseguiu o cargo de mensalista, esta acha que depende do perfil da pessoa. No entanto, como um dos entrevistados do setor de RH confirmou, de uns dois anos para cá, há exigência de curso superior para exercer funções em cargos administrativos.

Tanto para as gerentes quanto para os gerentes o plano de carreira é bem definido, a empresa oferece a seus gerentes muitas oportunidades para crescerem, incentivam-nos a direcionar suas carreiras, mas depende muito da área em que trabalham, podendo ter mais ou menos oportunidades. Essas oportunidades para as gerentes não dependem do sexo e sim da capacidade de cada um. Uma das gerentes entrevistada comentou que atualmente há muitas mulheres ocupando cargos que anteriormente eram ocupados apenas por homens. Para uma delas é interessante ter uma mulher na liderança, por causa do lado humano. O gerente entrevistado também concorda que as mulheres se diferenciam dos homens por causa do lado humano.

O discurso da Divisão de Produtos Pessoais é teoricamente assexuado, não há aparentemente distinções sexuais no momento da contratação. Para Gonzáles (1999) o discurso neoliberal se constrói em termos assexuados:

los requisitos que se plantean como necesarios para ‘triunfar’ em el ámbito laboral se consideran hoy día adecuados tanto para uno como para otro sexo (Gonzáles, 1999: 17).

Desta forma, certos valores que antes eram atribuídos apenas ao masculino, se estendem a ambos os sexos na “atualidade”. Na ótica neoliberal, o discurso empresarial, segundo a autora, que caracteriza os indivíduos como “capazes e competentes”, ignora qualquer tipo de conflito de interesses, insistindo nas capacidades individuais. No setor de seguros estudado por Gonzáles (1999), assim como pode-se observar também na fábrica estudada, há uma maioria de trabalhadores homens, apesar do discurso dominante que mantém as diferentes companhias sobre o caráter supostamente assexuado da “profissionalização” e dos valores que a acompanham (Gonzáles, 1999: 17). Há uma enorme divergência entre o que a empresa tem discursado e o que tem sido praticado.

Segundo relato do gerente, sua categoria tem um conceito de promoção, no qual o gerente é avaliado pelo seu superior, assim como pelos seus parceiros. Essa avaliação refere-se à competências e habilidades, da qual recebem um retorno posterior. Para este gerente é um processo, no qual os gerentes procuram esclarecer quais são os seus desejos, esclarecem onde pretendem chegar dentro da empresa, procuram estabelecer as suas metas e objetivos. Esse é um plano realizado anualmente para a gerência, especificamente. Para alguns de seus colegas de trabalho esse processo não alcança este nível, porque segundo seu relato, estes não possuem uma relação muito boa com seu superior, ou naquele ano não

conseguiram executar nenhum trabalho que trouxesse alguma avaliação positiva para eles, por isso encontram-se insatisfeitos com este processo. Este gerente tem observado mais gerentes contentes do que descontentes com esse processo, pois na opinião do mesmo, este cria uma abertura de diálogo entre os gerentes e seus superiores. As gerentes não chegaram a comentar sobre esse processo, mas afirmaram que a empresa tem oferecido muitas oportunidades de ascensão a elas, dependendo da área em que estão inseridas.

Segundo os relatos coletados, a ascensão na fábrica estudada é muito individualizada, estando subordinada às relações entre gerência e seus superiores. Sobre esta questão, Segnini (1998) faz observações muito pertinentes. Segundo a autora,

também é observado que as práticas de gestão centradas no discurso da 'qualidade total', do desempenho 'excelente', produzem novas relações de poder e resistência nos processos de trabalho. Neste sentido, não é mais a ordem estabelecida pelo poder do capital e seus representantes que os trabalhadores procuram modificar, mas cada um tende a modificar o seu lugar, o seu desempenho, no interior da ordem estabelecida, para poder ascender na carreira (Segnini, 1998: 189).

O processo de promoção descrito pelo gerente citado acima, parece promover o investimento do trabalhador e trabalhadora no seu desempenho pessoal na empresa, para que possam ascender profissionalmente, há um incentivo para esse investimento no desempenho na própria seleção interna, na qual são avaliados os trabalhos realizados por tais gerentes durante um ano todo e se não conseguem realizar algo que traga uma avaliação positiva para a empresa, são preteridos no momento da promoção, ou seja, só são promovidos aqueles (as) gerentes que tenham um bom desempenho profissional- segundo critérios estabelecidos pela empresa- durante um ano de trabalho.

Pode-se observar também, através deste relato e outros citados acima, que a Divisão de Produtos Pessoais tem dado um maior incentivo aos seus gerentes, provocando muitas insatisfações nos horistas e principalmente nos mensalistas. A empresa não tem observado que esta se constitui por seu conjunto de trabalhadores e trabalhadoras, que todos são importantes para o desempenho da empresa no mercado e não apenas os seus gerentes e mesmo estes para serem reconhecidos pela empresa são pressionados a ter um "bom" desempenho profissional.

No que diz respeito aos cargos ocupados pelas mulheres na fábrica estudada, há uma visível divisão baseada no sexo do (a) trabalhador (a), principalmente na área

gerencial, que se deve ao fato da empresa estar sempre considerando quais as vantagens obtidas por esta na manutenção de mulheres em determinados cargos, e por ser uma Divisão de produtos de toalete destinados aos consumidores, em sua maioria compostos por mulheres. O sociólogo alemão Reinhard Kreissl, da Universidade de Hamburgo, numa entrevista à Revista Exame (24/01/2001), faz um outro alerta sobre as conquistas das mulheres na esfera do trabalho. Para este sociólogo o que se observa é que nas áreas em que as mulheres conquistaram espaços o poder se esvaiu. Kreissl comenta que,

as mulheres na Europa chegaram aos Paramentos. Mas isso coincidiu com a diminuição de poder da classe política como um todo. Elas também chegaram às universidades, mas a formação universitária não oferece mais as mesmas vantagens de antigamente, como status e garantia de emprego. As mulheres estão ocupando os níveis médios da gerência corporativa, e foram justamente esses níveis médios os que mais perderam prestígio e importância com os processos de encolhimento e reengenharia desde o final da década de 80 (Exame, 2001: 04).

No Brasil, segundo estudos de Cristina Bruschini e Maria Rosa Lombardi, publicados também na mesma Revista, algo semelhante vem acontecendo. Estas sociólogas observaram que em 1980 as mulheres representavam um terço dos arquitetos brasileiros. Em 1996, já eram 54%. Entretanto, esse avanço coincidiu com a perda de prestígio da profissão.

Os arquitetos já não são mais vistos como 'homens de cultura', expressão que identificava as antigas gerações de sólida formação humanística, artística e cultural (Exame, 2001: 04).

O mesmo fato ocorreu com a medicina, afirmam as sociólogas, que já comportam dúvidas sobre seu caráter de profissão liberal, pois em seus estudos, 75% e 90% dos médicos declararam depender diretamente de convênios com empresas de saúde, medicina de grupo e cooperativas médicas para sobreviverem na profissão. Por este motivo a ascensão profissional das mulheres deve ser relativizada e entendida em seus respectivos contextos.

Não se pode deixar de reconhecer que as trabalhadoras atualmente estão ocupando, na fábrica da Divisão de Produtos Pessoais em Vinhedo, espaços que até então eram considerados masculinos, porém, há ainda muito a ser feito para que sejam vistas como iguais e ao mesmo tempo sejam respeitada as suas particularidades. Para Oliveira (1991),

isto só será possível com a reconstrução do feminino e a própria reconstrução do masculino,

a presença dos homens no mundo das mulheres trará uma possibilidade simétrica de reconstrução do masculino. Talvez então se poderá falar de igualdade, porque a verdadeira igualdade é a aceitação da diferença sem hierarquias. E a certeza da diferença permanecerá no corpo, e nele o encontro mais fecundo (Oliveira, 1991: 74).

Os comentários de Belle (1991) parece completar a afirmação acima citada,

Para que uma mudança venha a abrir o caminho, é importante sublinhar que essa diferença é um produto social, um processo que se produz e reproduz continuamente, e não a consequência de inelutáveis pesos históricos ou sociológicos (Belle, 1991: 57).

Esta autora acrescenta ainda que,

culturalmente é cada vez menos aceito que as empresas continuem a oferecer oportunidades de carreiras diferentes aos homens e às mulheres. Isso poderia bem ser uma das novas verdades culturais da empresa de amanhã. E, por essa razão, as empresas, produzidas certamente pela cultura, são também produtoras de cultura e têm, assim, um novo desafio a enfrentar: encontrar uma nova arte de viver e de trabalhar em conjunto, tanto para as mulheres como para os homens (Belle, 1991: 57).

Como pudemos observar na fábrica estudada, apesar de haver um discurso de “iguais” oportunidades para trabalhadores e trabalhadoras no momento da contratação, não tem sido praticada uma política “igualitária” quando divide os cargos em “masculinos” e “femininos” promovendo, desta forma, uma grande exclusão tanto de trabalhadores quanto de trabalhadoras destes espaços. A própria valorização das mulheres em cargos de gerencia, se comparada a outras empresas, é condicionado pelas características consideradas “femininas” que estão sendo valorizadas por várias organizações atualmente, segundo dados da empresa.

Nesta fábrica não parece ser muito importante encontrar uma maneira para que homens e mulheres possam trabalhar em conjunto, com respeito às suas singularidades e com uma visão do masculino e do feminino não mais como naturais e sim como construções sociais. O desafio proposto por Belle não tem sido visto pela empresa como algo positivo para o negócio, se assim fosse, este assunto já estaria em discussão na empresa estudada. O que pude observar durante a pesquisa, é que Divisão de Produtos

Pessoais tenta mostrar que é uma empresa inovadora e não há discriminações de sexo nas suas contratações, ao contrário, como uma das entrevistadas comentou esta Divisão é a que tem mais mulheres em cargos de chefia, além de ter sido elaborado um texto para confirmar este fato. No entanto, esta “igualdade” de oportunidades é restrito apenas ao discurso, porque ao observarmos mais atentamente como as mulheres estão dispostas nos vários cargos oferecidos pela empresa, veremos ainda uma grande maioria de trabalhadores homens e uma concentração de mulheres em cargos considerados “femininos”, em função da recente valorização das características “femininas”.

A situação de exclusão vivenciada pelas trabalhadoras na área produtiva da fábrica estudada reforça o argumento apresentado por Kergoat (1984) sobre a abstração do componente sexuado dos modelos teóricos que pensam o trabalho operário no contexto de “modernização” industrial, apesar do texto elaborado pelo diretor de RH afirmar o contrário. Além disto, como destaca Lorena Holzmann (2000), as novas tecnologias baseadas na microeletrônica e as novas formas de gestão do trabalho produtivo que faz parte do processo de reestruturação produtiva,

não tem o poder mágico de subverter estruturas de dominação que perpassam todo o tecido social, ou de erradicar crenças e práticas nas quais o patriarcalismo se mantém, articulando o capital para duplamente explorar as mulheres (Holzmann, 2000: 268-269).

Aparentemente, as empresas não parecem estar interessadas, pelo menos no que diz respeito à fábrica estudada no momento da pesquisa, a reduzir a segregação das trabalhadoras em muitas áreas consideradas “masculinas”, ao contrário, estão até reforçando esta segregação, ao nomearem as áreas baseados no sexo do trabalhador (a), evidenciando a importância do estudo das relações de gênero nas organizações.



### **Capítulo 3. As observações realizadas na fábrica em Vinhedo e o relacionamento entre trabalhadores e trabalhadoras em suas respectivas categorias e entre as categorias**

Neste capítulo descreverei algumas observações realizadas durante a pesquisa de campo na fábrica estudada. Além disto, considero importante expor como a empresa trata o seu trabalhador e trabalhadora após a sua contratação, o que esta tem feito para melhorar o ambiente de trabalho, como os (as) trabalhadores (as) interpretam essa iniciativa da empresa em “melhorar” o ambiente em que trabalham e, principalmente, como estes trabalhadores e trabalhadoras se relacionam em sua prática diária de trabalho, não apenas em suas respectivas categorias, mas também entre as categorias, ou seja, como os horistas se relacionam com os mensalistas e gerentes e assim por diante. Neste sentido este capítulo privilegiará o trabalhador e trabalhadora já contratado pela empresa em seu cotidiano de trabalho. Iniciarei com a discussão sobre qual o tratamento que a empresa tem dado a seus trabalhadores e trabalhadoras depois da sua contratação e a aplicação do modelo de gestão adotado pela empresa, a seguir descreverei o relacionamento entre os trabalhadores e trabalhadoras entre os níveis hierárquicos e em suas respectivas categorias. Finalizarei com uma breve descrição sobre as mudanças que estão ocorrendo na empresa com a questão da regionalização, não me deterei muito neste item, porque no momento da pesquisa nem os próprios (as) trabalhadores (as) tinham muito conhecimento sobre o assunto, mas considero relevante incluí-lo, já que mostra como a empresa não tem se preocupado em manter seus (suas) trabalhadores (as) informados sobre as mudanças que ocorrem nela.

#### **1. A prática do modelo de gestão adotado na empresa e os programas de melhoria do ambiente de trabalho elaborado pela Divisão de Produtos Pessoais**

Em minhas observações na fábrica da Divisão de Produtos Pessoais, em Vinhedo-SP, pude verificar que a prática do modelo de gestão adotado pela empresa tem mostrado alterações na sua aplicação, evidenciando que a transferibilidade desses modelos não é mecânico, há adaptações e readaptações na sua prática, introduzidas no primeiro capítulo.

No primeiro capítulo, esta questão começou a ser contemplada com os relatos de trabalhadores e trabalhadoras entrevistados. Neste presente capítulo, descreverei o que pude perceber durante o período de observação participante na fábrica estudada, que se restringirá à área produtiva que me foi permitida um período maior de observação, concentrando-me em dois episódios que podem ser considerados excepcionais, pois não foi programada a minha presença pela empresa em tais situações: auditoria de TPM e uma paralisação dos trabalhadores e trabalhadoras da manufatura por melhores salários. Acrescentarei algumas das insatisfações dos (as) trabalhadores (as), principalmente da gerentes quanto ao trabalho realizado por estas gerentes na empresa.

Na continuação deste item, serão contemplados também alguns programas elaborados pela empresa, que tem procurado, segundo discurso da mesma, “melhorar” o ambiente de trabalho de seus empregados, adotando uma atitude mais “humanística” de tratar seus (suas) trabalhadores (as).

### **1.1. O impacto das mudanças do modelo de gestão nas relações de trabalho na fábrica estudada**

O modelo de gestão por processo adotado pela Divisão de Produtos Pessoais a partir de 1994 muda, como já citado anteriormente, o foco do produtor para o consumidor. Esta mudança de foco teve também suas implicações sobre o trabalho dos (as) trabalhadores (as) nesta fábrica.

Anteriormente as decisões gerenciais eram consideradas, segundo Barbosa (1996/97), pouco profissionais, no sentido de serem muito dependentes da vontade do diretor, baseados em gostos pessoais até mesmo emocionais, com pouca ou nenhuma fundamentação em pesquisa. O ambiente de trabalho era bastante informal, com um peso acentuado nas relações pessoais, afirma esta antropóloga. Com as mudanças, o ambiente de trabalho, segundo relato dos mensalistas, em 1996/97 quando Barbosa realizou sua pesquisa, tornou-se mais competitivo, impessoal, as exigências se tornaram maiores, havia menos diálogo entre mensalistas e gerentes. Nesta pesquisa (em 2000), os relatos foram um pouco diferentes: para alguns mensalistas entrevistados, o ambiente atualmente não é de competição e sim de cooperação entre os (as) trabalhadores (as) trabalhadores da fábrica, e

o diálogo entre estes e seus gerentes chegam quase à perfeição, esta é a representação que os mensalistas fazem da relação entre eles. Contudo, há algo que permanece muito semelhante à 1996/97, o fato dos gerentes não se misturarem muito com os mensalistas. Este fato foi explicitado quando manifestei a intenção de participar da festa de final de ano da fábrica e pedi permissão ao diretor de Recursos Humanos, a qual foi negada. A justificativa dada pelo diretor de Recursos Humanos para que eu não participasse da festa, é que, na ocasião, não haveriam gerentes na festa, apenas poucos mensalistas e a maioria de trabalhadores (as) seriam compostos de horistas. Por este motivo não permitiram a minha ida até o evento, já que, na opinião deste diretor, não haveria o que ser observado, se o objetivo era observar a interação entre os níveis hierárquicos em um evento fora da fábrica, tal finalidade não poderia ser alcançada, como já ressaltado, só estariam presentes neste evento os horistas. A ocorrência deste fato esclarece a falta de interação entre os níveis hierárquicos, apesar do discurso da empresa em aproximar as categorias.

Mesmo mudando as conotações de uma empresa “festeira”, segundo relato de certa mensalista que veio transferida para a fábrica em Vinhedo de uma outra Divisão, ainda há resquícios da representação de muitas pessoas quanto a esta empresa ser festeira e ser conhecida como *barco do amor*. Este fato é confirmado num relato de um horista:

Esses dias eu estava conversando com um cara lá na minha vila e ele falou: É verdade que os homens comem as mulheradas lá dentro da firma? Eu falei pelo amor de Deus!!! Não é por aí, o que que é isso. Antigamente a turma falava, agora... mas não dá pô... Você acha? Onde pode um negócio desse? É motel aqui? (...) Colocar um outdoor: Motel (Divisão de Produtos Pessoais) (...).

Este relato evidencia que as representações construídas sobre a imagem desta Divisão não ficaram restritas à fábrica, mas foram, de certa forma, disseminadas na comunidade local, já que alguns moradores conheciam o fato de não haver por parte de alguns (as) trabalhadores (as), uma divisão entre relacionamento pessoal e profissional com seus (suas) colegas de trabalho, por isso o enorme empenho da empresa em mudar esta imagem.

Ainda com o intuito de modificar essa “imagem”, a Divisão de Produtos Pessoais ministrou uma palestra para os (as) trabalhadores da área administrativa em 1995 e 1996 denominada “Um Novo Mundo... Uma Nova Pessoa”, cuja finalidade, conforme dados fornecidos pela empresa, era despertar os profissionais para as transformações que estavam

ocorrendo no mundo, não apenas nas organizações como também nas pessoas, “sensibilizado-as” para a necessidade de auto-desenvolvimento, de modo a responder pró-ativamente a este momento, afirma o diretor de Recursos Humanos. Esta palestra também tinha por objetivo, segundo o diretor, contribuir e facilitar o desenvolvimento de atitudes humanas e habilidades técnicas e estratégicas necessárias aos profissionais no atendimento das necessidades dos clientes e acionistas, visando preparar seus (suas) trabalhadores (as) à mudança de foco para o cliente. Outra finalidade era, de acordo com a empresa, desenvolver uma visão polivalente, não apenas na área produtiva, mas também na administrativa, com alta necessidade de envolvimento e comprometimento na persecução dos resultados. Como pode-se observar, esta palestra começou a ser ministrada um ano após a mudança no modelo de gestão da empresa e da direção da Divisão, com o intuito de melhorar não apenas a imagem da Divisão como também o desempenho produtivo elevando a empresa no ranking do grupo anglo-holandês, que é o principal objetivo desta Divisão, ao implementar todas as mudanças no organização do processo produtivo.

Para atingir tal objetivo, a empresa necessitava que todos (as) os (as) trabalhadores (as) se envolvessem e se comprometessem com os propósitos estabelecidos pela direção da empresa. Na área administrativa, uma das maneiras que a empresa encontrou para isto, segundo informações da própria empresa, foram estas palestras, que se concentraram apenas em teorias, não havendo uma preocupação com as alterações que as mudanças poderiam provocar nas relações sociais dos trabalhadores e trabalhadoras nesta fábrica. Na área produtiva, como já ressaltado, foram implementados programas de qualidade e de total perfeição da manufatura (TPM) e com os grupos semi-autônomos, criados já entre os anos de 1989 e 1990. Anna Pollert (1996) em sua pesquisa na fábrica inglesa Choc-Co, afirma que também foram estabelecidos os trabalhos em grupo, “team working”, que segundo esta autora, foi central para a implementação de uma nova “cultura de envolvimento” dos trabalhadores. O envolvimento de seus trabalhadores eram vistos pela empresa como um veículo de melhoramento do desempenho da empresa dentro de uma nova racionalização do trabalho na Choc-Co, afirma Pollert.

Estudos realizados por Lima (1989), Leite (1990), Druck (1989), Fleury e Humphrey (1993), entre outros, chegam à conclusão de que as inovações tecnológicas e gerenciais do processo produtivo demandariam um “certo” envolvimento da força de

trabalho com as metas propostas pela administração. Na fábrica em Vinhedo, a introdução do trabalho em grupo visava também uma melhora na produtividade da empresa, já que foram adicionados programas de qualidade e técnicas para evitar perdas e quebra das máquinas. Estes programas e técnicas são implementados para que a empresa se torne mais competitiva no mercado, pois a base da competitividade no cenário atual de reestruturação produtiva é a qualidade e inovação, de acordo com tais autores.

Como já destacado, uma das técnicas para obter uma produção com um número nulo de perdas e manutenção das máquinas de forma a evitar sua quebra e, conseqüentemente a parada na produção, está sendo utilizada a TPM. Num dos dias em que estive na manufatura pude presenciar um fato muito interessante, sobre a implementação desta técnica, que também reforça a questão da manipulação do processo e das regras (Leach, 1996), só que neste caso, a manipulação é realizada pela própria empresa. Este fato refere-se a uma auditoria de TPM na fábrica, realizada por auditores japoneses do *Japan Institute of Plant Maintenance*, com o intuito de observar como a fábrica estava implementando as normas do TPM.

Naquele dia, os trabalhadores da fábrica comportaram-se de uma maneira muito diferente da habitual, principalmente os trabalhadores da produção, já que estes estão ligados diretamente a essas normas. Os procedimentos da empresa se encaminharam para que tudo funcionasse, naquele dia, exatamente como ditam as regras japonesas de implantação do modelo. Os trabalhadores passaram por um rígido controle: não podiam conversar e as linhas estavam extremamente limpas, o que não ocorre diariamente. Alguns dias antes trabalhadores ligados à CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) realizaram uma inspeção nas linhas e encontraram várias irregularidades, tais como várias tampas de produtos no chão, os quais poderiam estar causando graves acidentes. No dia da auditoria tudo se encontrava na mais perfeita “ordem”, pois era necessário fazer com que os japoneses tivessem a impressão que todos os procedimentos estavam sendo realizados de acordo com as normas e regras japonesas, apesar de não estarem no Japão e muito menos serem japoneses, os trabalhadores, no dia citado, tiveram que se comportar como tais.

Para Rosa Maria Fischer (1985),

fruto das formas de dominação, subordinação e resistência vigentes numa determinada situação concreta, os padrões de relações de trabalho observáveis são, também e concomitantemente, o produto das diretrizes

administrativas elaboradas para manter e controlar o trabalhador e o ato de trabalhar, no sentido orientado pelas metas que a organização pretende atingir (Fischer, 1985: 33).

A meta a ser atingida pela empresa era a certificação deste instituto japonês e, para tanto, seria necessário impressionar os auditores, mesmo que para isto a rotina e o comportamento dos trabalhadores e trabalhadoras da fábrica fossem totalmente alterados. Os trabalhadores e trabalhadoras da área produtiva foram orientados por seus coordenadores e gerentes, para que todos os procedimentos a serem realizados naquele dia “funcionassem” de acordo com o programa para obter a certificação, apesar da prática deste programa no cotidiano do trabalho na fábrica não se realizar precisamente como recomendam as normas de TPM. O objetivo da empresa foi alcançado conseguindo tal certificação, além disso, segundo dados da empresa, esta tem alcançado altos índices de produtividade, porém, como já ressaltado, a empresa não tem oferecido muitos benefícios a seus (suas) trabalhadores (as) em relação ao esforço empreendido para atingir as metas estabelecidas por esta empresa. Por este motivo pouco tempo depois desta auditoria, haveria discussão da empresa com o Sindicato da categoria sobre o acordo coletivo de aumento de salários. Ao não chegarem a um acordo, o Sindicato, juntamente com os trabalhadores e trabalhadoras da fábrica, resolveram promover uma paralisação na área produtiva. Por uma “feliz” coincidência, no dia da paralisação foi marcada uma entrevista com o diretor de Recursos Humanos e pude obter a interpretação tanto da empresa quanto do Sindicato sobre esta paralisação.

A paralisação foi apenas de um dia, com duração de uma hora nas trocas dos turnos da manhã, da tarde e da noite. Segundo um dos diretores do Sindicato que é também operário da fábrica, na parte da manhã um gerente da manufatura recusou-se a liberar os operários e operárias que trabalharam no turno da noite, enquanto os (as) operários (as) do turno da manhã não entrassem para trabalhar. Para este trabalhador, o gerente citado não pensou nos trabalhadores que já haviam cumprido seu horário de trabalho, à noite, que consideram ser bastante cansativo e queriam ir embora descansar, justamente porque, a preocupação estava concentrada no prejuízo que a empresa teria com a parada de uma hora das máquinas. Houve a necessidade da intervenção da área de Recursos Humanos para que houvesse a liberação desses (as) trabalhadores (as).

Na troca do turno da tarde, no momento em que haveria a entrevista com o diretor do Recursos Humanos, houve nova paralisação e nova ameaça da empresa em não “liberar” os trabalhadores e trabalhadoras do turno da manhã. Novamente houve a necessidade de interferência neste momento, do diretor de Recursos Humanos, devido a sua presença na empresa que solicitou que permitissem a saídas dos (as) operários (as). Com a liberação autorizada, os (as) trabalhadores (as) do próximo turno permaneceram nos portões da fábrica durante uma hora, junto com os sindicalistas que distribuíram folhetos aos mesmos, tentando colocá-los a par da situação. Os folhetos afirmavam que a empresa alegava estar no “vermelho”, por isso não poderia conceder aumentos dos salários; a excessiva reclamação das condições de trabalho, por parte dos trabalhadores, poderia fazer com que a empresa fechasse sua unidade em Vinhedo; se o Sindicato não aceitasse a proposta da FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo), a empresa não daria aumento, nem cumpriria a convenção coletiva. A empresa ainda, segundo este folheto, teria que demitir alguns trabalhadores, pois estaria em dificuldades financeiras.

Na interpretação do Sindicato, a empresa apenas estava preocupada com os lucros que teriam “às custas do suor dos trabalhadores”, porém estes não suportam mais trabalhar no ritmo intenso imposto pela empresa, sem dar em contrapartida condições dignas de salários e trabalho, como ocorre em muitas outras empresas no Brasil. Hirata et alli (1992) sugerem que para que haja estas contrapartidas é preciso modernizar as relações de trabalho no país.

Numa das reuniões entre representantes da empresa e do Sindicato foi discutido o aumento do número de coordenadores na produção que tiveram interpretações diferenciadas. Para a empresa, o aumento nesse número viria a melhorar o relacionamento entre trabalhadores (as) e coordenadores, pois estes poderiam dividir o trabalho burocrático com os novos colegas, podendo estar mais atentos aos problemas de relacionamento entre os (as) trabalhadores (as) da área. Os representantes do Sindicato, por sua vez, viram este aumento de coordenadores como uma forma de pressionar os trabalhadores a atingirem um nível ainda maior de produtividade. Nesta reunião, segundo um dos diretores do Sindicato que também trabalha na fábrica em questão, comentou-se no dia da paralisação que, um dos gerentes da manufatura mencionou que o aumento da produção se deve à nova tecnologia

implementada pela empresa e não ao esforço pessoal dos trabalhadores, embora o discurso destes gerentes quando dirigidos aos trabalhadores, mencionasse sempre o contrário.

A manifestação do Sindicato na porta da fábrica foi descrita na entrevista do diretor de Recursos Humanos da empresa, como uma mostra de como os trabalhadores nesta fábrica podem expressar suas insatisfações sem que estes se sintam ameaçados. Este diretor também comenta que um pouco antes da entrevista, esteve numa reunião com o diretor e gerentes da fábrica para decidirem que atitude tomar diante da paralisação dos trabalhos promovida pelo Sindicato. No relato deste diretor ficaram preocupados com um possível tumulto que o Sindicato poderia provocar nos portões da fábrica, por isto alguns queriam que a polícia fosse comunicada. A decisão de não se chegar a este extremo foi deste diretor, segundo seus comentários, já que na interpretação dele, o Sindicato tinha apenas a intenção de conversar com os (as) trabalhadores (as) sobre as negociações com a empresa, que havia chegado num impasse. Na interpretação do fato por este diretor, os trabalhadores podem lutar por aquilo que consideram um direito deles, entretanto, se a luta prejudicar a empresa, deve-se estabelecer um limite, não será tolerado qualquer tipo de abuso<sup>30</sup>, conforme o diretor. Ele ainda, procurou enfatizar em seu relato que, agindo diferentemente de outras empresas, que num momento de manifestação sindical procura o apoio das autoridades locais, a Divisão de Produtos Pessoais procura agir de uma maneira mais moderada, recorrendo a este recurso apenas na ocorrência de algum tumulto, dando a maior liberdade possível para o Sindicato conversar com os trabalhadores.

O mês em que foi realizada esta entrevista, refere-se à data em que os Sindicatos das indústrias Químicas e Metalúrgicas realizam negociações salariais com os representantes destas empresas. Segundo as informações dadas por este diretor, as negociações estavam sendo realizadas por várias empresas em conjunto e a maioria das empresas de menor porte já haviam concluído as negociações com a aceitação da proposta coletiva de aumento de salário; entretanto, as empresas com um número maior de trabalhadores, como é o caso da fábrica estudada, continuavam num impasse: a empresa oferecendo uma proposta de aumento e a rejeição desta por parte dos Sindicatos, conforme relato deste diretor. Na interpretação dele, este fato estava ocorrendo, porque o Sindicato da categoria em Vinhedo

---

<sup>30</sup> Com abuso este diretor queria dizer paradas muito prolongadas da produção, que trariam enormes prejuízos para a empresa.

procura “batalhar” mais pelos direitos dos trabalhadores e a empresa respeitava isto. O Sindicato em Vinhedo, além do aumento de salários, estava reivindicando melhorias de condições de trabalho dos trabalhadores, reivindicações estas que, segundo o diretor entrevistado não faziam parte da negociação coletiva, era algo específico da fábrica em Vinhedo, por isto necessitavam ser discutidas posteriormente e não naquele momento de negociação coletiva, na qual não estava apenas a fábrica de Vinhedo, mas todas as fábricas de produtos químicos do Estado de São Paulo. No final de seu relato sobre esta questão, o diretor deixou claro que se o impasse continuasse, o caso seria julgado pelo Tribunal Superior do Trabalho. Assim, no momento, estavam aguardando os acontecimentos, procurando encarar o fato de uma maneira pacífica, respeitando as forças que estavam atuando nos portões da fábrica. No entanto, se a situação fugisse ao controle da empresa, teriam que tomar as devidas providências para manter não apenas integridade da empresa, mas o direito das pessoas trabalharem, de produzirem, afirma o mesmo.

Após proferir todo este discurso, o diretor foi solicitado para resolver uma situação que contradiz tudo o que havia comentado anteriormente: permitir ou não a liberação dos trabalhadores e trabalhadoras que estavam no primeiro turno, devido à paralisação dos trabalhadores e trabalhadoras do turno posterior. A gerência da manufatura era a favor da não liberação dos (as) operários (as), até que aqueles que estavam nos portões da fábrica entrassem para cumprirem suas tarefas na produção. Houve um enorme protesto do Sindicato diante desta atitude que necessitou da intervenção do diretor citado, que para provar como a empresa “respeita” este tipo de manifestação, autorizou a liberação dos (as) trabalhadores (as) e permitiu a paralisação por uma hora daqueles que deveriam entrar para trabalhar naquele momento. Como em todo o seu relato, este diretor procurou ressaltar a importância dada pela empresa aos seus (suas) trabalhadores (as), seria muito constrangedor se proibisse a manifestação em andamento promovida pelo Sindicato da categoria. Na troca do turno da manhã, sem a presença deste diretor, a situação, segundo um dos representantes do Sindicato, foi muito mais complicada e resolvida também com a intervenção da área de Recursos Humanos. Este episódio evidencia que nem todos os gerentes da fábrica interpretam da mesma maneira como se deve lidar com situações, as quais envolvam manifestações sindicais e paralisações do processo produtivo, mas todos concordam que a parada prolongada da produção pode trazer péssimas consequências no

cumprimento das metas a serem atingidas estabelecidas pela empresa, por isto devem ser evitadas. Tanto que, no final da tarde daquele dia, a empresa apresentou nova proposta que foi aceita pelo Sindicato e trabalhadores da fábrica.

Nesta negociação, a principal reivindicação do Sindicato restringiu-se à questão salarial e à redução do ritmo intenso de trabalho, na qual conseguiram apenas um acordo em relação à primeira. Ao questionar um dos diretores do Sindicato, durante uma entrevista, se havia alguma proposta de solução dos problemas enfrentados por trabalhadores e trabalhadoras no processo de seleção interno na área produtiva, este comentou que estão cientes do problema, mas até o momento não havia nenhuma solução para esta situação. No caso deste Sindicato, como muitos outros, conforme destaca Mário Sérgio Salerno (1993), as lutas consideradas prioritárias são a erosão salarial, a redução da jornada de trabalho, o direito de greve entre outros, questionando muito pouco os aspectos organizacionais relativos ao trabalho como os “ritmos de trabalho, tempos padrão, grupos semi-autônomo, etc.” (Salerno, 1993: 141). Apesar de tomarem conhecimento sobre os problemas ocorridos nos grupos semi-autônomo, o Sindicato dos trabalhadores químicos na cidade de Vinhedo tem privilegiado nas negociações as perdas salariais, mas não se pode esquecer que foi levantada a questão da intensificação do trabalho provocado pela automação das máquinas, apesar de não conseguirem chegar a um acordo com a empresa sobre esta questão.

Com relação à intensificação do trabalho, Harvey (1993), comenta que a acumulação flexível, envolve a combinação simples de duas estratégias de procura do lucro (mais-valia) definidas por Marx: a mais valia absoluta e a mais valia relativa. A mais valia absoluta, apoia-se na extensão da jornada de trabalho com relação ao salário necessário para garantir a reprodução da classe trabalhadora num dado padrão de vida. A mais valia relativa: a mudança organizacional e a inovação tecnológica é posta em ação para gerar lucros temporários para firmas inovadoras e lucros mais generalizados com a redução de custos dos bens que definem o padrão de vida do trabalho. (Harvey, 1993: 174). Harvey, deste modo, procura evidenciar que a lógica capitalista não foi alterada com as novas formas de gerenciamento do trabalho.

As reclamações quanto as melhorias de condições de trabalho não se restringem, na fábrica estudada, apenas à área produtiva, na gerência também foram emitidos alguns

problemas. As maiores reclamações foram emitidas pelas gerentes e referem-se à falta de instrumento de trabalho. Uma das gerentes entrevistada lembrou que a diretoria tem lap top e celular que utilizam como instrumento de trabalho e este tipo de recurso não é estendido aos gerentes. Para esta gerente, antigamente os diretores da empresa precisavam desses instrumentos muito mais do que os gerentes, pois se movimentavam mais do que estes para outros países, mas atualmente os gerentes também estão se deslocando muito. Uma delas comenta que esta situação assemelha-se muito com a questão da creche<sup>31</sup>, que ainda não foi construída na fábrica, apesar de ter toda uma possibilidade da concretização desse projeto que já existe há muito tempo faltando apenas a sua implementação.

Para outra gerente a empresa vê esses instrumentos de trabalho como benefício, como um *luxo*. Uma delas chegou a questionar,

como é que a (Divisão de Produtos Pessoais) vai ser uma...uma empresa criativa e inovadora, se a gente não tem meios de se... se a nossa função aqui é gerar...inovação. E de onde vai vir a inovação se a gente não tem...a gente tem que ter felicidade...no trabalho, motivação...você precisa ter um lay out legal...ter ferramenta de trabalho...isso tudo são fatores pra inovação...

Novamente aqui está colocado que a empresa tem exigido envolvimento e comprometimento de seus trabalhadores e trabalhadoras sem, no entanto, dar contrapartidas para o cumprimento de tais exigências, o que tem provocado muitas insatisfações na maioria dos trabalhadores e trabalhadoras que foram entrevistados.

As gerentes entrevistadas comentaram também sobre o conflito que vivem por não conseguirem conciliar vida doméstica e o trabalho, por isso gostariam de, pelo menos algumas vezes por semana, trabalharem em casa. Segundo as gerentes, este tipo de trabalho não é muito aceito pela empresa, pois como estas não estão no espaço que foi designado para a execução de suas funções, consideram que não há garantias para a empresa de que estejam realmente trabalhando. Estas gerentes, por sua vez, argumentam que são maduras e responsáveis o suficiente para realizarem um bom trabalho em casa, e até muito melhor, já

---

<sup>31</sup> A legislação do trabalho (CLT) de 1943 proíbe, segundo Lobo (1991) a discriminação salarial por raça ou sexo e obriga as empresas com mais de 30 empregados a abrir creches. Todavia, a legislação não é respeitada e é até ignorada pela maior parte dos trabalhadores (nota n.º 4, pg. 42). Na fábrica estudada não há discriminação salarial, porém também não há creches mesmo tendo a possibilidade de construção das mesmas.

que estariam perto dos filhos, o que daria a elas mais tranquilidade, deste modo produziriam mais.

Para estas gerentes, qualidade de vida é ficar com os filhos, gostariam de ter oportunidade de passar mais tempo com eles e trabalhando em casa; isso seria possível, estariam mais felizes e produziriam muito mais. O trabalho em casa foi uma das sugestões de Lívia Barbosa em seu trabalho sobre o universo gerencial feminino na Divisão de Produtos Pessoais- por não ter acesso a este trabalho não posso informar como esta pesquisadora chegou a esta recomendação .

Uma das gerentes entrevistadas comentou que há quatro anos (1996) a companhia chegou a comentar que os gerentes poderiam trabalhar em casa, que a tendência seria essa, por isso ela investiu em *home office*, adquiriu fax, micro e várias outros instrumentos de trabalho. Após equipar sua casa, solicitou que fosse instalada a conexão com a empresa, mas não funcionou, pediu suporte ao Haiti (departamento de informática da empresa) e eles não deram este suporte porque não estão ainda, segundo o relato da gerente entrevistada, *com essa coisa na cabeça de você tá em casa para trabalhar*. O diretor de Recursos Humanos da Divisão de Produtos Pessoais não soube me dizer se o trabalho em casa será uma realidade na empresa nos próximos anos, porém esclarece que nem todos os (as) trabalhadores (as) poderão estar participando deste tipo de trabalho, já que muitas operações tem que ser realizadas na própria fábrica. Este afirma que,

agora não dá pra gente dizer que o trabalho em casa vai ser uma realidade nos próximos anos, que todo mundo vai, vai...vai ser possível pra todo mundo trabalhar em casa, não, tem pessoas que manipulam sistemas e outras ferramentas que...vai ter outros que vão poder trabalhar em casa, se encontrar no escritório de vez em quando tal, nós não estamos nesse nível, mas muita gente já trabalha assim.

Nos relatos fornecidos pelas gerentes, estas reforçaram o tempo todo que teriam um melhor rendimento trabalhando em casa próximas aos filhos, tentando conciliar trabalho e vida familiar. Françoise Belle (1991) em sua pesquisa com mulheres executivas observou que todas passam pelo conflito de tentar conciliar vida privada e vida profissional,

a visão de mundo organiza-se em torno de desejo de manter o seu lugar, mas junto a este também o lugar de mulher, portanto diferente, numa vida acima de tudo regida por escolhas familiares. Esta mulher tem o desejo de existir socialmente, mas o seu objetivo é conciliar o familiar e o profissional (Belle, 1991: 53).

Este conflito é vivido por todas as mulheres profissionais. Algumas o resolveram privilegiando um de seus dois pólos de vida, o trabalho ou a família (Belle, 1991: 55).

Uma das gerentes entrevistadas relata que há pouco tempo (no ano de 2000) foi obrigada a realizar uma escolha entre estar privilegiando sua vida pessoal ou sua vida profissional, acabou por optar por esta última. A informação foi dada durante os comentários desta gerente sobre sua trajetória profissional na subsidiária brasileira do grupo anglo-holandês. A gerente em questão, segundo seu relato, está na Companhia há 16 anos, sendo que ocupa há quatro a área gerencial. Segundo seu relato, conquistou cada espaço dentro da empresa, a cada dia de trabalho esta travava uma “luta” para conseguir esse espaço. Ingressou na empresa como mensalista, depois foi promovida à coordenação, para assistente de gerente e finalmente gerente. Frisou o tempo todo que se dedica muito à empresa, seu horário de trabalho diário chega a ser de 10 a 12 horas, não medindo esforços para atingir seus resultados, porém cobra sempre da chefia, acredita que se tivesse se acomodado, provavelmente estaria estagnada, não teria chegado ao cargo que ocupa hoje. Também considera que os trainees ocupam uma posição privilegiada na empresa, já que recebem tratamento diferenciado. Este fato é demonstrado em seu relato:

Então, só deu não ter entrado nessa empresa como uma trainee, né? Não ter recebido esse tratamento e investimento da empresa, eu busquei por outros caminhos.

Comentou também, que atualmente, a sua vida profissional está em primeiro lugar, escolha esta realizada quando foi transferida para a fábrica localizada na cidade de Vinhedo. No início das negociações para sua transferência, ficou estabelecido que poderia vir duas vezes por semana a Vinhedo e ficaria o resto da semana na cidade de São Paulo, onde se situa sua casa. Entretanto no momento de se efetivar a transferência, a empresa mudou de idéia e pediu que tomasse uma decisão: trabalhar todos os dias em Vinhedo, para isto teria que se mudar para esta cidade ou seria demitida. Diante deste ultimato esta gerente comenta que acabou preterindo a sua vida pessoal, em função da profissional. Embora tenha tido que tomar tão difícil decisão- a própria gerente a define como difícil- afirma que a empresa oferece uma ótima política para as pessoas que vêm de outra cidade: pagamento de aluguel, oferecendo muitos benefícios para que o (a) trabalhador (a) se mude

para a cidade, na qual se localiza sua fábrica. Ao se mudar para Vinhedo, esta gerente passou a enfrentar problemas com o seu marido que, também por motivos profissionais, precisou continuar morando na cidade de São Paulo, provocando uma insatisfação por parte deste que não aceitou tão facilmente a sua mudança. Antes que eu entrevistasse esta gerente, algumas trabalhadoras da área administrativa comentaram que ela não tinha um comportamento apropriado a uma gerente da fábrica, já que tinha um “péssimo” costume de fazer escândalos e perder o controle, porém nestes comentários não foram relatados todos os problemas enfrentados por esta gerente em virtude de sua transferência a Vinhedo. Além do que foi relato, a gerente afirma também que tem tido sérios problemas de relacionamento com seu superior, que, na sua opinião, não consegue trabalhar com ela por causa do seu sexo, este gerente *sênior*, na sua interpretação, tem muita dificuldade de trabalhar com mulheres e por este motivo, tem tornado seu cotidiano de trabalho ainda mais conturbado. Diante de tantas dificuldades, não seria de se estranhar que esta gerente possa, muitas vezes, perder o controle e “fazer escândalos” como a classificaram algumas mensalistas. O que mais me impressionou neste caso, foi que estes comentários foram feitos por trabalhadoras da área de Recursos Humanos e que, segundo o modelo de gestão elaborado pela empresa, esta área deveria dar suporte a todos (as) os (as) trabalhadores (as) da fábrica, estando atentos aos problemas pessoais que poderiam estar afetando o trabalho destes (as) trabalhadores (as). Mais uma vez, podemos verificar que a prática, na fábrica estudada, se mostra muito diversa da teoria.

Esta gerente comenta ainda que foi uma das primeiras mulheres corporativamente falando, que trabalhou na área de compras e de planejamento, pois anteriormente era uma função mais voltada para os homens, tentando com isso mostrar que em algumas áreas da empresa já não existe mais discriminação quanto ao trabalho das mulheres. Apesar desta gerente ter comentado que necessitou investir um pouco mais na sua profissão do que um homem, comenta não ter sentido nenhum preconceito, que nunca se sentiu discriminada. Na interpretação desta gerente, o acréscimo de investimento que precisou realizar para alcançar a posição de gerente na empresa, que não seria necessária se fosse um homem, não é considerado discriminação. As gerentes entrevistadas, em sua maioria, não vêem discriminação em relação às mulheres na empresa, uma delas comenta que vê ainda muito preconceito na sociedade, mas não na Divisão de Produtos Pessoais. Na interpretação desta

gerente as representações sociais sobre a mulher não influenciariam os trabalhadores nesta fábrica, naquele local poderiam afirmar que o preconceito e a discriminação não faziam parte do comportamento dos empregados da empresa.

Outra gerente entrevistada também comenta sobre os problemas que necessitou enfrentar para alcançar a posição que ocupa hoje na empresa, isto porque foi muito *perseguida* por ter ido à sede do grupo anglo-holandês na Inglaterra antes do seu chefe e mais ainda, por ter sido a primeira mulher a engravidar em sua área. Esta entrevistada classificou a área em que trabalhava anteriormente como *assexuada* no momento em que lá atuava, para esta gerente sua experiência não foi muito agradável, porque o departamento não estava preparado para uma gravidez, por isso ela comenta que *pagou o seu preço*, pois teve problemas na sua avaliação de desempenho, foi penalizada por ter ficado em licença maternidade, esse foi um “preço” muito alto que teve que pagar, afirma. Atualmente considera que a empresa está valorizando muito mais a capacidade, a competência do (a) trabalhador (a) independente do sexo. Ao mesmo tempo que esta gerente afirma que a empresa tem dado “igual” oportunidades a homens e mulheres, esta comenta sobre as dificuldades enfrentadas pelas gerentes no momento em que a empresa solicita que viagem até algumas fábricas que se localizam em outros países, por causa da necessidade destas terem que ficar longe de seus maridos e filhos durante uma semana e até um mês. No relato desta gerente a “igual” oportunidade oferecida pela empresa constrói uma representação da área gerencial como sendo masculina, não contemplando a vida pessoal das gerentes, que na maioria das vezes, é muito diferente da vida pessoal dos gerentes, já que as mulheres ainda são educadas para cuidarem da casa, do marido e dos filhos. Volto a ressaltar a descrição de Segnini (1998) sobre a situação de algumas trabalhadoras no setor bancário, mas que também se aplica ao caso da fábrica estudada, com relação a vários aspectos da vida familiar serem considerados ainda trabalhos “femininos”, tais como a casa, os filhos, alimentação entre outros.

Esta situação se torna mais evidente na continuação do relato da gerente citada acima sobre quão doloroso é para esta ter que deixar seus filhos para viajar a serviço da empresa. Segundo seu relato, por causa das suas constantes viagens, a sua mala não chega a ser colocada no local reservado a ela em seu armário, para tornar sua tarefa de embalar suas roupas e objetos pessoais mais rápida deixa-a num lugar próximo. No momento em que

pega sua mala, seu filho mais velho a questiona se irá viajar novamente, diante da resposta afirmativa, seu filho se entristece. Certo dia seu filho começou a mexer na sua mala e chegou a pedir que o levasse junto em sua viagem, para esta gerente, foi muito doloroso ter que dizer a seu filho que não poderia levá-lo consigo nestas viagens, já que estaria trabalhando e não haveria ninguém que pudesse cuidar dele. Citou um outra ocasião, na qual sua filha teve que ser internada à noite num hospital com sintomas de uma virose, no dia seguinte esta gerente teria uma reunião com alguns gerentes da fábrica do grupo anglo-holandês localizada na Argentina, ao ligar para seu superior e informá-lo da situação, este comunicou a ela que a reunião não poderia ser desmarcado, por isso esta gerente deveria ir trabalhar normalmente no outro dia. Sem outra alternativa, a gerente citada deixou sua filha doente no hospital sozinha, pois não havia ninguém com quem deixá-la, sua mãe também estava acamada e seu marido não poderia faltar ao trabalho. Para esta gerente aquele dia foi descrito como tendo sido “um massacre” na sua vida, que necessitou ser superado, sua vontade na verdade, era descontar seus problemas em alguém, porém não chegou a realizar o seu desejo, preferiu tomar uma atitude considerada “mais profissional”, ou seja, comparecer à reunião e agir como se não tivesse problemas sérios acontecendo com sua filha. Novamente comenta que este é o “preço” que tem que pagar para estar na atual posição na empresa, dando a entender que as conquistas de espaços na empresa exige que seja pago um “preço” por ele. No final de seu relato esta gerente afirma que prefere não conversar sobre estes assuntos, pois são muito dolorosos para serem proferidos. Para Belle (1991), quando não se deseja renunciar à vida profissional, nem à vida pessoal, o conflito se instala e a relação com a vida profissional tende a tomar a forma de uma provação,

a permanente tentativa de estar disponível nas duas frentes, fracassa aqui: sua disponibilidade profissional engendra a não-disponibilidade familiar; sua disponibilidade temporária para os filhos torna-se, ao ser colocada na categoria das executivas maternas, não-disponibilidade mais duradoura na empresa. Nessa tentativa incessantemente renovada de ambivalência, ela torna-se profundamente não-disponível, por não estar disponível, para si mesma.

O conflito é profundamente interiorizado; ela constitui o centro de seus próprios conflitos, cujas soluções dependerão da capacidade de adaptação que desenvolver (Belle, 1991: 55).

O relato da gerente citada acima, mostra esse conflito descrito por Belle (1991), que torna o trabalho desta, na fábrica estudada, uma provação muito dolorosa, no momento em

que tem que sacrificar sua disponibilidade de atenção aos seus filhos por causa de seus compromissos profissionais. Esta gerente citada acrescenta ainda, que a empresa precisa pensar que a fábrica tem um bom número de mulheres, estas mulheres têm ou estão tendo filhos, e necessitam de suporte para poderem viajar a trabalho. Não há uma creche na empresa, como já ressaltado, apesar de já haver um projeto para tal, que segundo as gerentes entrevistadas, não saiu ainda do projeto. A creche faria com que as mães ficassem menos estressadas, já que quando a babá falta ao trabalho não sabem o que fazer. Há um projeto de construção de uma creche na fábrica de Vinhedo, segundo relato do diretor do RH, o qual está apenas necessitando ser posto em prática. Este projeto não beneficiaria apenas as gerentes, mas todas as trabalhadoras desta fábrica que têm ou pretendem ter filhos. Diante deste fato pode-se concordar com Bruschini (1994) quanto ao fato de que,

A sociedade apesar de ter condições e interesse de absorver a presença feminina no mercado de trabalho, não parece disposta a fazer grandes mudanças na forma discriminada e de elevado custo social para a trabalhadora com que o vem fazendo, a não ser que as próprias interessadas retomem os níveis anteriores de mobilização por demandas sociais e políticas (Bruschini, 1994: 30).

Ao presenciar o relato citado acima, outra gerente também resolveu expô-los seus conflitos, que reforçam as afirmações de Belle (1991) e Bruschini (1994), enfrentados em conciliar sua vida profissional e pessoal, comentando sobre as dificuldades enfrentadas por seu filho em se integrar com seus colegas de classe na escola. Esta gerente relata que quase toda a semana é chamada pela professora de seu filho para conversarem, e sempre pelo mesmo motivo, ou seja, a não integração de seu filho com os outros colegas de classe. A situação vem se repetindo por causa da forma utilizada pela escola para promover esta integração, afirma esta gerente. A forma encontrada por esta escola foi o encontro de grupos de alunos a cada semana na casa de um deles, e como esta gerente deixa seus dois filhos com a sua mãe, uma senhora com mais de 60 anos, não é possível que seu filho convide seus colegas para irem à sua casa, pois considera muito trabalhoso para sua mãe cuidar de tantas crianças aos mesmo tempo. Neste caso, como seu filho não pode convidar seus colegas, também não é convidado para ir à casa deles, tornando-se o único de sua turma a não convidar e nem ser convidado a estas reuniões, o que tem provocado sérios problemas de relacionamento entre o mesmo e seus colegas, afirma esta gerente.

Atualmente seu filho está passando por um tratamento psicológico para tentar resolver os problemas emocionais resultantes deste fato. Segundo seu relato ninguém na direção da escola procurou entender a sua situação e tentar encontrar uma outra alternativa de integração dos alunos.

Os relatos citados acima mostram que as trabalhadoras na fábrica estudada enfrentam muitas dificuldades no seu cotidiano de trabalho, porém estas se diferenciam de acordo com a posição ocupada pelas trabalhadoras na hierarquia da empresa. Por exemplo, os problemas enfrentados pelas operárias é muito diferente dos problemas descritos pelas gerentes, isto não quer dizer que as operárias não enfrentem conflitos em conciliar a vida pessoal com a vida profissional, mas a situação de exclusão tornou esta questão menos importante para aquelas trabalhadoras no momento da entrevista. Além disso, estão em posições hierárquicas distintas, por isto vivenciando situações de trabalho também diferenciadas, as operárias numa situação excludente e as gerentes numa aparente situação de “igualdade” de oportunidades com seus colegas gerentes. Por causa das condições de trabalho em que se situam, enfocaram problemas diferenciados em seus relatos. Um fato muito curioso no relato de uma operária da fábrica em Recife, que exemplifica o enfoque em determinado assunto numa conversa sobre o cotidiano na fábrica dependendo da situação em que estão vivendo no momento. Uma das operárias com quem conversei na fábrica em Recife, havia, pouco tempo, passado por sérios problemas envolvendo sua vida pessoal e profissional, o qual sem ao menos ser questionada, começou a relatar o episódio que ainda a atormentava naquele momento. Segundo seu próprio relato, a operária tem o costume de falar enquanto dorme; numa noite sonhou com o trabalho e enquanto ainda estava dormindo, pronunciou o nome de um de seus colegas de trabalho, o marido dela ouviu e interpretou o fato como uma traição da esposa, sob tal acusação passou num primeiro momento a pressioná-la a se desligar da empresa, num momento posterior quando este se viu numa situação de desemprego, a pressão foi para que sua esposa mudasse de núcleo. Diante de tanta pressão, esta operária, segundo seu relato, resolveu procurar a coordenadora da produção e expor sua situação. A coordenadora, ao tomar conhecimento do fato, resolveu conversar com o marido da operária e explicar-lhe a situação e tranquilizá-lo quanto ao relacionamento entre os trabalhadores e trabalhadoras desta fábrica estar baseado num respeito mútuo e não estava ocorrendo qualquer coisa que desabonasse

sua esposa, confirma a coordenadora em questão. A operária citada conclui seu relato comentando que após a intervenção da coordenadora da produção o seu marido entendeu que não havia nenhum relacionamento *extraconjugal* entre sua esposa e o seu colega de trabalho e não estava exercendo mais nenhuma pressão sobre esta. Havia mais um agravante nesta questão, que eram os turnos de doze horas que, muitas vezes, os trabalhadores desta fábrica tinham que realizar, o que deixa muitas trabalhadoras cansadas e sem disposição para cuidar da casa, do marido e dos filhos. Isto, na interpretação do marido, era um fato que corroborava a suas suspeitas de “infidelidade” de sua esposa, que considerava que a operária citada não estava trabalhando e sim tendo encontros amorosos com o tal operário pronunciado durante o sonho de sua esposa. Este relato exemplifica mais uma vez que as tarefas domésticas ainda, em muitos casos, são atribuídas às mulheres e estas devem cumpri-las com perfeição, não importando se estão cansadas ou não.

Os constantes cansaços e falta de disposição e tempo para cuidar da casa e dos filhos, também foram mencionados como motivos de atritos entre as operárias da fábrica em Vinhedo com seus respectivos maridos, resultando em muitos casos de divórcio. Enquanto este tipo de situação enfrentada pelas operárias foi relatado como algo secundário em Vinhedo, no caso da operária da fábrica em Recife citada acima, foi tratado como algo primordial, que pode ser explicada pela própria condição diferenciada vividas pelas operárias de ambas as fábricas. Todos estes dados indicam quão importante se torna a problematização das condições de trabalho vivenciadas não apenas por trabalhadores e trabalhadoras na área produtiva, como também nas áreas administrativas que estão inseridas em posições muito diferenciadas, por isso também enfrentam situações diversas.

Todas as reclamações citadas estão muito distantes do discurso harmônico proferido pela empresa e na ênfase que esta dá ao bem-estar de seus trabalhadores e trabalhadoras. Para promover a melhoria no ambiente de trabalho da fábrica, a Divisão de Produtos Pessoais tem elaborado um programa que foi denominado pela empresa de “Bem Estar no Trabalho”, dentro deste programa foram desenvolvidos vários projetos os quais estaremos descrevendo no próximo item.

## 1.2. Os projetos desenvolvidos para o “Bem Estar no Trabalho”

Alguns dos projetos desenvolvidos pela Divisão de Produtos Pessoais, segundo relatos e observações, não se estendem a todos os níveis hierárquicos da empresa, embora no discurso empresarial estes foram elaborados para que todos (as) os (as) trabalhadores (as) pudessem estar se beneficiando.

Um dos projetos elaborados para a integração das áreas produtivas e administrativas foi o GTMA (Grupo de Melhoria de Ambiente), afirma o diretor de Recursos Humanos. Esse grupo foi formado, segundo comentários de uma entrevistada e confirmada por outro horista que é diretor do sindicato da categoria, após uma greve que durou muitos dias, como uma forma de, num primeiro momento, evitar que os trabalhadores procurassem o Sindicato para fazerem suas reclamações e sugestões e, passassem a fazê-las na própria empresa, reduzindo desta forma a militância dos trabalhadores. Sérgio Storch (1985) considera a participação dos operários na empresa também como cooptação dos sindicatos,

a participação dos trabalhadores pode ser utilizada pelas empresas, e o tem sido, como um instrumento não só para aumentar a produção, mas também para evitar que sindicatos organizem os trabalhadores, ou para cooptar os sindicatos, reduzindo sua militância (Storch, 1985: 157).

No momento da sua criação, o GTMA, segundo alguns relatos, realmente afastou os trabalhadores e trabalhadoras do Sindicato, já que atendiam às suas reivindicações, no momento da pesquisa, este grupo estava enfraquecido, perdeu-se sua finalidade e há um retorno tanto dos operários quanto das operárias à sindicalização, favorecido por haver dois integrantes da diretoria do Sindicato dos Trabalhadores Químicos da cidade de Vinhedo trabalhando na área produtiva da fábrica em questão.

Na fábrica estudada por Pollert (1996) também foram criados mecanismos com o intuito de substituir o Sindicato no chão de fábrica daquela fábrica, que foram os “team leaders”,

The corollary of the financial agenda of the team leader was his or her replacement of union workplace controls and channel of communication (Pollert, 1996: 183).

Mostrando que algumas empresas procuram encontrar maneiras substituir ou enfraquecer o “poder” do Sindicato nas fábricas e aumentar o controle da empresa sobre os trabalhadores e trabalhadoras.

As pessoas que formam esse grupo são escolhidas pelos próprios trabalhadores e trabalhadoras, sua função é recolher sugestões para melhoria do ambiente de trabalho, as quais serão passadas em reuniões mensais aos gerentes ou para as pessoas que serão capazes de solucionar os problemas levantados. O objetivo deste grupo é muito semelhante ao das comissões de fábrica assinalados por Marlene C. de O L. Melo (1985):

- estabelecer forte diálogo entre os empregados e a direção sobre assuntos de interesse coletivo e para uma melhor integração na comunidade de trabalho;
- contribuir para o desenvolvimento de uma maior participação aos problemas dos empregados e dos grupos profissionais (Melo, 1985: 175).

Na realização da pesquisa na fábrica, os dados empíricos apontam para o seguinte: é possível perceber que os objetivos citados acima não estão sendo realizados, já que a maioria dos trabalhadores da produção não acreditam mais neste grupo, por causa do não atendimento de suas reivindicações, este fato tem se agravado pela ausência da participação principalmente de gerentes e dos mensalistas. Numa destas reuniões que são realizadas mensalmente, junto com outro grupo que compõe a CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), foi possível observar esta ausência e, muitas das reivindicações e sugestões não puderam ser encaminhadas, porque os responsáveis para uma possível solução não haviam comparecido à reunião. No caso da CIPA, entretanto, havia um engenheiro que pôde encaminhar todas as sugestões e problemas referentes à segurança dos trabalhadores, que é um dos principais requisitos para a implantação do TPM. O interesse do engenheiro não estava restrito apenas à segurança dos (as) trabalhadores (as), mas também para assegurar que a técnica japonesa fosse devidamente implementada na fábrica.

Em novembro de 2000 foram eleitos novos representantes dos trabalhadores no GTMA, entretanto há algo novo: devido às reclamações dos horistas em relação a este grupo e a percepção da mensalista que trabalha no setor de Recursos Humanos que o coordena, de que este não estava atingindo os objetivos propostos, ou seja, melhorar o ambiente de trabalho, atualmente estes representantes estão recebendo treinamento para que

tragam para as reuniões questões que sejam efetivamente relevantes<sup>32</sup> e para que também possam estar detectando eventuais problemas na fábrica, tais como uma possível greve, reforçando a interpretação da criação deste grupo como uma forma de cooptação do sindicato.

Como pudemos observar, apesar do discurso da empresa que este projeto teria como um dos objetivos a integração entre os níveis hierárquicos existentes na fábrica, a ausência de mensalistas e gerentes tem reforçado a representação que a maioria dos mensalistas com quem conversei elabora sobre este grupo, que é um grupo exclusivamente desenvolvido para a área produtiva.

Outro projeto que já está sendo praticado na empresa estudada há mais ou menos quatro anos é o denominado Projeto Novidade, elaborado para atender as gestantes. Este projeto até o presente momento (2000), como já citado anteriormente, estava restrito apenas às mensalistas e gerentes na fábrica em Vinhedo- SP, visando tranquilizar as futuras mães quanto ao retorno, no final da licença maternidade, ao mesmo cargo que ocupavam antes da sua licença. Além de palestras sobre a sua saúde e a do bebê, a gestante preparará seu substituto de forma que possa se manter sempre atualizada sobre seus projetos, para que possa opinar sobre eles, pois se manterá conectada à empresa seja por telefone, seja via computador, segundo relato do diretor de Recursos Humanos da empresa. Ao término da licença maternidade voltará a ocupar sua posição anterior e informada sobre as principais ocorrências durante a sua ausência, e ainda, estabelecer um horário para a amamentação de seu filho.

Ainda há programas para o controle de desperdício da alimentação no refeitório da fábrica, alimentação balanceada com acompanhamento de uma nutricionista. Nas atividades denominadas “culturais” estão o teatro infanto-juvenil composto por filhos de trabalhadores e trabalhadoras, que são apresentadas no espaço do Teatro do Lago, oficinas de música e coral formados por trabalhadores e trabalhadoras da fábrica. Segundo dados fornecidos pela empresa há também projetos para a prática de atividades físicas e entre elas estão os campeonatos de futebol, que como informaram os horistas apenas estes participam de tais campeonatos, a “Ginástica Laboral”, sendo que esta também não é estendida a todos

---

<sup>32</sup> Segundo alguns relatos o que estava sendo discutido nas reuniões do GTMA eram coisas como a necessidade ou não de colocar bolso na camisa utilizada para trabalhar, que são consideradas irrelevantes para a maioria dos horistas e das horistas entrevistados.

os níveis hierárquicos, apenas à gerência e mensalistas, não apenas os relatos afirmam este fato, mas em minhas observações pude constatar que somente estas categorias são beneficiadas por tal programa de atividades físicas no local de trabalho.

Com relação à saúde dos trabalhadores e trabalhadoras há os projetos denominados Doce Vida, Conviva e Saúde Vida, estes são estendidos a todos os trabalhadores e trabalhadoras da fábrica pesquisada. O Projeto Doce Vida tem por objetivo, segundo dados da empresa, identificar o grupo de trabalhadores (as) diabéticos, promovendo uma interação entre eles, procurando dar orientações básicas sobre a doença e cuidados gerais para “melhorar a Qualidade de Vida dos Diabéticos”, afirma o diretor de Recursos Humanos da Divisão em questão. O público alvo do Projeto Conviva são os (as) trabalhadores (as) hipertensos, com uma finalidade muito semelhante ao do Projeto Doce Vida, diferenciando-se apenas quanto ao público alvo. Já o Projeto Saúde Vida tem como público alvo, segundo dados da empresa, não apenas os (as) trabalhadores (as), mas também seus familiares, cujo objetivo é orientar estes sobre medidas de prevenção de acidentes domésticos, desenvolvendo noções básica de primeiros socorros para os familiares. Um último projeto que está sendo praticado pela empresa é o denominado Saúde em Comunidade, cujo objetivo, de acordo com texto elaborado pela empresa, é participar e divulgar Programas do Ministério da Saúde à comunidade de Vinhedo, tentando integrar esta comunidade aos Postos de Saúde locais, facilitando a participação das famílias nos Programas de Saúde. Este projeto tem por finalidade também desenvolver parceria com a Secretaria de Saúde, afirma o diretor de Recursos Humanos da Divisão de Produtos Pessoais.

Todos estes projetos foram elaborados, conforme discurso da empresa, para melhorar o ambiente de trabalho de seus (suas) trabalhadores (as). No entanto, nem todos os (as) trabalhadores (as) desta fábrica estão sendo beneficiados por tais projetos. O GTMA e os campeonatos de futebol, por exemplo, apesar de na teoria se estender a todos os empregados da fábrica estudada, está sendo construída uma representação de que estes são especificamente para os horistas, não havendo nenhum interesse por parte dos mensalistas e gerentes em participar destes projetos. O Projeto Novidade como já enfatizei não se estende às gestantes da área produtiva, o mesmo ocorrendo com a denominada “Ginástica Laboral” restrita apenas à área administrativa da fábrica. No que diz respeito aos projetos de saúde todos (as) os (as) trabalhadores (as) aparentemente estão sendo beneficiados com tais

programas, provocando nestes (as) trabalhadores (as) uma sensação de que a empresa tem se preocupado com a saúde de seus (suas) trabalhadores (as), segundo relato de vários entrevistados. A diferenciação na aplicação destes projetos por parte da empresa tem causado problemas no relacionamento principalmente entre horistas e mensalista, pois os primeiros percebem o tratamento diferenciado que é dado por parte da administração da Divisão de Produtos Pessoais aos horistas e mensalistas, criando, desta forma, uma “barreira” entre estas categorias, por este motivo torna-se difícil uma interação entre elas, é o que será mostrado a seguir.

## **2. As relações estabelecidas entre trabalhadores e trabalhadoras em seus respectivos níveis hierárquicos e entre estes níveis**

Na interpretação dos horistas há diferentes tipos de mensalistas na fábrica: há aqueles que sempre que os vêem os cumprimentam, aqueles que os cumprimentam apenas em algumas ocasiões, e outros que nem olham para eles, os ignoram totalmente. Entretanto, persiste uma visão de que os mensalistas têm muito mais privilégios do que os horistas. Segundo um coordenador de produção isso se deve ao tipo de trabalho que também é diferenciado, por isso o tratamento não pode ser considerado igual.

Um dos coordenadores entrevistado considera que há alguns fatores que contribuem para que os horistas sintam essa distância entre eles (horistas) e os mensalistas, por exemplo, o café dos trabalhadores da administração é diferenciado do café da manhã da produção:

Por que que é? A pessoa do administrativo eles não tem que ficar dez minutinhos, seis horas da manhã, tem que tá lá na linha se não a linha pára. O pessoal do administrativo ele vem, passa a carteira dele, no horário de produção dele que seria o que ele teria que tá lá e aí vai pro administrativo...e ele fica ali vinte minutos, quinze minutos, trinta...conversa com um grupo. Existe aquela idéia que você passa perto...você não agüenta o barulho que o pessoal tá conversando...tal é a empolgação. Houve uma situação inclusive da gerência tirar a área de café lá de cima e por pra baixo...pra não interferir no trabalho lá...

Este coordenador acrescenta que o tipo de cobrança que os trabalhadores da administração recebem é uma cobrança um pouco diferenciada, estes trabalhadores não necessitam estar com o corpo físico em seu local de trabalho o tempo todo como acontece na produção. Na área produtiva o local reservado ao café localiza-se numa área no meio da

produção com o barulho das máquinas, já a área de café dos mensalistas e gerentes não é, tem um outro tipo de máquina, é uma área que possibilita ter ar condicionado, a decoração é muito parecida com uma casa de chás, é um ambiente muito diferenciado, como pude observar durante a pesquisa na fábrica. Recorrendo novamente ao exemplo da fábrica em Recife, nesta não há tanta diferença nas áreas destinadas ao café tanto na área administrativa quanto na área produtiva, estas são muito semelhantes.

Outro coordenador da fábrica em Vinhedo considera ter havido uma grande melhora em relação ao passado, no fato de não restringirem a quantidade de café a ser tomado, pois anteriormente, segundo seu relato, os horistas possuíam apenas quinze minutos em seu turno para o café que era servido no mezanino com o supervisor controlando o horário.

Esta diferenciação entre mensalistas e horistas, para um dos coordenadores entrevistado, é inerente ao tipo de trabalho que exercem, não há como evitá-la. Esta é uma questão relativa à uma série de coisas inerente ao contrato de trabalho e que os trabalhadores se comprometeram a cumprir, por isso os horistas têm que aprenderem a encarar a situação desta forma, afirma este coordenador. Na concepção de Gustave-Nicolas Fischer (1994) o espaço ocupado nas indústrias é imposto pela organização e não escolhido. Para este autor,

o contrato de trabalho é desse ponto de vista um contrato de fixação que 'atarraxa' cada um num lugar determinado pelas tarefas que deve realizar (Fischer, 1994: 90).

Deste modo a empresa justifica essa diferença de ocupação dos espaços no contrato de trabalho, que especifica suas funções impondo um lugar a ser ocupado que não admite futuras reclamações por parte dos trabalhadores e trabalhadoras.

Um dos gerentes entrevistados relata que uma mudança muito importante ocorrida na fábrica, a partir de 94, foi a elaboração de um refeitório único para horistas, mensalistas e gerentes, anteriormente era diferenciado, atualmente sentam na mesma mesa e dividem a mesma refeição. O que os gerentes percebem às vezes, no horário do almoço, quando há mensalista e horista no mesmo horário, é que os horistas não se sentem bem perto dos mensalistas, já os horistas já consideram que são os mensalistas que não se sentem bem ao lado dos horistas, segundo seus próprios relatos.

Outro gerente entrevistado considera que há necessidade da criação de um clube para facilitar o intercâmbio entre as categorias (horistas, mensalistas e gerentes), chegou até a comentar com o gerente da fábrica, afirma. Há algum tempo atrás, a área na qual atualmente se encontram uma churrasqueira e uma quadra de futebol, era muito utilizada, mas a política da companhia em não permitir o consumo de bebidas alcoólicas, inibiu a freqüentação, por parte dos trabalhadores, desses espaços. A área do clube deveria ser, na opinião deste gerente, separada da fábrica para que não haja problemas com o consumo de bebidas alcoólicas, pois falta um espaço para confraternização dos trabalhadores. G. C. Homans (1950) considera que a proximidade e a acessibilidade de condições ambientais podem favorecer a interação, facilitando o desenvolvimento do sentimento de afiliação e influenciando no desempenho de um indivíduo ou de um grupo. Na concepção deste autor, o ambiente físico pode contribuir para a formação e desenvolvimento de um grupo, que de certa forma, corrobora a afirmação do gerente citado acima. O que necessita ser retido desta discussão é que a empresa não tem promovido nenhuma atividade que promova a interação entre os trabalhadores e trabalhadoras que compõem os três níveis hierárquicos existentes na fábrica estudada, ao contrário, como teremos oportunidade de observar, tem tomado certas atitudes que reforçam a diferença entre eles.

Uma das reclamações dos horistas é a falta de eventos que desempenhem o papel de integrador entre os trabalhadores da empresa. Eles comentaram também que anteriormente haviam bingos, a festa junina era realizada fora da fábrica num horário em que todos pudessem participar. Atualmente nesta data é realizado um almoço junino dentro da fábrica, no qual os trabalhadores participam em diferentes horários, não há uma reunião de todos. Os gerentes da manufatura justificaram esta mudança em função da pouca participação dos trabalhadores nesta festa, os horistas interpretaram a mudança como ocorrida devido a presença de pessoas que não eram nem trabalhadores, nem integrantes de suas famílias. Uma mensalista da área de Recursos Humanos, entretanto, comentou que esta mudança foi ocasionada para que houvesse redução de custos, para esta mensalista, é muito menos dispendioso um almoço do que uma festa.

Há outro fator que não pode ser ignorado que é a conotação de festa para esta empresa por causa do passado. As festas anteriores a 1994, segundo Barbosa (1996/97), eram relacionadas a prazer, comemoração, motivação e integração. Ao tentar mudar esta

imagem a empresa passou a realizar festas apenas como parte do negócio, para os clientes, perdendo as características prazerosas que refletiam uma imagem negativa para a Divisão.

As horistas ao comentarem sobre o relacionamento entre eles e os mensalistas disseram que se sentem muito “revoltadas” quando vêem os mensalistas e gerentes tendo privilégios que não são estendidos ao pessoal da produção. Uma das horistas cita um exemplo no qual certo dia precisou almoçar muito apressadamente, pois como já citado os (as) horistas possuem apenas meia hora de intervalo para o almoço, e ao subir para seu núcleo observou vários mensalistas fazendo ioga. Uma outra horista relata que há uma pessoa para fazer relaxamento com os mensalistas e não entendem porque não estendem este tipo de tratamento aos horistas, que na sua concepção precisam muito relaxar nem que seja por dez ou vinte minutos, por causa do trabalho ser muito *stressante* na manufatura e acrescenta:

Saio daqui tão cansada às vezes que penso que vou cair. Eles (os mensalistas) estão estressados porque usam a cabeça, não o corpo. Nós além de usarmos a cabeça usamos também o corpo. Então qual stress é maior? Qual pessoa está se desgastando mais? Quem precisa de uma massagem? Quem precisa de uma ioga?

Numa Revista interna da Divisão de Sabonetes e Detergentes, publicada em 1998, destaca a mesma “Ginástica Laboral” proposta como atividade física pela Divisão de Produtos Pessoais que é restrita para a área administrativa, como sendo praticada por trabalhadores da área produtiva na Divisão de Alimentos. Esta Revista ainda dá grande ênfase aos benefícios proporcionados pelas atividades físicas para os trabalhadores, e entre eles está a prevenção de doenças, evitando o *stress* e dores causadas por posturas inadequadas por tempo prolongado. Este Programa contava com a orientação de um estagiário da Pontifícia Universidade Católica de Campinas cursando Educação Física, os exercícios eram realizados dez minutos antes de cada turno e também durante os turnos por aproximadamente cinco minutos. A Revista enfatiza também que os exercícios durante os turnos podem ser realizados no próprio setor sem que haja necessidade de parada da produção. O objetivo deste Programa, segundo a Revista, é o conforto e bem-estar físico e mental dos seus trabalhadores no ambiente de trabalho. Na Divisão de Produtos Pessoais, apesar da reivindicação de trabalhadores e trabalhadoras horistas quanto a necessidade de exercícios físicos, o bem-estar de seus (suas) trabalhadores (as) não parece ser prioridade, pelo menos no que diz respeito à área produtiva, estabelecendo de fato um tratamento

diferenciado para trabalhadores (as) horistas e mensalistas. Na fábrica em Recife, novamente para exemplificar, os coordenadores parecem estar mais atentos à saúde de seus trabalhadores e trabalhadoras, já que contrataram especialistas para realizarem estudos ergométricos com o objetivo de prevenir as lesões por esforços repetitivos.

Há campeonatos de futebol na fábrica, porém mesmo nesta atividade não há uma integração entre seus trabalhadores, segundo relatos, já que os mensalistas não jogam junto com os horistas, nem mesmo entre si, pois estes não participam dos campeonatos que são promovidos pela empresa. Parece haver uma certa correlação entre a escolha dos colegas de núcleo e a escolha dos jogadores de futebol para a formação de um time, segundo relatos dos trabalhadores desta área, pois os times são montados com as pessoas já pré-determinadas. Para um dos horistas entrevistados, os trabalhadores da administração quando faziam, no passado, um campeonato ou um jogo de futebol, ou mesmo uma “festinha” sempre convidavam os trabalhadores da produção para participar. Hoje isto não acontece mais: *lá em cima, faz lá em cima...aqui em baixo, faz aqui em baixo*, comenta. Segundo este horista há uma separação muito grande entre mensalistas e horistas, porque os trabalhadores com mais tempo de fábrica já não estão mais na empresa, atualmente há mais jovens que não gostam de se *misturar*, afirma. No relato deste horista está representada a localização do espaço reservado à produção que se situa abaixo do espaço reservado ao escritório. Para Fischer (1993) a atribuição do espaço se efetua segundo o sistema hierárquico refletindo um aspecto essencial da estrutura social. Este autor acrescenta que,

os modelos de trabalho derivado do taylorismo repousam sobre dois tipos de cisão: de uma parte, cisão entre os espaços de trabalho e os de habitação; de outra parte, cisão no interior dos espaços de trabalho por uma estrita separação dos locais produtivos e dos locais administrativos, por exemplo (Fischer, 1993: 102).

Na fábrica estudada é muito evidente tanto a atribuição dos espaços segundo a hierarquia da empresa, a produção está localizada abaixo da administração, quanto a separação entre estas áreas que não permite um livre acesso entre estas áreas, muito menos uma fácil comunicação entre horistas e mensalistas reforçando a “barreira” que muitos trabalhadores e trabalhadoras consideram existir entre estas categorias.

Esta “barreira” existente entre produção e administração, segundo uma das mensalistas entrevistada, pode ser rompida através do diálogo. Em muitas ocasiões a

empresa ressaltou que os problemas são sempre resolvidos através de diálogos, sem que haja qualquer tipo de conflito nestas conversas entre os (as) trabalhadores (as). Esta mensalista relata uma experiência vivida por ela num grupo de trabalho que, segundo esta entrevistada, ilustra muito bem como os problemas podem ser solucionados quando há entendimento entre os (as) trabalhadores (as). A mensalista comentou que no início de seu trabalho no grupo, os horistas a observavam com muita desconfiança e foi necessário que esta conversasse com eles e deixasse claro sua posição, além de esclarecer que não havia motivo para permanecerem com tal atitude, ninguém no grupo poderia ser considerado melhor do que o outro, ao contrário, todos estavam trabalhando por um objetivo comum: tentar encontrar soluções para o bom andamento dos trabalhos na área produtiva. Após esta conversa, segundo seu relato, o trabalho ficou muito mais fácil, pois passaram a se entender e encararem-se de “igual para igual”. Não há dados suficientes sobre este assunto para saber até que ponto esses “diálogos” estão surtindo o efeito desejado, a solução de problemas.

Todas as horistas entrevistadas foram unânimes em comentar que não têm problemas de relacionamento com os gerentes e coordenadores da manufatura. Segundo uma delas, estes se interessam em ouvir seus problemas, deixam-na à vontade para fazerem comentários, sugestões, tendo liberdade para estarem conversando com coordenadores e gerentes. No entanto, deve-se respeitar a hierarquia, ou seja, antes de irem conversar com um gerente devem comunicar ao coordenador, este tem que estar ciente do conteúdo da conversa. Parece contraditório estas trabalhadoras comentarem que possuem um diálogo muito aberto com os coordenadores, e, ao mesmo tempo, não conversarem com estes sobre se sentirem incomodadas com o tratamento que recebem de seus colegas homens nas linhas de produção.

Todas as mensalistas entrevistadas concordam que a filosofia da empresa é o trabalho em equipe, já que muitas áreas dependem uma das outras direta ou indiretamente. Assim como na produção, tanto os mensalistas quanto as mensalistas comentaram não haver problemas de relacionamento entre eles e seus superiores, possuem um bom diálogo com eles (as).

Um dos mensalistas relata que sempre se deu muito bem com seus gerentes e apesar da atual não ser brasileira, se relaciona muito bem com ela, mas acrescenta que com sua

outra gerente, que era brasileira, o relacionamento era mais fácil, já a atual tem um modo um pouco diferente de tratar as pessoas, este trabalhador consegue visualizar que há diferenças na maneira de trabalharem.

Um dos entrevistados da parte administrativa comentou que sua área lida com todas as áreas da empresa, principalmente com produção. Os trabalhadores deste setor são muito solícitos, segundo seu relato, os ajudam bastante, da mesma forma como acontece no administrativo, trocam informações. Outro acrescentou que há necessidade de saber como abordar a pessoa, não pode chegar na produção com ar de superioridade para falar com os trabalhadores. Um outro entrevistado da administração comentou que atualmente a manufatura está muito diferente, pois mudou a faixa etária, a escolaridade. Há uns 10, 15 anos atrás, segundo seu relato, o relacionamento era mais difícil, pois o pessoal *lá de baixo* – aqui novamente a alusão à localização das áreas – não gostava do pessoal do escritório. O pessoal do escritório era visto como aquele que ia *lá encher o saco*, uma pessoa *chata*, e às vezes também a pessoa dava essa impressão, porque esta não sabia pedir algo, chegava e achava que o trabalhador era obrigado a fazer determinado trabalho para ele, afirma este entrevistado. Hoje este entrevistado não percebe mais esse tipo de comportamento.

Na fábrica localizada em Recife há um relato muito interessante que ilustra, que ao menos naquela fábrica, não há uma colaboração assim tão boa entre mensalistas e horistas como apontam os comentários citados acima. Um dos operários daquela fábrica comentou que certo dia, a pedido de um dos coordenadores da área, foi até uma das salas do escritório buscar uma mesa, chegando a seu destino uma das trabalhadoras da área administrativa gritou com ele dizendo que daquela sala não sairia nenhuma mesa. Não satisfeita com isto, esta trabalhadora foi até a área produtiva mostrar sua indignação com o coordenador que solicitou a seu subordinado que retirasse uma mesa de “sua” sala. No desfecho do episódio, o trabalhador soube pelo coordenador da área, que a trabalhadora da administração pediu que transmitisse a ele um pedido de desculpas, porém não o fez pessoalmente. Todos os operários e operárias com quem conversei na fábrica em Recife comentaram que consideram receber um tratamento muito diferenciados por alguns trabalhadores e trabalhadoras da área administrativa, que os fazem se sentir como “inferiores” a eles apenas porque trabalham numa área produtiva. Assim como em Vinhedo, os (as) trabalhadores (as) da área administrativa da fábrica em Recife não concordam com essa visão dos (as)

operários (as). Uma destas trabalhadoras da área administrativa comenta que a posição que ocupam em relação à produção dá uma falsa impressão de que estes estão numa posição privilegiada, o mesmo ocorre com estes em relação aos seus gerentes, entretanto por não vivenciarem o trabalho um do outro, não percebem que cada categoria enfrenta vários tipos de problemas e dificuldades, acabando por sofrerem pressões muito semelhantes, porém estabelecidas pelo cargo que ocupam. As pressões sofridas em função da posição ocupada, é muito bem descrita por Elias (1987) ao tratar nobreza na sociedade de corte, esta sofria enorme pressões para manter o seu status, os nobres eram obrigados a manter os seus padrões de consumo altíssimos, para tanto, muitas vezes, contraíam dívidas, vendiam suas propriedades, para não perderem prestígio e poder. Esta citação ilustra como as pressões tanto sociais quanto profissionais não estão restritas a uma classe social, mas qualquer indivíduo pode estar sujeito a elas.

Um outro mensalista da fábrica em Vinhedo comenta também não enxergar uma hierarquia entre escritório e produção. Como pudemos observar, a produção vê uma distância muito grande entre estas categorias. Um dos mensalistas entrevistado ressaltou que já chegou a sair para tomar cerveja com alguns trabalhadores da produção à noite, tentando mostrar que há interação entre as áreas. Para reforçar esta idéia, outro mensalista acrescentou que na Divisão de Sabonetes e Detergentes essa relação é bem diferente e relata que alguns dias antes da entrevista, esteve conversando com o pessoal de distribuição desta Divisão e disseram: *o relacionamento aqui é impressionante, é ruim, o cara da (Divisão de Sabonetes e Detergentes) não te olha na cara.*

Para um outro, os trabalhadores da produção têm uma cultura *incrível*, trabalham com gráfico, tem pessoas que trabalham com coletores de dados, computadores (...) Perguntei a este trabalhador o que estava chamando de cultura, já que há inúmeros significados para este conceito e nenhum consenso sobre ele. O entrevistado me respondeu:

Quando eu falo cultura na verdade é a facilidade que as pessoas têm de incorporar novas coisas, discutir com você, de mostrar pra você como as coisas funcionam lá embaixo... Eu já trabalhei numa empresa de autopeças, antes de vir pra (empresa subsidiária do grupo anglo-holandês)...e.. em Diadema, então...as pessoas que trabalhavam na fábrica, eram pessoas que vinham da favela, vinham...da região de São Bernardo...e...é um choque, é muito diferente das pessoas que trabalham aqui...

Seu relato pode conduzir à interpretação do significado de cultura como conhecimento, formação escolar e dá a impressão de que as pessoas que moram em “favelas” não teriam cultura, não seriam “cultos”. Nas pesquisas realizadas por Rizek e Leite (1998) a visão das gerências sobre o cotidiano do trabalhador são marcados “pela ‘falta de cultura, de educação, de bons modos’” (Rizek e Leite, 1998: 296).

Sabemos que o conceito de cultura como sinônimo de conhecimento, de formação escolar, é muito divulgada pelos meios de comunicação e pelo próprio governo brasileiro ao nomear secretarias e ministérios da cultura, como se esta estivesse restrita a um lugar. E o que promovem estas secretárias e ministérios? Geralmente eventos que possam contribuir para um conhecimento erudito à população, por estes motivos pode ocorrer o tipo de interpretação citada acima por um dos entrevistados da fábrica estudada. Concordando com Geertz (1978) que a cultura é um contexto, algo dentro do qual os fatos podem ser descritos com densidade, não se pode conceber indivíduos sem cultura, para Geertz estes seriam monstruosidades. Entretanto, também não se pode afirmar que o conceito de cultura utilizado pelo entrevistado seja uma concepção errada, pois é um dos conceitos de maior utilização, já numa visão antropológica do conceito, este é muito mais amplo, é relacional.

O entrevistado acrescenta que os trabalhadores da produção na Divisão de Produtos Pessoais são inteligentes, operam computadores de empilhadeira, com as mesmas modificações ou operações que alguns mensalistas fazem no sistema com algum grau de diferença, este entrevistado faz estas afirmações como se este fato fosse algo extraordinário e não ocorresse em outras empresas, tentando evidenciar que a empresa investe no treinamento de seus trabalhadores com a finalidade destes conseguirem operar seus equipamentos de trabalho.

Na área gerencial apenas uma das gerentes comentou existirem problemas de relacionamento com um de seus colegas de trabalho homem, pois este tem um certo problema para administrar o *status* que ela atingiu em seu cargo, já que quando esta foi contratada pela empresa, o outro se encontrava numa situação privilegiada comparada a sua situação na época, em dez anos a situação se inverteu completamente. Atualmente este trabalhador tem quase a sua idade, fez um curso semelhante ao da gerente entrevistada, porém nos últimos anos esta gerente conseguiu superá-lo. Comenta que no começo foi muito complicado para este colega de trabalho aceitar este fato e ainda mais difícil por esta

gerente ser uma mulher, na sua interpretação estes fatos foram os responsáveis pela dificuldade do relacionamento entre eles, por causa da própria construção que se faz do feminino e do masculino, este sendo superior àquelas, deste modo este trabalhador não conseguia admitir que uma mulher pudesse ser promovida ao invés dele próprio.

A empresa, segundo relato das gerentes, as incentivam a trabalhar em equipe, mas segundo a gerente citada acima, isso difere de pessoa para pessoa. Uma outra gerente acha que há pouca interação entre as categorias, tendem a ter uma maior integração apenas com as pessoas que realizam as mesmas funções.

O gerente da área administrativa que foi entrevistado considera agradável ter uma mulher num ambiente de trabalho, avalia as mulheres profissionalmente e admira as excelentes profissionais que há na Divisão de Produtos Pessoais, apesar do seu relato citado no capítulo 2 sugerir que há alguns setores que não são considerados como podendo ter gerentes femininas, pois na sua interpretação, áreas onde exige uma maior agressividade não é “adequado” às mulheres. Para este gerente é agradável haver mulheres apenas em locais determinados pelos homens, nos quais não ameace seu poder de comando.

Nos relatos citados dificilmente aparecem conflitos entre chefia e empregado, o relato acima pode ser considerado uma exceção, parece haver uma harmonia, que é muito disseminada através do discurso da empresa. Os conflitos só se evidenciam entre horistas e mensalistas, entre as outras categorias parece haver um completo entendimento e interação, que é apenas aparente. Assim, vejamos o caso das horistas e seus superiores, coordenadores da produção, que não têm se interessado muito por seus problemas, tais como as exclusões dos núcleos e as “cantadas”, este último refere-se ao relacionamento entre trabalhadores e trabalhadoras em suas respectivas categorias, ou seja, os horistas e as horistas, os mensalistas e as mensalistas e os gerentes e as gerentes. A denominação “cantadas” é dada pelas nativas e será discutida a seguir.

### **2.1. As “cantadas” seriam resquícios de um passado de festas?**

Como exposto anteriormente, foram construídas representações sobre a Divisão de Produtos Pessoais, nas quais prevaleciam as festas e uma certa confusão entre a vida pessoal e a profissional. Durante as entrevistas foram sendo relatadas certas inquietações

com relação a algumas brincadeiras e comentários que são considerados ofensivos pelas trabalhadoras, principalmente as horistas. Estes comentários fazem com que se sintam, segundo seus relatos, como objetos sexuais e não como colegas de trabalho.

Segundo Isaac Charam (1997) o que conhecemos popularmente como “paquera” ou “cantada” pode vir a se tornar assédio sexual, “quando ocorre com insistência ou sem a permissão ou incentivo de uma das partes” (Charam, 1997: 157-158). Este autor define assédio sexual como sendo,

qualquer comportamento de natureza sexual inoportuno ou indesejável. Ou seja, qualquer tipo de abordagem feita sem que você deseje que isso aconteça.

O Assédio Sexual ocorre mais por questões de poder e controle do que propriamente por questões de sexo e está ligado ao fato sociológico de que ‘os homens dominam as mulheres, e socialmente todos são ensinados dessa maneira’ (Charam, 1997: 157).

O assédio sexual, enquanto relações de poder, pode acontecer com homens e mulheres, afirma este autor. A partir desta definição, pode-se considerar que a situação em que as trabalhadoras desta fábrica denominam de “cantadas” seja assédio sexual. A afirmação de Colette Gendron (1994) de que em casos de assédio sexual, o poder é exercido pelos homens para exercer controle sobre as mulheres, “das quais eles querem dispor como se elas fossem para eles somente objetos sexuais” (Gendron, 1994: 468), reforça este argumento. Entretanto, segundo a legislação vigente no Brasil, o assédio sexual ocorre entre chefes e subordinadas e há uma ameaça de perda de emprego no caso da recusa da trabalhadora em não aceitar a abordagem de caráter sexual, neste caso, o que vem acontecendo na empresa estudada seria apenas “cantadas” e não assédio sexual, pois este último envolveria níveis hierárquicos diferentes. Na fábrica estudada as “cantadas” são entre trabalhadores e trabalhadores que ocupam o mesmo nível hierárquico. Estas “cantadas” apesar de, na fábrica pesquisada, envolver questões de poder, utilizarei este termo, pois é assim que esta situação é denominada tanto pelas trabalhadoras quanto pelos trabalhadores.

O incômodo relato das horistas evidencia que estas não consideram que o comportamento de seus colegas de trabalho seja uma simples “cantada”, já que se sentem inferiorizadas por tais comportamentos, na interpretação destas trabalhadoras há, nestes

gestos, uma clara demonstração de superioridade dos trabalhadores em relação às trabalhadoras.

A maioria das operárias que foram entrevistadas, interpretam sua situação atual na fábrica, como sendo de discriminação e desrespeito no relacionamento com seus colegas operários. As trabalhadoras desta área se consideram mais higiênicas e mais fortes que muitos homens, consideram que precisam de trabalho tanto quanto eles, pois muitas mulheres têm que sustentar suas casas. Na opinião da maioria destas operárias, elas têm que trabalhar muito mais do que os homens, pois se param um minuto de realizar suas tarefas seus colegas operários já chamam-nas de *folgadas*, afirmam. O relato de uma das horistas ilustra bem o que estão chamando de desrespeito e discriminação:

Quando a mulher se separa do marido, os homens acham que ela está necessitada, está precisando. Cai um monte de homens em cima da gente. É uma falta total de respeito. É uma cabecinha tão pequena, um cérebro tão minúsculo, que acha que eu tô separada, eu tô precisando de um homem na minha vida. Aí, vem aquele monte de homem em cima de mim. Aí o que acontece, eu não saio com ninguém, mas eles têm que falar que conseguiram, eles têm que manter o lado macho deles. No final quem sai perdendo nesta história sou eu, que sou uma tranqueira. Esse preconceito ridículo de homem, macho. Isto aqui dentro é uma coisa horrível. Isto acaba comigo, com a minha força de vontade. No meu caso eu namoro um negro, por isto para muitas pessoas eu sou um bicho.

Este relato evidencia como estas trabalhadoras estão se sentindo incomodadas com o tipo de comportamento praticado por seus colegas de trabalho que além de estarem excluindo-as dos núcleos ainda as submetem à estas “cantadas” que, na interpretação das próprias trabalhadoras, tentam inferiorizá-las ainda mais. Esta sensação de inferioridade que estas operárias dizem sentir se assemelha muito ao descrito por Elias (2000) nas figurações estabelecidos-outsiders:

o grupo estabelecido atribuía a seus membros características humanas superiores; excluía todos os membros do outro grupo do contato social não profissional com seus próprios membros; e o tabu em torno desses contatos era mantido através de meios de controle social como a fofoca elogiosa [*praise gossip*], no caso dos que o observavam, e a ameaça de fofocas depreciativas [*blame gossip*] contra os suspeitos de transgressão (Elias, 2000: 20).

Na fábrica estudada, ao contrário da comunidade pesquisada por Elias (2000), a exclusão se concretiza no ambiente profissional e as tais “fofocas depreciativas” podem ser ilustradas pelo relato citado acima. Assim como na área produtiva da Divisão de Produtos

Pessoais, na comunidade estudada por este autor, os moradores considerados estabelecidos e os outsiders não diferenciavam-se quanto a sua classe social, as áreas de habitação destes moradores eram áreas de trabalhadores, o que aproxima ainda mais esta figuração da situação vivida na fábrica pesquisada. A diferença entre os moradores, na pesquisa de Elias (2000) era a que já foi mencionada: um grupo era composto por antigos residentes, instalados na região havia duas ou três gerações, e o outro era formado por recém-chegados. Na fábrica pesquisada o que marca a diferença entre os trabalhadores são as relações pessoais e as relações de gênero. Este autor afirma ainda sobre esta figuração,

afixar o rótulo de ‘valor humano inferior’ a outro grupo é uma das armas usadas pelos grupos superiores nas disputas de poder, como meio de manter sua superioridade social. Nessa situação, o estigma social imposto pelo grupo mais poderoso ao menos poderoso costuma penetrar na auto-imagem deste último e, com isso, enfraquecê-lo e desarmá-lo (Elias, 2001: 24).

Apesar da pesquisa deste autor ter se realizado num outro contexto, não se pode negar que os acontecimentos relatados pelas operárias da fábrica estudada, que estão sendo descritos neste item, na própria interpretação destas operárias é muito semelhante à figuração apresentada por Elias.

Ainda sobre as “cantadas”, todas as entrevistadas da manufatura comentaram que nunca tiveram oportunidade de levarem este tipo de reclamação à gerência. Um dos coordenadores comentou que seria a palavra dela contra a do seu colega, fato este confirmado por uma das entrevistadas ao dizer que nestas horas os homens se juntam contra elas, porque são minoria. Segundo relato de um promotor de justiça da cidade de São Paulo, citado por Charam (1997), na maior parte das denúncias de assédio sexual há apenas a palavra da vítima e não há como condenar o agressor. A mesma situação que ocorre na Justiça tem ocorrido na fábrica em Vinhedo-SP, não há como repreender também o “agressor”.

Na comunidade estudada por Elias, os outsiders permitiam ser classificados abaixo de outras porque não podiam evitá-lo, afirma este autor. Este ainda acrescenta,

Em todos esses casos, aqueles que são objeto do ataque não conseguem revidar porque, apesar de pessoalmente inocentes das acusações ou censuras, não conseguem livrar-se, nem sequer em pensamento, da identificação com o grupo estigmatizado. Assim, as calúnias que acionam os sentimentos de vergonha ou culpa do próprio grupo socialmente

inferior, diante de símbolos de inferioridade e sinais de caráter imprestável que lhes é atribuído, bem como a paralisia da capacidade de revidar que costuma acompanhá-los, fazem parte do aparato social com que os grupos socialmente dominantes e superiores mantêm sua dominação e superioridade em relação aos socialmente inferiores (Elias, 2000: 131).

Não se pode afirmar que esta situação descrita por este autor esteja ocorrendo na fábrica pesquisada, entretanto, sugere maiores reflexões para uma pesquisa posterior, se houver possibilidades, com as operárias da fábrica da Divisão de Produtos Pessoais em Vinhedo.

Um dos mensalista entrevistado interpreta o fato das mulheres não comentarem com seus chefes sobre as “cantadas”, por causa da visão mais ou menos disseminada na empresa de que este tipo de comportamento é “normal”, por isso muitas mulheres têm receio de falarem com seus chefes sobre este assunto. Um exemplo dado por este mensalista pode nos dar uma idéia sobre o que ele está querendo dizer com “normal”: certo dia uma trabalhadora do Banco Bradesco, que está na fábrica todas as terças-feiras, precisou de ajuda para colocar uma mesa para ela pudesse atender os (as) trabalhadores (as) da fábrica, já que a cadeira que sempre utiliza não estava no seu local habitual. Diante dessa necessidade pediram que chamasse alguém da produção, isto porque, estão acostumados a carregarem peso. Quando um dos coordenadores viu para quem era a ajuda comenta: *Se eu soubesse para quem seria a ajuda, eu mesmo teria vindo ajudá-la*. No caso era uma mulher muito bonita, segundo os padrões de beleza brasileiro. Este mensalista ao relatar este fato quis mostrar que os trabalhadores são muito solícitos e atenciosos com as mulheres consideradas “bonitas” e é “normal” que, assim como os coordenadores gostam de “brincar” com as trabalhadoras, que tenham a mesma posição hierárquica que eles, os horistas também façam “brincadeiras” com as horistas, porém estas não interpretam este tipo de comportamento como uma simples “brincadeira”.

Uma das horistas entrevistadas comentou que há algum tempo atrás teve problemas com um colega de núcleo que tomava certas liberdades - dizendo a elas coisas consideradas obscenas. Segundo o seu relato esta precisou agüentar todas as humilhações quieta, pois se fosse reclamar com a coordenação ou com a gerência este trabalhador seria demitido da empresa e isto esta trabalhadora não queria, porque este trabalhador tinha filhos para sustentar. Diante deste fato ela ia ao banheiro chorar, e preferiu ficar quieta para não

prejudicar o colega de trabalho. Esta horista comentou que gosta muito de brincar com as pessoas, e este trabalhador por sua vez, interpretou mal suas brincadeiras, os outros colegas por serem homens apoiaram-no, ela como mulher era a *fraca* ali, *pegar testemunha era difícil*, afirma. Segundo ela *graças a Deus ele saiu do núcleo e agora está tudo bem*.

Uma outra horista comentou que não podem nem ao menos ter uma conversa com os horistas, porque eles já saem falando que saiu com a pessoa, entre outras coisas. Houve, no relato dos horistas, uma confirmação deste fato:

Tem homem que pisa na bola também, né? Tem vezes que ela espelha um homem mal educado, o cara vai “cantar” ela com os outros, então ela já evita. Pô o cara está conversando dois minutos comigo, já está me chavecando aqui, querendo me comer? Então ela já pega e fica meio com receio, né? Tem vezes que eu dou razão pra elas, dou razão, verdade...

Um outro complementa:

Tem outra coisa também: ele tá andando com uma mulher, outro já está pensando que você já tá dando em cima da mulher. Se você está sozinho com uma mulher: O cara já está cantando aquela mina... (dizem).

Por causa de comentários como os citados acima, alguns horistas comentaram que não têm amizade com as mulheres porque seus colegas já pensam que estão tendo intimidade com elas e falam isto, não ficam apenas pensando. Este tipo de comportamento reforça ainda mais a situação de exclusão de mulheres dos núcleos de trabalho, pois se escolhem apenas aqueles que fazem parte do seu círculo de amizade, as trabalhadoras, por causa desses comentários, não têm oportunidade de fazer parte deste círculo.

Para Gonzáles (1999), em sua pesquisa na área de seguros, as mulheres são construídas socialmente não como uma pessoa socialmente individualizada, mas sim como um ser essencial e naturalmente feminino.

Por eso, em este sector, se plantea la relación del cliente hacia la agente em términos de uma atracción sexual de los machos hacia las hembras de la especie, atracción em tanto que natural, inevitable (Gonzáles, 1999: 287).

Os relatos citados acima demonstram que alguns trabalhadores da fábrica estudada constróem representações sobre a atração sexual entre homens e mulheres, também como algo natural e inevitável. Apesar disto, um dos entrevistados comenta não ter esse medo de conversar com suas colegas horistas; vejamos os seu relato:

Eu converso, eu não tô nem aí, mas também não falo abobrinha pra mulher de jeito nenhum, porque se uma pessoa falar comigo certas coisas eu fico muito chateado, então eu procuro respeitar, tratar com o maior respeito.

Para outro horista o problema não se refere ao sexo e sim à personalidade, porque alguns homens agem da mesma forma, não querem conversa com eles, não gostam de travar relações de amizade. Este relato também evidencia porque muitos trabalhadores também são excluídos dos núcleos de trabalho e não procuram fazer “amigos”.

Um outro comenta ainda que as “cantadas” não são permitidas na fábrica:

Aqui dentro não pode dar cantada numa mulher não... Dependendo da cantada que você der numa mulher... Você não viu o ... não vou falar nem o nome do cidadão, a mulher foi lá na mesa e entregou ele, o homem andou com as cuecas penduradas, quase que foi embora. Às vezes o homem está conversando com uma mulher, e ela dá um pouco de liberdade pro cara também, né? Aí o cara vê que o negócio tá bom, dá uma cantada, aí ela já pega e entrega o cara.

Este tipo de comentário também foi elaborado pelos coordenadores e gerentes da área produtiva. Um dos gerentes comentou que estas “cantadas” dependem da postura da pessoa diante de tal situação, esta tem que impor um limite. Para este gerente, o limite só é imposto quando a situação já está fora de controle, confirmando o relato do horistas citado acima. Seu próximo relato deixa bem claro que também às vezes é “cantado” pelas trabalhadoras da produção:

Às vezes a gente como gerente também...têm meninas que vem conversar, depende...eu tenho minha vida, a minha família e eu respondo como tal e acabou, né? A gente bem que podia usar da nossa...da nossa, da nossa situação aqui...pra ter vantagem, deu pra entender?

Ao se expressar desta forma, este gerente, nos leva à interpretação de que é algo comum os gerentes tirarem vantagens sexuais das trabalhadoras por causa da posição privilegiada que ocupam, mas que na Divisão de Produtos Pessoais isto não ocorre.

Outra coisa que as mulheres que trabalham na área produtiva, disseram não suportar, segundo relato de uma delas, são as conversas consideradas por elas como preconceituosas, sobre as mulheres com quem os trabalhadores das linhas têm algum tipo de relacionamento, ou seja, para esta horista,

tem tanta coisa pra se falar, tantos assuntos, mas o que se ouve é apenas assuntos sobre mulher (e sempre gabando-se da sua masculinidade, ou seja, “peguei uma mulher aqui, outra ali”...). É impossível conversar com eles.

Tanto os gerentes da manufatura quanto os coordenadores acreditam que, se as “cantadas” acontecem é porque há uma certa receptividade das mulheres às mesmas. Gendron (1994) comenta que as vítimas de assédio sexual são também acusadas de provocar, como ocorria nos casos de estupro, ou de serem moralistas quando querem se defender, como no caso citado pelo horista acima. Charam (1997: 162; Vargas, 1997) também afirma que um dos mitos disseminados sobre o estupro é que a mulher estuprada “estava querendo mesmo”, era sedutora, provocante e gostou. Esta parece também ser a representação que se tem construído sobre as “cantadas” na fábrica estudada.

Os gerentes da manufatura comentaram nas entrevistas que tentarão ficar mais alertas quanto a esse tipo de comportamento- as “cantadas”-, mas um deles considera que este tipo de comportamento acontece em qualquer lugar, na rua, no cinema, no restaurante, para este gerente, é evidente que os homens preferem olhar para as mulheres do que para homens, e desde que não tenha nada muito exagerado, não vê problema nenhum nisso. Acha que depende muito do comportamento que a mulher terá diante da situação, se não ligar, disser que não, a conversa acabará ali. Não se pode negar que as “cantadas” podem existir em qualquer situação social na qual se encontram homens e mulheres podendo ou não serem interpretadas como algo lúdico, entretanto, quando as mulheres se sentem humilhadas com tal atitude este fato deixa de ser algo corriqueiro para se tornar um abuso, mostrando que a construção elaborada socialmente sobre a relação entre homens e mulheres é uma atração “natural”, “inerente”, que não pode ser evitada, como algo biológico e não socialmente construído.

Um outro gerente comenta que nunca presenciou um trabalhador desrespeitar o outro, porque é algo que não admitem, seja entre homem e homem, seja entre homem e mulher, para ele, o mínimo que uma pessoa pode ter pela outra é respeito, principalmente entre homem e mulher. Um deles considera que talvez por causa do cargo que ocupam, esse tipo de assunto não tenha chegado até eles, pois iriam querer saber quem é, teriam que tomar uma atitude.

O outro gerente entrevistado relatou que isso não acontecia apenas com as mulheres, mas também, com alguns trabalhadores que são homossexuais; já chegaram a receber algumas reclamações destes trabalhadores com relação a algum tipo de brincadeira que não gostaram. Acrescenta ainda que isso não ocorre apenas na produção, ocorre também na área

administrativa e até gerencial. Por outro lado, os gerentes entrevistados enfatizam que as mulheres, na fábrica estudada, disputam em forma de igualdade todas as funções, todas as áreas e isso é um grande ponto positivo, o que não acontece em outras divisões, em outras fábricas. Este comentário foi realizado com a intenção de que se por um lado há as “cantadas”, por outro lado há uma “igualdade” de oportunidades para homens e mulheres que estiverem ocupando as mesmas posições hierárquicas na fábrica, porém como já pudemos observar, essas oportunidades não são tão iguais como este gerente quis me fazer acreditar.

Para um dos coordenadores da manufatura, a questão das “cantadas” depende muito individualmente da pessoa, pois trabalham com um grupo muito heterogêneo de mulheres, e na sua interpretação há mulheres que tem uma conversa boa, sabem conversar sobre qualquer assunto, estão atualizadas, sabem coisas que os próprios coordenadores não conhecem e ficam sabendo através delas. Ao mesmo tempo convivem com aquelas que estão no *mundinho* delas, não fazem nada para mudarem. Acrescenta que os homens também se encaixam no que disse sobre as mulheres. Este coordenador considera esta questão como algo “inerente” à raça humana- este termo é usado aqui como masculino- como algo “natural”. No livro de Margareth Mead, *Sexo e Temperamento*, é descartada enfaticamente a naturalização dos chamados “papéis sexuais” e desde então há muitas publicações sobre a desnaturalização do gênero. Para Bila Sorj (1992) a primeira dimensão que envolve a categoria de gênero,

compreende a idéia de que o equipamento biológico sexual inato não dá conta da explicação do comportamento diferenciado masculino e feminino observado na sociedade. Diferentemente do sexo, gênero é um produto social, aprendido, representado, institucionalizado e transmitido ao longo das gerações (Sorj, 1992: 15).

Maria Luiza Heilborn (1992) acrescenta que a postura cognitiva implica o uso da categoria de gênero e a desnaturalização radical das categorias de homem e mulher.

Ela não deve ser adicionada como um termo substituto. Seu uso designa (ou deveria fazê-lo) a dimensão inerente de uma escolha cultural (arbitrária) e de conteúdo relacional. E, quando se fala em identidades socialmente construídas, o discurso antropológico está enfatizando a perspectiva sistêmica que domina o jogo de construção de papéis e identidades para ambos os sexos. É retirar-lhes a aparência de ‘natural’, ainda que o discurso com que se apresentam assim o designe (Heilborn, 1992: 103).

As mulheres, segundo Lobo,

vivem experiências diferentes, nem definidas, nem essenciais, mas construídas através das formas culturais, do imaginário e da história das relações entre sexos (Lobo, 1991: 261).

Por isto deve-se destacar que estas “cantadas” que vem ocorrendo na fábrica estudada são também construções culturais, deste modo, não podem ser encaradas como inerente à raça humana, como alguns trabalhadores assim o fazem na fábrica estudada.

Os coordenadores da área de manufatura estão ainda interpretando a situação das trabalhadoras na produção como uma transferência das suas angústias profissionais- a exclusão nos núcleos- para esta questão das “cantadas”. Para Gendron (1994) o maior problema deste tipo de situação é,

a recusa dos homens em se assumirem, e isso em todas as esferas da vida (...). (...) o recado que nos dão é que deveríamos nos sentir culpadas, nos calar, e ocupar nosso ‘lugar’ para que os homens se sintam bem, seguros, e que, principalmente, não se sintam abandonados. É o próprio sentido da violência contra as mulheres. Querem levar-nos de volta ao ponto de partida, acusando-nos de provocação ao infringirmos regras que estabelecem para nós. Exatamente o que dizem os homens que agridem mulheres: ‘Elas provocaram!’ (Gendron, 1994: 472).

Não se pode negar que situação vivida pelas trabalhadoras na área produtiva com relação às “cantadas” remete às exclusões dos núcleos, pois este fato têm tornado mais evidentes a tentativa dos trabalhadores desta área em querer manter uma certa “superioridade” sobre as trabalhadoras, sendo que estas têm percebido estas atitudes no comportamento dos seus colegas de trabalho. Neste caso tal situação é algo muito mais sério e complexo do que uma simples transferência das frustrações e angústias profissionais para as questões pessoais, como afirma o gerente citado acima. Ao fazer esta afirmação, o gerente insinua que as trabalhadoras estariam comentando sobre estas “supostas cantadas” como uma forma de represália aos seus colegas de profissão, mas como pudemos perceber, esta questão é muito mais complexa do que sugere a afirmação e piora ainda mais a situação das horistas nesta fábrica.

Em muitos momentos durante a entrevista, os coordenadores deixaram claro que estão abertos para qualquer tipo de diálogo, que as trabalhadoras não precisam ter vergonha de se abrirem com eles, o que me parece ser um pouco contraditório com suas afirmações

anteriores. Afirmam ainda que se ficam sabendo desse tipo de problema procuram ouvir sempre os dois lados e, como já foi dito no relato de uma horista, seria a palavra dela contra a dele e neste caso as trabalhadoras são minoria na produção, mas como também pudemos observar num outro relato, há algumas punições consideradas sérias para este tipo de comportamento, porém este fato não tem inibido tal comportamento.

O gerente da fábrica tem uma opinião diferente da relatada pelos coordenadores sobre a questão de estarem “abertos” para qualquer tipo de diálogo, na sua interpretação os brasileiros são muito machistas para compreenderem este tipo de situação:

Você imagine, por exemplo, você tendo só coordenadores homens, né? Eu concordo com elas que, eles podem dizer por exemplo uma dessa operárias que eu tenho chegar prum coordenador e falar pra ele: Fui cantada e aí? O cara vai dar risada, tenho certeza, numa sociedade machista do jeito que a gente tem...

Assim como o gerente da fábrica, o diretor de Recursos Humanos também concorda que a questão das “cantadas” são muito difíceis de serem administradas. O gerente da fábrica emitiu a mesma opinião de um dos coordenadores sobre isto ser *meio inerente à natureza humana*, para ele é algo que se vê na sociedade como um todo, por isso não há como ser facilmente evitado.

Comentei com os coordenadores que as trabalhadoras da produção gostariam que houvesse mais conversas com os trabalhadores, cujo objetivo é fazê-los com que estes as vejam não como objetos sexuais, mas como colegas de trabalho. Um dos coordenadores me respondeu que para isto deveriam mudar o mundo. Para Lobo (1991), não é o capital que cria a subordinação das mulheres, mas pode integrá-la e reforçá-la, ou seja, algumas atitudes ou falta delas, podem contribuir ainda mais para a opressão das mulheres no mundo do trabalho, tais como a afirmação fatalista do gerente citado.

Apenas uma das mensalistas entrevistadas comentou sobre as “cantadas” na área administrativa. Citou um episódio ocorrido num churrasco no final do ano de 1999- no qual estavam apenas gerentes e alguns mensalistas de ambos os sexos: os gerentes e o diretor da fábrica resolveram no meio do churrasco eleger as mulheres mais bonitas, as mais *gostosas*, as mais *sexys*, com os seios maiores e também com os bumbuns maiores. Realizada a eleição, não satisfeitos com tal atitude, resolveram anunciar as vencedoras em alto e bom som para que todas ouvissem, relata a mensalista. As trabalhadoras presentes neste evento se sentiram muito humilhadas com tal comportamento, principalmente as eleitas, por isto

muitas foram embora por estarem se sentindo muito mal com esta situação, afirma. Esta mensalista considerou tal comportamento extremamente machista, no qual os gerentes e o diretor da fábrica queriam, assim como os horistas, evidenciar que, apesar destas trabalhadoras estarem ocupando os mesmos cargos que os trabalhadores e recebendo salários equivalentes, os homens são “superiores” às mulheres e podem tratá-las como objetos sexuais, quando fora do ambiente de trabalho. Uma outra mensalista comentou informalmente que é muito comum os trabalhadores verem as trabalhadoras da área administrativa muito mais por sua aparência do que por sua competência, fato este que as incomoda muito. Sobre as “cantadas” esta mensalista relatou que na administração esta ocorre sempre em tons de “brincadeira” como algo lúdico, sem muitas conseqüências, apesar de algumas mensalistas não gostarem de tais atitudes, porém não chega a ser tão explícito quanto na produção, por causa da maneira de agir dos mensalistas, e mesmo da interpretação das mensalistas, como algo não ofensivo, mas lúdico. Por este motivo, a maioria das entrevistadas desta área comentou que há um ótimo relacionamento entre estas e seus colegas mensalistas, no qual são muito respeitadas e tratadas como “iguais”. Não podemos esquecer que as mensalistas interpretam sua situação na fábrica como sendo uma situação de “igualdade” com seus colegas homens e apesar de algumas ressalvas, não percebem o deslocamento de algumas trabalhadoras e trabalhadoras para determinadas áreas consideradas “masculinas” ou “femininas”.

Em minhas observações pude verificar como o tratamento às mulheres é diferenciado no setor de engenharia (escritório); presenciei algo muito interessante: um mensalista da engenharia pediu licença a mim para usar o computador da mesa em que eu estava, este disse, em tom de brincadeira, que estava me atrapalhando. Eu respondi que, ao contrário, era eu quem o estava atrapalhando, voltou a me responder dizendo que os homens da sala prefeririam a minha presença à dele, um outro mensalista da sala disse que se houvesse uma votação ele (o mensalista que pediu para usar o computador) é que estaria realmente atrapalhando. Parece que as mulheres ali são sempre muito bem-vindas. Para confirmar este fato quando a pessoa do RH me levou até este espaço, um dos mensalistas da área de compras perguntou a esta trabalhadora porque tinha me levado até lá se não iria me apresentar a eles e comenta: *Se fosse um “marmanjão” você teria apresentado, como é uma mulher...* Este trabalhador acrescentou ainda, de maneira pejorativa, que naquele setor

só havia gays. Ao comentar este fato à mensalista que havia me conduzido à tal sala, esta comentou que o comportamento deste trabalhador na fábrica em relação às trabalhadoras é extremamente ofensivo e de caráter sexual implícito, por este motivo ainda não foi repreendido pelos seus superiores.

Apenas uma das mensalistas entrevistada observa preconceito dos trabalhadores em relação às trabalhadoras na fábrica pesquisada. Ela considera que algumas mulheres sentem mais do que outras, as que estão há mais tempo na fábrica já estão acostumadas a este tipo de comportamento. Citou o exemplo da gerente de Recursos Humanos, transferida da fábrica da Divisão de Sabonetes e Detergentes localizada na cidade de São Paulo, que é jovem e pode ser considerada muito bonita, segundo os padrões de beleza ocidentais, quando esta foi apresentada aos trabalhadores da produção, ficaram *encarando-a*, assobiando, gritando, o que fez com que esta gerente se sentisse muito mal com esse tipo de comportamento, afirma esta entrevistada. No entanto, esta mensalista faz algumas ressalvas: assim como para alguns outros entrevistados, há sempre os dois lados da questão, há também mulheres que não tem uma postura muito boa na fábrica. Para ilustrar o que queria dizer com “não ter uma postura muito boa”, citou outro exemplo de uma gerente que *brigava* com o marido por telefone, de modo que todos que estavam por perto pudessem ouvi-la e com isto acabava descontando em seus subordinados, então chorava, fazia um escândalo- este relato se refere à gerente citada anteriormente que tem enfrentado muitos problemas, em função de sua transferência de São Paulo para Vinhedo. Na opinião da entrevistada este tipo de comportamento provoca comentários dos homens tipo: *Ah, mas é mulher mesmo*. Por isso todas as outras mulheres na fábrica ficam sob este estigma de escandalosas, descontroladas, entre outras coisas, relata a mensalista.

Uma das reclamações de um dos diretores da área de seguro estudada por Gonzáles (1999) é que o mais difícil de se trabalhar com mulheres é que elas choram quando estão com raiva e os homens não, eles esmurram a mesa, por exemplo.

La acción simbólica masculina legitima ciertas prácticas sociales y no otras, y ello explica la confusión de este director. Llorar o pegar un puñetazo em la mesa son dos formas distintas de enfrentarse y expresar los conflictos condicionadas por el proceso de endoculturación de género. La diferencia entre ellas es únicamente una diferencia de legitimación social (Gonzáles, 1999: 247).

Para Rosemary Pringle (1994) gênero e sexualidade são centrais em todas as relações de poder nos locais de trabalho.

Sexuality in the workplace is not simply repressed or sublimated or, as Marcuse (1968) suggested, subjected to controlled expression. It is actively produced in a range of discourse and interactions. (...) While the rational –legal or bureaucratic form presents itself as gender-neutral it actually constitutes a particular kind of masculinity based on the exclusion of the personal, the sexual and the feminine. This does not mean that men are in fact ‘rational’ or that women are ‘emotional’ but that they come to recognize themselves in these conceptions (Pringle, 1994: 117-118).

Como estamos podendo observar ao longo deste trabalho, na fábrica estudada, estão muito presentes as representações construídas culturalmente sobre gênero, que procuram o tempo todo naturalizá-lo, formando locais específicos para homens e mulheres e prescrevendo que tipo de comportamento cada um deve ter, de acordo com o seu sexo.

Além do comportamento apontado, outro agravante da gerente citada acima, continuando a citar o relato da mensalista, é que esta é muito autoritária, não delega poderes, não ensina nada para que seus subordinados se desenvolvam, deixando-os extremamente insatisfeitos, afirma a entrevistada. Segundo esta mensalista há alguns gerentes que agem desta forma na empresa, entretanto, há outros que procuram ter um diálogo muito aberto com seus empregados, dão autonomia para certos tipos de trabalho, incentivando-os. Na interpretação desta mensalista a idade não é muito relevante, já que havia na fábrica uma gerente jovem que era muito autoritária. Considera que chorar na frente dos outros não é uma postura adequada para um cargo de gerência, já que representam a imagem da empresa. Nas relações de trabalho, segundo discurso da empresa, o empowerment- delegação de poderes- e a transparência aparecem como os pontos básicos atualmente na fábrica estudada, entretanto, de acordo com o relato acima, na prática isto não está ocorrendo como o discursado.

Na área gerencial nenhuma das entrevistadas fez comentários sobre serem “cantadas” por seus colegas gerentes, embora um dos gerentes da manufatura ter comentado que este tipo de comportamento também é praticado na área gerencial, pudemos observar este fato no relato sobre o churrasco realizado em dezembro de 1999.

Novamente recorrerei a Elias (2000) no intuito de buscar um caminho para uma maior reflexão sobre a situação de exclusão e das “cantadas” na fábrica estudada. Na concepção deste autor, as figurações estabelecidos-outsiders sempre se trata, no fundo, do fato de que um grupo exclui outro das chances de poder e status, conseguindo monopolizar essas chances. Elias afirma que,

a exclusão pode variar em modo e grau, pode ser total ou parcial, mais forte ou mais fraca. Também pode ser recíproca. Em numerosas cidades antigas, era total a exclusão das mulheres de posição no governo e de muitos outros cargos ou empregos. Frequentemente, essa exclusão caminhava lado a lado com a exclusão dos homens de um complexo de atividades específicas das mulheres. Algumas dessas desigualdades diminuíram atualmente, mesmo não tendo desaparecido (Elias, 2000: 207-208).

Na fábrica pesquisada pudemos observar que a exclusão em certos cargos e funções são também recíprocas, não se restringem apenas às trabalhadoras, pois trabalhadores também são excluídos de cargos considerados “femininos” na área administrativa e na manufatura dos núcleos, quando estes não fazem parte do círculo de amizade de algum integrante destes núcleos.

Essa necessidade que alguns indivíduos têm de se destacar de outros indivíduos, pode ser explicada, segundo Elias, talvez pela necessidade humana, “nunca serenada, de elevar a auto-estima, de melhorar o valor da própria pessoa ou do próprio grupo” (Elias, 2000: 209). Por falta de dados mais aprofundados não posso afirmar que o mesmo esteja ocorrendo com os grupos que estão promovendo a exclusão na fábrica da Divisão de Produtos Pessoais em Vinhedo, porém a recorrência a Elias tem a finalidade de provocar maiores reflexões, talvez, para uma futura pesquisa.

Na interpretação das trabalhadoras, principalmente da área produtiva, como já anunciei acima, a questão dos trabalhadores estarem querendo mostrar sua superioridade em relação às trabalhadoras nesta área poderia estar sendo justificada por estas figurações estabelecidos-outsiders proposta por Elias. Para estas trabalhadoras as exclusões e as “cantadas” são instrumentos utilizados pelos trabalhadores para estigmatizá-las e assim manterem sua predominância “masculina” na fábrica.

Respondendo a questão sobre estas “cantadas” serem resquícios de um passado de festas, após analisar todos os dados pode-se chegar à conclusão de que haja estes resquícios

na área administrativa, sob uma forma de “brincadeira”, cujo caráter sexual encontra-se mais implícito. Na produção parece haver uma necessidade de distinção entre os trabalhadores já que homens e mulheres exercem as mesmas funções e recebem um mesmo salário, numa área que somente nesta fábrica e em Recife há trabalhadoras. Como não é possível haver distinção entre trabalhadores e trabalhadoras na questão da qualificação, salário e funções, como acontece em outras empresa, nesta fábrica o sexo parece ser o diferencial entre eles. Por isso para adquirir uma certa superioridade em relação às trabalhadoras, os trabalhadores procuram inferiorizá-las excluindo-as dos núcleos e tratando-as como objetos sexuais e não como colegas de trabalho. É necessário lembrar que este comportamento não é praticado por todos os trabalhadores da área produtiva, porém são coniventes com a situação, já que quando alguma das trabalhadoras necessitam que as apoiem, num momento de denúncia à chefia, não encontram este apoio.

Para finalizar este capítulo, farei uma breve apresentação das mudanças que estão sendo implementadas pelo grupo anglo-holandês com o intuito de “harmonizar” marcas e processos de produção de todas as suas fábricas situadas na América Latina.

### **3. Os princípios de mudanças em função da regionalização do grupo anglo-holandês na América Latina**

O grupo anglo-holandês está iniciando um projeto que, segundo dados da empresa, faz parte de um processo de reestruturação das empresas anglo-holandesas na América Latina que visa a construção de uma única organização. Os países que fazem parte desse projeto além do Brasil são: México, Guatemala, Nicarágua, Republica Dominicana, Venezuela, Paraguai, Trinidad Tobago, Uruguai, El Salvador, Costa Rica, Colômbia, Peru, Chile e Argentina. Este projeto foi iniciado em março de 2000 e a data prevista para o término é 2003.

Não poderei me deter muito mais tempo nesta questão, por causa da falta de dados, pois quando realizei minha pesquisa este projeto estava apenas se iniciando, entretanto, obtive algumas informações que evidencia o quanto a empresa mantém seus (suas) trabalhadores (as) desenformados sobre as mudanças que estão acontecendo na própria empresa.

Todos os (as) trabalhadores (as) entrevistados foram unânimes em afirmar, inclusive a gerência, que só obtém informações sobre quaisquer tipos de mudanças na empresa quando estas já estão em andamento. Sobre este projeto, no início da minha pesquisa maio/junho de 2000, por exemplo, o que sabiam eram “boatos” ouvidos através de outros trabalhadores, não tinham conhecimento de nada oficial, por isso não sabiam se o que comentavam era verdade ou não.

Uma das mensalistas entrevistada relatou que foi publicada no início do ano 2000 uma matéria num Jornal que comentava a demissão de mais ou menos 25.000 (vinte e cinco mil) trabalhadores pelo grupo anglo-holandês. Todos os (as) trabalhadores (as), segundo relatos, ficaram muito aflitos, já que ninguém da empresa esclareceu o assunto com eles. No dia em que saiu a matéria no referido Jornal, um coordenador da produção afirmou para esta mensalista : *Eu não tô agüentando mais. Eu não agüento mais, eu não sei o que falar pra esse povo.* Havia mais ou menos 700 (setecentas) pessoas nervosas porque poderiam ser demitidas, afirma esta mensalista.

As entrevistadas consideram que o tipo de atitude citado não é o melhor a ser tomado. A empresa necessita ser clara e objetiva quanto aos seus propósitos, ter um posicionamento, declaram. Estas trabalhadoras afirmaram não gostarem de ver as notícias sendo veiculadas pelos meios de comunicação externos e não pela empresa. As demissões comentadas no Jornal, segundo uma outra trabalhadora, seria a nível mundial, só que os trabalhadores e trabalhadoras da fábrica em Vinhedo não sabiam disso, por isto ficaram sem saber qual seria o futuro deles na empresa.

Todos (as) os (as) entrevistados (as) concordam que falta maior informação por parte da empresa sobre o que afeta a vida destes (as) trabalhadores (as) na empresa. Na opinião de uma das mensalistas entrevistadas, as pessoas poderiam estar sendo melhor informadas, pois esta concorda que há informações que não são relevantes, não precisam ser mencionadas, mas há informações que deveriam, principalmente as que dizem respeito às mudanças, mesmo porque os trabalhadores e trabalhadoras se sentiriam parte importante do negócio, e mais valorizados e com certeza iriam produzir mais, declara esta entrevistada.

Um dos gerentes entrevistado informalmente interpreta o projeto como algo que visa a verticalidade da qualidade, dos custos e da parte operacional da empresa. Para este gerente há uma força política muito forte engajada neste projeto. Citou um exemplo de

como pode ser complicada essa fusão: comenta que quando foram lançar os Shampoos para cabelos cacheados e o creme hidratante para peles morenas e negras, houve uma séria discussão com os Argentinos, pois neste país não há muitas pessoas com esse tipo de características físicas (cabelos cacheados, pele negra) como no Brasil. Na opinião dos argentinos, o grupo anglo-holandês deveria padronizar seu processo produtivo, no qual as fábricas venderiam sempre os mesmos produtos em todos os países, não havendo necessidade de terem algumas especificidades para cada país. No entanto, os brasileiros aceitaram o risco e lançaram os produtos, que segundo este gerente, vendem muito bem aqui no Brasil.

Este gerente ainda relatou um fato muito interessante sobre a área da qual fazia parte até bem pouco tempo, a área de Sourcing. Esta área, segundo dados da empresa, que faz parte do Supply Chain, foi criada com o intuito de descobrir qual era a melhor fonte para produzir um determinado produto, ou seja em qual fábrica do grupo anglo-holandês era mais vantajoso economicamente fabricar determinado produto. O gerente citado cita um exemplo: fabricação de creme dental, antes que inicie a sua produção, os trabalhadores e trabalhadoras desta área são incumbidos de pesquisar em cada país, de preferência na América Latina por sua proximidade, qual o custo da matéria-prima a ser utilizada na fabricação do produto e qual seria o custo total em cada país. Terminado este processo, é escolhida a fábrica que apresentar o menor custo para a produção de creme dental, mantendo os padrões de qualidade exigidos pelo grupo anglo-holandês, procurando sempre harmonizar as marcas, ou seja, produzirem sempre os mesmos produtos. Esta “harmonização” das marcas não é o que propõe o documento elaborado por este grupo, citado anteriormente, que ao contrário, incentiva a fabricação de produtos que atendam às necessidades dos consumidores locais. Talvez essa mudança de estratégia de “produtos locais” para “produtos internacionais” se deva ao fato de que as fábricas do grupo anglo-holandês só exportarem seus produtos para outras fábricas pertencentes a este grupo, por considerarem mais seguro e lucrativo, já que cada país fabrica determinado tipo de marca. Se não houver a padronização dos produtos, muitos deles elaborados para suprir determinadas necessidades de alguns consumidores locais, só serão consumidos por tal localidade, por isso a discussão entre brasileiros e argentinos sobre os shampoos e cremes hidratantes foi tão acirrada.

A área de Sourcing foi construída também, segundo relato do gerente citado, para dar apoio a todas às demais categorias da empresa. Inicialmente o projeto da área era polarizar a indústria, auxiliando nos fechamentos de fábricas, além da função já citada de organizar as demandas de todos os países, ou seja, localizar em qual país seria mais lucrativo fabricar determinado produto. O setor, na interpretação deste gerente, desenvolvia projetos tanto nas áreas operacionais quanto nas analíticas, atualmente está mais operacional, perdeu-se o analítico. Segundo este gerente a área de Sourcing será gradativamente incorporada ao setor de Planejamento. Com as novas mudanças o setor foi totalmente desagregado, o que tem conseqüentemente, feito com que seus trabalhadores percam o prazer de trabalhar, pois houve perda de certo poder de decisão, autonomia, declara este gerente. No relato deste gerente, este refere-se a esse desmembramento da área usando uma metáfora, a família, na sua interpretação este fato foi sentido como se tivessem lhe tirado um filho, pois este participou da criação da área, que foi algo, denominado por ele, de “desbravador”. Esta mudança foi realizada de cima para baixo, sem consulta prévia daqueles que batalharam para que o projeto fosse concretizado, afirma este gerente. Os trabalhadores da área, conforme relato do gerente, não tiveram o devido reconhecimento por todo o esforço que empreenderam no projeto. Está evidente neste relato, assim como em outras conversas informais das quais participei, que a empresa não tem o hábito de consultar seus (suas) trabalhadores (as) na tomada de decisões, mesmo que estas afetem diretamente o trabalho destes (as) trabalhadores (as).

Apesar das gerentes entrevistadas não terem nenhuma informação mais concreta sobre as mudanças, já conseguiam visualizar que seriam mudanças profundas, baseadas em dimensões virtuais, tais como um gerente argentino coordenando uma área no Brasil, porém sem necessitar se deslocar de seu país de origem, fato este proporcionado pela informática e novas tecnologias. Na opinião de uma das gerentes os trabalhadores e trabalhadoras da fábrica terão que se adaptar a tais mudanças, do contrário terão que sair da empresa, principalmente quem tiver um pensamento individualizado, porque na junção muitos trabalhadores de vários países da América Latina terão que trabalhar em conjunto, estimulando ainda mais o trabalho em equipe, afirma esta gerente.

Outra gerente, diante do relato exposto, comenta que os brasileiros são muito *adaptáveis*, já que passamos por vários planos econômicos e conseqüentemente por várias

mudanças de moeda, o que acabou criando uma certa versatilidade, por isso não será difícil se acostumarem, na fábrica, a mais uma mudança.

Entretanto, uma outra gerente comentou estar sofrendo muito com essa mudança, por causa do seu superior (a mesma que foi rotulada como a gerente que chora e faz escândalos). Segundo seu relato, este gerente, seu superior, é problemático, não sabe trabalhar muito bem com mulheres, tem dificuldade gerencial. Se ocorre um problema esta gerente sempre procura também uma outra pessoa, pois sabe que se falar só com o seu superior não conseguirá resolver tal problema, para a gerente entrevistada o seu chefe é diferente de todos os outros gerentes da fábrica. O seu relato é muito interessante:

Eu volto a falar na liderança, a liderança é super importante. Se você trabalha num time onde você tem uma liderança que te passa essa informação, segurança...é super importante. Eu, por exemplo, estou passando por um processo doloroso, seis meses que eu sofro assim desesperada, porque a minha liderança não sinaliza adequadamente esses próximos passos a serem seguidos...Então eu penso assim...então eu volto a falar de novo, o papel da liderança é fundamental. Porque se você tem uma liderança forte, que sejam abertos, que saibam conversar, discutir isso e aquilo, saber como lidar...acho que qualquer um tira de letra. Você tem um suporte além de profissional, um pouco de suporte emocional, pra dizer: não, você é boa, você serve pro time, vamo continuar, isso aqui é pra melhor, entendeu? Então esse é o papel... esses líderes que não sabem fazer isso, pra mim...deveriam ficar fora...dessa nova...filosofia de...que (o grupo anglo-holandês) está querendo implementar aqui.

Uma das gerentes entrevistadas acrescentou que não adianta o grupo anglo-holandês querer implementar mudanças, se não há pessoas que tranquilizem seus subordinados, que não saibam gerenciar estas mudanças. Outra comenta ainda que, às vezes, obtém informações através de outras pessoas que não são os seus chefes.

Outra gerente também concorda com a importância de haver um bom gerenciamento das mudanças, sendo que os trabalhadores e trabalhadoras, na sua opinião, precisam saber o que está ocorrendo na empresa e que o que irá acontecer a eles (as) no futuro, mas não há um líder ali apoiando-as, dando a tranquilidade que precisam, afirma esta gerente. O significado de tranquilidade, segundo esta gerente, é deixar o caminho claro, a incerteza deixa-as muito estressadas, podendo mesmo chegar a afetar a saúde delas, afetando conseqüentemente seu trabalho. Embora o discurso da empresa seja o “bem-estar” de seus (suas) trabalhadores (as), executando vários projetos para isso, na prática parece haver um total descaso com este mesmo “bem-estar”. Pudemos observar em muitos momentos que a empresa não tem se preocupado realmente com seus trabalhadores e

trabalhadoras, ao contrário, a maioria dos depoimentos revelam algum tipo de insatisfação e/ou desmotivação em vários aspectos, seja no processo seletivo, principalmente o interno e conseqüentemente o plano de carreira, o relacionamento entre trabalhadores e trabalhadoras e entre os níveis hierárquicos, a intensificação do trabalho produtivo, a desinformação sobre as mudanças, entre outras. Os trabalhadores e trabalhadoras da fábrica estudada parecem não ter muito sobre o que elogiar na empresa em que trabalham, mesmo porque esta mesma empresa não tem realizado muitas coisas que possam ser elogiadas.

Um dos projetos criados para auxiliar esta “regionalização” da empresa que tive a oportunidade de observar, foi o “Cinemação”. Este projeto, segundo informe publicado pela empresa, tem por finalidade, através da linguagem do cinema, levar aos trabalhadores (as) elementos culturais dos povos latino-americanos. O “Cinemação” tem uma programação mensal, conforme dados da empresa, com produções cinematográficas nacionais e latinas, de curta e longa metragens, que são apresentadas na fábrica e também em um cinema da cidade de Vinhedo, com entrada gratuita a todos (as) os (as) trabalhadores (as) da fábrica. Após a exibição dos curta metragens, que geralmente é feita na fábrica, há sempre um debate entre os expositores e os (as) trabalhadores (as). Numa destas exposições pude estar presente e foi uma experiência muito enriquecedora como pesquisadora, assim como a observação da auditoria de TPM e da paralisação dos (as) trabalhadores (as) da área produtiva. A curta metragem em questão era uma produção mexicana denominada “El Milagro”, cujo autor trabalha de maneira ambígua com a palavra “milagre”, que tanto poderia ser interpretada como um evento que aconteceria na cidade, na qual se passa a história, como poderia ser interpretada literalmente com um milagre, por causa de seu desfecho. A narrativa se concentra num vilarejo mexicano, no qual todos os seus moradores e moradoras são convidados a comparecerem ao “El Milagro”, apenas um casal não foram ao tal “EL Milagro”. Assim, por decisão extremamente autoritária do marido, a esposa, por sua vez, após muita hesitação o desobedece indo até o local determinado no convite, e o marido ao notar a ausência da mulher segue atrás dela. Este ao chegar ao local, no qual deveriam estar todos os moradores do vilarejo, se depara apenas com a sua esposa e todos os convites espalhados no chão. A mulher diz a ele: “Chegamos tarde de mais”. E com esta frase, o curta metragem tem seu desfecho. Na interpretação de uma das apresentadoras do filme, contratada pela empresa, este desfecho seria uma

analogia com a história da colonização mexicana pelos espanhóis, ou seja, a dizimação da civilização asteca. Esta interpretação parece um pouco precipitada, pois se esta tivesse algum sentido, não caberia a última frase da mulher que se expressa com profundo pesar ao afirmar que “chegaram tarde demais”, esta mulher pode até sentir que a morte seja algo bom, mas não se pode afirmar que os astecas tenham considerado a morte da sua civilização com algo bom. Uma outra interpretação, que pode ser considerada um pouco mais razoável e que foi formulada por um dos trabalhadores que estava assistindo a exibição, seria que o “milagro” era uma festa e que no final aconteceu realmente um milagre. Não se pode fazer tal afirmação com certeza, porque não houve uma pesquisa anterior das apresentadoras sobre a região que foram feitas as imagens, o que representa “El Milagro” para as pessoas que habitam aquela região, ou mesmo para os mexicanos, além de tentar descobrir qual a mensagem que o autor quis apresentar com esta narrativa. No final parece que o objetivo da exibição se perdeu, porque não foram apresentados nenhum dado que pudesse mostrar alguns aspectos culturais da população mexicana. Refiro-me aos aspectos, pois como considero a cultura algo em constante construção, por isso também em transformação, não será possível descrever a cultura mexicana na sua totalidade, sem desconsiderar toda a diversidade existente nas várias culturas. O modo como foi exibido o curta metragem um dos únicos aspectos que poderiam estar sendo discutidos eram as relações de gênero entre o casal protagonista do filme, algo que não aconteceu. Entretanto, se tivessem realizado alguma pesquisa prévia, poderiam estar sendo resgatados alguns aspectos da cultura mexicana que facilitaria o trabalho em equipe proposto pela regionalização do grupo anglo-holandês; porém, se não forem levados em conta estes fatores, tornar-se-á muito complicada esta junção entre as fábricas Latino-americanas deste grupo. Ainda mais se permanecer esta situação de desinformação dos (as) trabalhadores (as).

## Conclusão

Ao longo de todo este trabalho procurei trabalhar um conceito relacional histórico processual de cultura, que é fruto de um processo interativo entre a organização e o contexto na qual a mesma está inserida, baseando-me nas discussões do grupo Culturas Empresariais do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da UNICAMP. Referir-me a esta relação como mercadológica, seria redundante e muito vago, por isso privilegiei na mesma, os processos de seleção que a empresa praticava no momento da realização desta pesquisa, já que há um acordo, que prevê incentivos fiscais, entre a Prefeitura de Vinhedo e a empresa em dar preferência aos moradores da cidade no momento da contratação de empregados (as). Considerei que só mencionar como esta empresa recruta seus trabalhadores e trabalhadoras, não daria conta de analisar todos os problemas enfrentados por estes ao participar das seleções proporcionadas pela empresa internamente, mesmo porque foram estes problemas que chamaram a minha atenção nas entrevistas, principalmente das operárias. Os dados fornecidos por estas operárias, além disto, mostram a importância das relações de gênero no universo do trabalho, que ficaram evidentes desde os anos 70 quando se iniciaram as construções do conceito de gênero pela Antropologia e Sociologia.

Hirata e Kergoat (1994) afirmam, e esta pesquisa também mostra este fato, que as representações e as condições de trabalho dos trabalhadores e trabalhadoras não são simétricas e não havendo, portanto, uma unidade da classe operária. A maior parte das autoras que discutem a relação entre gênero e trabalho concentram-se na classe operária, e este trabalho, de maneira um pouco diferente, procurou focar as condições de trabalho dos trabalhadores e trabalhadoras contemplando todos os níveis hierárquicos existentes na fábrica estudada, com o intuito de trazer algumas contribuições aos estudos de gênero e trabalho. A escolha deste enfoque mostrou-se muito pertinente para refletir sobre o comportamento de alguns trabalhadores em relação às trabalhadoras, que não se restringem apenas a um nível hierárquico, mas é mais ou menos generalizado, que são as “brincadeiras” ou “cantadas”, às quais muitas trabalhadoras são submetidas nesta fábrica.

A evidência da importância em estar diferenciando as representações construídas sobre os trabalhadores e trabalhadoras, além das suas respectivas condições de trabalho

foram fornecidas pelos dados de campo, pois inicialmente o intuito da pesquisa era tratar a classe trabalhadora como uma unidade, sem fazer uma distinção maior. Ao questionar as operárias, que foram as primeiras a serem entrevistadas, sobre o cotidiano de trabalho destas na fábrica, foram sendo relatadas todas as insatisfações provocadas pela situação de exclusão em que estavam vivendo. Diante destes relatos não poderia ser mais ignorado que a empresa estudada não proporcionava as mesmas condições de trabalho para os trabalhadores e trabalhadoras. Este fato é reforçado nas entrevistas das mensalistas e principalmente das gerentes, que mostram que apesar de um discurso da empresa de “iguais” oportunidades a trabalhadores e trabalhadoras, no recrutamento destes, para integrarem o corpo trabalhista de sua fábrica, realiza uma certa divisão sexual do trabalho nos processos de seleção interna, privilegiando ou apenas trabalhadores ou apenas trabalhadoras, de acordo com suas habilidades consideradas “inatas” por esta empresa, tais como destreza, delicadeza, o tato mais aguçado, etc. no caso das trabalhadoras e agressividade, maior autoridade, força física, etc. no caso dos trabalhadores.

Este quadro é apresentado no momento da pesquisa, no entanto, seis anos atrás (1994) a empresa havia passado por uma reestruturação proporcionada não apenas pela implantação de novas tecnologias, estas já estavam sendo implantadas na empresa desde o final da década de 80, mas principalmente pela mudança na direção da Divisão e a implementação de um novo modelo de gestão do trabalho. Muitas empresas, não só no Brasil, mas em vários outros países, também estavam passando por reestruturações produtivas que tinham por finalidade fabricar produtos num menor custo e com maior qualidade. A empresa da qual a Divisão de Produtos Pessoal faz parte como pertencente a um grupo anglo-holandês não poderia ficar fora desta tendência de reestruturação, por isso o próprio grupo respaldado por uma empresa de consultoria inglesa, formularam um novo modo de organizar o processo de trabalho em suas fábricas, de tal modo que atingisse as metas de produtividade e qualidade, maximizando seus lucros.

Muitas mudanças foram provocadas por essa nova maneira de organização do trabalho, porém ao verificar uma pesquisa de consultoria realizada em 1996 concluída em 1997, por uma antropóloga, Lívia Barbosa, há uma percepção que alguns comportamentos da administração anterior a 1994, ano da mudança na direção, ainda poderiam estar presentes no momento desta pesquisa, porém com um aspecto mais implícito, isto na área

administrativa, tais como comentários de trabalhadores em relação às trabalhadoras, de caráter sexual, porém proferidos num tom mais jocoso e lúdico, com a finalidade de serem interpretados como “brincadeiras”, caso alguma das trabalhadoras se sentissem ofendidas por tais comentários. No passado, segundos dados da pesquisa de Barbosa, estas “brincadeiras” eram mais explícitas, nas quais não havia barreiras entre o relacionamento pessoal e profissional de muitos trabalhadores e trabalhadoras. Apenas três mensalistas comentaram informalmente sentirem-se ofendidas com este tipo de comportamento de seus colegas de trabalho, as outras entrevistadas formalmente na área administrativa procuraram mostrar em seus relatos, que o relacionamento entre homens e mulheres na fábrica é baseado na igualdade e respeito mútuo. Por isso foram importantes os dias em que pude estar presente na fábrica como observadora, nos quais aos poucos fui travando conhecimento com algumas trabalhadoras, fazendo com que estas se sentissem mais à vontade para contarem sobre o comportamento de seus colegas de trabalho em relação às trabalhadoras da área administrativa da fábrica. Além disso, pude verificar este tipo de comportamento em *locus*.

Na área produtiva, as operárias denominam o comportamento dos operários que têm um caráter sexual de “cantadas” e foram quase unânimes em comentar que sentem-se ofendidas e não gostam nenhum pouco de receberem as tais “cantadas” de seus colegas de trabalho. Estas operárias, assim como as mensalistas que deram os seus depoimentos informalmente, se dizem ofendidas porque este tipo de comportamento faz com que se sintam objetos sexuais e não trabalhadoras, por isso o repudiam tão veementemente; estas trabalhadoras interpretam tais atitudes como uma forma dos trabalhadores mostrarem sua superioridade em relação às mulheres. Esta interpretação retorna à discussão de Elias (2000) sobre as figurações estabelecidos-outsiders, que se estabeleceriam por causa do medo que alguns grupos humanos têm de que um grupo vizinho alcance um potencial maior do que o próprio. Nessa situação de temor, “a promoção da auto-estima coletiva fortalece a integração de um grupo, melhorando suas chances de sobrevivência” (Elias: 2000: 210). Essa necessidade de um grupo se elevar e diminuir um outro grupo, para Elias, seria provocada pelo medo da perda do *status quo* e contra uma queda ou abolição dos limites entre estabelecidos e outsiders. Nas seções de um grupo estabelecido em que os

membros são mais inseguros, mais incertos acerca de seu valor coletivo, tendem à mais aguda hostilidade na estigmatização de grupos outsiders, afirma Elias.

A explicação dada por Elias para o estabelecimento deste tipo de figuração pode ser utilizado como forma de reflexão sobre o comportamento dos trabalhadores em relação às trabalhadoras, principalmente na área produtiva. Há estudos que mostram como os de Cockburn (1985) no setor de radiologia computadorizada na Inglaterra e os de Sonia Laranjeira (1992) no setor de programação de um banco estatal no Rio Grande do Sul, citados por Lorena Holzmann (2000), que registram melhores oportunidades de ascensão a posições mais qualificadas e socialmente mais valorizadas na integração da mulher no mercado de trabalho. Alguns trabalhos considerados “masculinos” começam a ser desempenhados por mulheres em algumas empresas, como no caso da empresa CSN que tem uma mulher na presidência, mas estes casos, pelo menos por enquanto, são exceções, não a regra. No entanto, esse pequeno avanço das mulheres no mundo do trabalho pode estar fazendo com que os trabalhadores se sintam ameaçados, aqui referindo-me especificamente a fábrica estudada, e tentem manter seu *status quo* se comportando de maneira com que as trabalhadoras se sintam objetos sexuais, para, desta forma, estabelecerem uma hierarquia entre os sexos na empresa estudada. Anteriormente este tipo de comportamento não era reprimido, com a necessidade de construção de uma nova imagem para a empresa, não poderia mais haver relacionamentos pessoais entre os trabalhadores e trabalhadoras da fábrica, mas as “cantadas” e “brincadeiras” vieram substituir as atitudes anteriormente praticadas em relação às trabalhadoras, como a diferença de que antes havia o consentimento das trabalhadoras, atualmente esse consentimento não existe, porém é tratado pelas chefias como algo não apenas aceito, mas também incentivado pelas trabalhadoras. O incentivo, como pudemos observar no relato sobre um churrasco realizado em 1999, é dado pela própria direção da fábrica na figura de um homem, tornando implícito que as trabalhadoras naquela fábrica devem ser tratadas como objetos sexuais, ao “elogiá-las” tendo em vista apenas seus atributos físicos e não profissionais, que para as trabalhadoras presentes ao evento, o comportamento do diretor da fábrica e dos gerentes não foi considerado como elogio e sim como um insulto.

A construção de uma hierarquia entre trabalhadores e trabalhadoras, baseados no sexo, na fábrica estudada assemelha-se ao observado por Gonzáles (1999) na área de seguros,

Las necesidades a las que alude el ramo de Vida se sitúan em el polo de los sentimientos, de la afectividad; nos remiten al cuidado por las personas. Las empresas consideran que, em base a la construcción de género, las mujeres son más funcionales, em términos del sistema, como vendedoras del ramo de Vida, con independencia de la asunción real que hayan desarrollado sobre este tipo de necesidades (...) Así, el género actúa no sólo como simbolizador sino también como operador del poder de um sexo sobre el otro. Los valores de género son producto de una jerarquía y, desde esse momento, contribuyen al mantenimiento de la desigualdad y opresión, lo que pone de manifiesto la importancia de las **representaciones sociales** que se elaboran sobre hombres e mujeres (Gonzáles, 1999: 292) (grifo meu).

A importância das representações sociais à qual Gonzáles se refere, torna-se evidente na fábrica estudada, pois percebe-se que na maioria das vezes os trabalhadores e trabalhadoras são tratados conforme as representações sociais que são construídas sobre homens e mulheres, grande parte das atribuições de cargos são baseadas nestas representações e principalmente o comportamento dos trabalhadores em relação às trabalhadoras, fato este claramente exposto pelos coordenadores de produção ao considerarem as “cantadas” como algo inerente ao ser humano, mesmo não observando com muita frequência, como ocorre com os trabalhadores, trabalhadoras “cantando” os trabalhadores na fábrica. Para as trabalhadoras, este tipo de comportamento é um modo dos trabalhadores fazerem com que o ambiente de trabalho se torne tão insuportável e estas tenham que pedir o demissão da empresa, para que a área produtiva, assim como em algumas outras empresas, se torne uma área “masculina”. Esta masculinização da área produtiva parece ser, segundo relato de um dos gerentes da área, algo que estará sendo realizado em breve nesta fábrica, proporcionada pela automação das máquinas que intensificam ainda mais o trabalho nos finais de linha, tornando impossível o trabalho de operárias em tais máquinas, devido a enorme exigência de força física. Este fato, além de tantos outros expostos neste trabalho, põem por terra a tão proferida “igualdade” de oportunidades para trabalhadores e trabalhadoras na fábrica em questão.

Além disto, segundo discurso da empresa, não há conflitos na fábrica estudada, ao contrário, há um excelente diálogo entre todos os níveis hierárquicos, aquela “comunhão

quase mágica entre todos, patrões e empregados”, da qual nos comenta Aktouf (1993). Entretanto, na prática, o que se pode observar é algo bem diferente: uma exclusão enorme das mulheres no setor da produção e de mão-de-obra qualificada por não se enquadrarem nos padrões exigidos, isto é, ser “conhecido”, ou seja, àqueles que não fazem parte das pessoas que os integrantes conhecem e têm certa afinidade, o que tem gerado muitos conflitos e insatisfações.

Os tratamentos diferenciados dado pela empresa a seus três níveis hierárquicos (horistas, mensalistas e gerentes) também tem sido motivo de insatisfações principalmente por parte dos (as) horistas. Esta diferenciação pode ser observada não apenas pelos espaços criados para “melhorar” o ambiente de trabalho (Praça da Convivência, Estação de Arte e Teatro do Lago), que são restritos apenas aos trabalhadores e trabalhadoras da área administrativa, por causa do ritmo intenso de trabalho na produção que não possibilita a estes (as) trabalhadores (as) estarem desfrutando destes espaços. Muitas vezes nem os próprios mensalistas e gerentes podem utilizar estes espaços, no caso específico da “Praça de Convivência”, por estar sendo usada para receber clientes e fornecedores. A referida diferenciação pode ser observada também nos programas elaborados para o “bem-estar” dos (as) trabalhadores (as) da fábrica, nos quais alguns são restritos apenas à produção, outros apenas à administração e apenas os relacionados à saúde são estendidos a todos os (as) trabalhadores (as). A “Ginástica Laboral”, por exemplo, que traria muitos benefícios, como a prevenção da LER na área produtiva, é restrita à área administrativa, diferente da fábrica da Divisão de Alimentos que desde 1998, segundo dados obtidos em Revista elaborada pela empresa, já estava sendo praticada na manufatura.

Apesar de todos estes programas que visam o “bem-estar” dos trabalhadores e trabalhadoras na fábrica estudada, os dados coletados por esta pesquisa mostram que estes parecem estar sendo elaborados, na verdade, para “melhorar” a imagem da empresa, não apenas junto ao grupo anglo-holandês do qual faz parte, como também e principalmente junto aos seus clientes, fornecedores e consumidores.

A observação dos espaços criados na fábrica, à primeira vista, causa uma forte impressão de um ótimo ambiente de trabalho, apenas uma pesquisa mais minuciosa poderia estar mostrando como é este ambiente de trabalho, por trás desta aparente imagem de preocupação com seus trabalhadores e trabalhadoras que a empresa quer que seja vista. Este

fato fica muito claro nas conversas que tive com o diretor de Recursos Humanos, que chegou a considerar a minha visão da exclusão das mulheres dos núcleos como “*uma visão distorcida da empresa*”. Este diretor só se convenceu da gravidade da situação quando propôs uma reunião entre mim e os coordenadores da área, embora nenhuma solução foi efetivamente proposta para resolver tal situação, os participantes da reunião mostram-se dispostos a rever seus conceitos sobre a área produtiva e tentar amenizar os problemas enfrentados pelas operárias nesta área. Uma das providências já tomada foi a contratação de uma coordenadora para o setor, não há como saber, no momento, se este fato provocou alguma mudança no comportamento dos operários em relação às suas colegas de trabalho.

Durante todo o tempo da duração da minha pesquisa, este diretor fez questão de frisar todas as melhorias e benefícios que a empresa tem proporcionados a seus (suas) trabalhadores (as). Ao mencionar a abordagem de gênero na pesquisa, este diretor a considerou relevante, porque na sua concepção esta pesquisa evidenciaria a grande oportunidade que a empresa tem dado às mulheres em cargos de chefia e principalmente, diferente das outras fábricas da empresa da qual faz parte no Brasil, permanecer empregando ainda mulheres na área produtiva. Por este motivo mostrou grande interesse na realização desta pesquisa, pois, segundo seu relato, gostaria de “conhecer” o universo feminino da fábrica. A manifestação de conflitos na fábrica não era esperada por este diretor, por isto considerou a minhas observações como sendo “distorcidas”, já que a empresa deveria estar “funcionando” baseada no consenso entre seus trabalhadores e trabalhadoras, porém este consenso, a “melhoria” de ambiente, o “bem-estar”, não têm conseguido transcender o discurso da empresa.

Enfim, este trabalho procurou, através de dados coletados etnograficamente numa fábrica específica, levantar alguns problemas enfrentados por trabalhadores e, principalmente, pelas trabalhadoras em seu cotidiano de trabalho, evidenciando as representações que são elaboradas sobre o mesmo. Os problemas apresentados não são fáceis de serem resolvidos, ainda mais quando a empresa parece estar privilegiando a produtividade e qualidade, sendo que esta última refere-se apenas aos produtos e não à qualidade de vida de seus (suas) trabalhadoras no ambiente de trabalho, apesar dos muitos programas criados para atingir tal finalidade, pois somente alguns trabalhadores e trabalhadoras estão sendo beneficiados com tais programas e não o conjunto de

trabalhadores (as) que compõem o quadro de pessoal da fábrica. Este fato acaba por tornar o relacionamento entre os níveis hierárquicos cada vez mais difíceis, para não citar o relacionamento entre trabalhadores e trabalhadoras, principalmente na área produtiva, que são inconciliáveis aos propósitos de “harmonia” da empresa. Todo este quadro só torna mais evidente a complexidade destes problemas sem, no entanto, isentar a empresa de tentar resolvê-los para que seus trabalhadores (as), que já trabalham sob uma grande pressão por maior produtividade, possam realizar suas tarefas em condições melhores de trabalho.

## Referências Bibliográficas:

- ABRAMO, Lais. A Subjetividade do Trabalho Frente à Automação *In* NEDER, R. **Automação e Movimento Sindical no Brasil**, São Paulo: Hucitec, 1988.
- ABREU, Alice Rangel de Paiva. Mudança tecnológica e gênero no Brasil. **Novos Estudos CEPRAP**, n.º 35, março de 1993.
- AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas *In* CHANLAT, Jean-François (coord.). **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993, 2v.
- ALVESSON, Mats. **Organization theory and technocratic consciousness: rationality, ideology and quality of work**, Berlim/Nova York, de Gruyter, 1987.
- ANTUNES, Ricardo. Fordismo, toyotismo e a cumulação flexível *In* **Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as Metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho**. 4ª edição, São Paulo: Cortez, Ed. da UNICAMP, 1997.
- BARBOSA, Livia. Análise Cultural: Elida Gibbs. Relatório de análise cultural realizado na fábrica e centro empresarial Elida Gibbs, 1996/97.
- \_\_\_\_\_. Antropologia, Cultura e Organizações *In* **Igualdade e meritocracia: A ética do desempenho nas sociedades modernas**, parte 2, Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- BELLE, Françoise. Cultura de empresa e identidades profissionais *In* **Revista de Administração**, v. 26, abril/junho, 1991.
- BERTERO, Carlos Osmar. Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder *In* FLEURY, Maria Tereza Leme e FISHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**, SP: Atlas, 1989.
- BORGES, Angela e DRUCK, Maria da Graça. Crise Global, Terceirização e a Exclusão no Mundo do Trabalho. **Caderno Centro de Recursos Humanos**, Salvador, jul/dez 1993.
- BRUSCHINI, Cristina. Trabalho Feminino: Trajetória de um Tema, Perspectivas para o Futuro *In* **Revista Estudos Feministas**, vol. 2, n.º 3, 1994.
- CHANLAT, Jean- François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações *In* CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993, 1v.
- CHARAM, Isaac. **O estupro e o assédio sexual: como não ser a próxima vítima**, Rio de Janeiro: Record: Rosa dos Tempos, 1997.

- CHAUI, Marilena. **O que é ideologia**. São Paulo: Brasiliense, Coleção Primeiros Passos, 1983.
- CLEGG, Stewart. Poder, linguagem e ação nas organizações *In* CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993, 1v.
- COCKBURN, Cynthia. Play of power: women, men and equality initiatives in a trade union *In* WRIGHT, Susan **Antropology of Organizations**, London: Routledge, 1994.
- COHEN, David. Até onde Chegam as Mulheres? **Revista Exame**, 24/01/2001.
- COMBES, Danièle e HAICAULT, Monique. Produção e Reprodução. Relações sociais de sexo e de classes *In* KARTCHEVSKY-BULPORT, Andrée **O sexo do trabalho**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.
- CORIAT, Benjamim. **Pensar pelo avesso: o modelo de gestão japonês de trabalho e organização**. Rio de Janeiro: Revan: UFRJ, 1994.
- DEAL, T. E. e KENNEDY, A. A corporate culture: the rites and rituals os corporate life. **Reading**, addison- Wesley, 1982.
- DOUGLAS, Mary. Poderes e Perigos *In* **Pureza e Perigo**, São Paulo: Perspectiva, 1976.
- DURHAM, Eunice. A dinâmica Cultural na sociedade moderna. **Ensaio de Opinião**, n.º 4, Rio de Janeiro: Inúbia, 1977.
- \_\_\_\_\_. Cultura e Ideologia. **Dados**, v. 27, n.º 1, 1984, p. 71-89.
- DURKHEIM, Émile. Representações Individuais e representações coletivas *In* **Sociologia e Filosofia**, Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1970.
- \_\_\_\_\_ e MAUSS, Marcel. Algumas formas primitivas de classificação: contribuição para o estudo das representações coletivas. **Ensaio de sociologia**, São Paulo: Perspectiva, 1981.
- EAGLETON, Terry. **Ideologia**. São Paulo: UNESP: Boitempo, 1997.
- ELIAS, Norbert. **A Sociedade dos Indivíduos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1994.
- \_\_\_\_\_ e SCOTSON, John L. **Os Estabelecidos e os Outsiders**, Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2000.
- FISCHER, Gustave-Nicolas. Espaço, Identidade e Organização *In* CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1994, 2v.

FISCHER, Rosa Maria. “Pondo os pingos nos is” sobre as relações do trabalho e políticas de administração de recursos humanos *In* FLEURY, Maria Tereza Fleury e FISCHER, Rosa Maria. **Processo e Relações de Trabalho no Brasil**, São Paulo: Atlas, 1985.

FLEURY, Afonso Carlos Côrrea. Organização do trabalho na indústria: recolocando a questão nos anos 80 *In* FLEURY, Maria Tereza Fleury e FISCHER, Rosa Maria. **Processo e Relações de Trabalho no Brasil**, São Paulo: Atlas, 1985.

\_\_\_\_\_. Novas Tecnologias, Capacitação Tecnológica e Processo de Trabalho: Comparações entre o Modelo Japonês e o Brasileiro *In* HIRATA, Helena (org.). **Sobre o “Modelo Japonês”**, São Paulo: Universidade de São Paulo, 1993.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a cultura de uma organização- uma discussão metodológica *In* FLEURY, M. T. L. e FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**, São Paulo: Atlas, 1989.

\_\_\_\_\_. Cultura Organizacional e estratégias de mudanças: recolocando estas questões no cenário brasileiro. **Revista de Administração**, São Paulo, v.26, n.º 2, abril/junho, 1991.

\_\_\_\_\_. Cultura da qualidade e mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33(2), março/abril, 1993a.

\_\_\_\_\_. Mudanças e Persistências nos Modelos de Gestão de Pessoal em Setores de Tecnologia de Ponta: O Caso Brasileiro em Contraponto ao Japonês *In* HIRATA, Helena (org.). **Sobre o “Modelo Japonês”**, São Paulo: Universidade de São Paulo, 1993b.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do Poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1984.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura Organizacional: Grandes Temas em Debate. **Revista de Administração de Empresas**, SP, janeiro/março 1989.

GARCIA, Sylvia Germignani. Cultura, dominação e sujeitos sociais. **Tempo Social: Revista de Sociologia da USP**, volume 8, n.º 2, outubro 1996.

GAZETA MERCANTIL. Procura-se gerente com perfil de diretor, São Paulo, 05/09/2000.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1989.

\_\_\_\_\_. “Do ponto de vista dos nativos”: a natureza do entendimento antropológico *In* Saber Local, Petrópolis: Vozes, 1999.

GENDRON, Colette. Violência e Assédio Sexual *In* **Estudos Feministas**, ano 2, 2.º semestre de 1994.

GONÇALVES, Alicia Ferreira. **Cultura de participação no setor de telemática**. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 1998.

GONZÁLES, Carmen Mozo. La segregación Sexual del Mercado de Trabajo: Una Aproximación a las Mitologías sobre lo Laboral” In **Las Mujeres em Andalucía**, Málaga, Disputación Provincial, 1994.

\_\_\_\_\_. **Género y Nuevas Profisiones: El Sector Seguros en Sevilla**, Sevilla: Área de Cultura, Ayuntamiento de Sevilla, 1999.

GRÜN, Roberto. Conflitos de geração e competição no mundo do trabalho In **Cadernos Pagu** (13), 1999.

HARVEY, David. A transformação político-econômica do capitalismo do final do século XX In **Condição Pós- Moderna: Uma Pesquisa sobre as Origens da Mudança Cultural**. São Paulo: Edições Loyola, 1998.

HEILBORN, Maria Luiza. Heilborn, Maria Luíza. Fazendo Gênero? A Antropologia da Mulher no Brasil In **Uma questão de gênero**, Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos; São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 1992.

\_\_\_\_\_. Gênero e Hierarquia: A costela de Adão revisitada In **Estudos Feministas**, ano 1, 1.º semestre de 1993.

HIRATA, Helena e HUMPREY, John. O emprego industrial feminino e a crise econômica brasileira. **Revista de Economia Política**, Vol. 4, n.º 4, outubro-dezembro, 1984.

\_\_\_\_\_ et alli. Alternativas sueca, italiana e japonesa ao paradigma fordista, elementos para uma discussão do caso brasileiro. **Cadernos Codeplan**, Brasília, n.º 1, 1992.

\_\_\_\_\_ e Kergoat, Danièle. A classe operária tem dois sexos. **Revista Estudos Feministas**, vol. 2, n.º 3, 1994.

HOLZMANN, Lorena. Notas sobre as condições da mão-de-obra feminina frente às inovações tecnológicas. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 2, n.º 4, jul/dez, 2000.

HOMANS, G. C. **The human group**. New York: Haucourt, Brace and World, 1950.

HUMPREY, Jonh. Adaptando o “Modelo Japonês” ao Brasil In HIRATA, Helena (org.), **Sobre o Modelo Japonês: Automatização, Novas Formas de Organização e de Relações de Trabalho**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1993.

\_\_\_\_\_. O impacto das técnicas japonesas de administração na indústria brasileira. **Novos Estudos Cebrap**, São Paulo, n.º 38, março de 1994.

JAIME JR., Pedro. Etnografia, antropologia e o universo empresarial. RJ, **Revista de Administração Pública**, vol. 30, n.º 6, 1996.

\_\_\_\_\_. Ligações Perigosas: breve reflexões sobre as relações entre a antropologia e administração. RJ, **Revista de Administração Pública**, vol. 30n.º 4, julho/agosto 1996.

KANITZ, Stephen. Administração Feminina. **Revista Veja**, 26/07/ 2000.

KARTCHEVSKY-BULPORT, Andrée. Trabalho feminino, trabalho das mulheres: força em jogo nas abordagens dos especialistas *In* KARTCHEVSKY-BULPORT, Andrée **O sexo do trabalho**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

KERGOAT, Danièle. **Les Absentes de l'histoire**, Revue Autrement, Paris, 1992.

KOFES, Suely. Categorias Analítica e empírica: gênero e mulher: disjunções, conjunções e mediações *In* **Cadernos Pagu**, n.º 1, 1993.

LEACH, Edmund. **Sistemas Políticos da Alta Birmânia: um estudo da estrutura social Kachin**, São Paulo: EDUSP, 1996.

LÉVI-STRAUSS, Claude. Introdução *In* Ensaio sobre a dádiva. Forma e razão da troca nas sociedades arcaicas. **Sociologia e Antropologia**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1974, vol. 1.

\_\_\_\_\_. **As estruturas elementares do parentesco**, Petrópolis/São Paulo: Vozes/ EDUSP, 1976.

LOBO, Elisabeth Souza, HUMPHREY, John, GITAHY, Leda e MOYSÉS, Rosa. A prática invisível das operárias *In* KARTCHEVSKY-BULPORT, Andrée **O sexo do trabalho**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

\_\_\_\_\_. **A classe operária tem dois sexos: trabalho, dominação e resistência**. São Paulo: Brasiliense, 1991.

MALINOWSKI, Bronislaw. *Os Argonautas do Pacífico Ocidental*. São Paulo: Col. Os Pensadores, Editora Abril, 1978.

MARRAS, Jean Pierre. Produtividade, Qualidade e Recursos Humanos. **Revista de Relações Humanas**, São Paulo, n.º 4, fevereiro, 1995.

MATTOSO, Jorge Eduardo. Notas sobre a Terceira Revolução Industrial, Crise e Trabalho. **Trabalho apresentado ao Seminário Modelo de Organização Industrial, Política Industrial e Trabalho**, patrocinado pela ABET- Associação Brasileira de Estudos do Trabalho, realizado na USP- Universidade de São Paulo, SP, abril, 1991.

- MAUSS, Marcel. Ensaio sobre a dádiva. Forma e razão da troca nas sociedades arcaicas. **Sociologia e Antropologia**, São Paulo: EPU/EDUSP, 1974, vol. 1.
- MELO, Marlene Catarina de Oliveira. Participação como meio não institucionalizado de relação de conflitos *In* FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria. **Processo e Relações de Trabalho no Brasil**, São Paulo: Atlas, 1985.
- \_\_\_\_\_. Produto e produtores da cultura organizacional: algumas questões sobre o comportamento dos empregados, **Revista de Administração**, SP, v. 26, abril/junho 1991.
- MONTEIRO, Paula. Questões para uma etnografia numa sociedade mundial. **Novos Estudos CEBRAP**, n.º 36, julho 1993.
- OLIVEIRA, Rosiska Darcy. **Elogio da diferença: o feminino emergente**. São Paulo: Brasiliense, 1993.
- PAGÉS, Max. **O Poder das Organizações**, São Paulo: Atlas, 1986.
- PÉPIN, Normand. Cultura de empresa. Nascimento, alcance e limites de um conceito. **Mosaico: Revista de Ciências Sociais**, Vitória (ES), volume 1, n.º 1, 1998.
- POLLERT, Anna. Team Work' on the Assembly Line *In* ACKERS, P. et alli **The New Workplace and Trade Unionism**, Routledge, Londres, 1996.
- PONTES, Heloísa. Durkheim: uma análise dos fundamentos simbólicos da vida social e dos fundamentos sociais do simbolismo *In* **Cadernos de Campo**, n.º 3, 1993.
- PRINGLE, Rosemary. Office affairs *In* WRIGHT, Susan **Antropology of Organizations**, London: Routledge, 1994.
- RIZEK, Cibele Saliba e LEITE, Márcia de Paula. Dimensões e Representações do Trabalho Fabril Feminino, **Cadernos Pagu**, 10, 1998.
- RODRIGUES, Aracy Martins. Lugar e Imagem da Mulher na Indústria *In* **Uma questão de gênero**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos; São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 1992.
- RODRIGUES, Marcus Vinícius. A hora da Antropologia Cultural. **Revista Rumos**, São Paulo, junho, 1997.
- RUAS, , Robert et alli. Avanços e Impasses do Modelo japonês no Brasil: Observações Acerca de Casos Empíricos, *In* HIRATA, Helena (org.) **Sobre o Modelo Japonês: Automatização, Novas Formas de Organização e de Relações de Trabalho**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1993.

RUBEN, Guilherme Raúl. **Cultura e gestão de empresa no Brasil: um estudo comparativo.** (mimeo UNICAMP), 1997.

\_\_\_\_\_. **Empresários e Globalização.** *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, vol. 28, junho 1995.

\_\_\_\_\_. et alli. **Resíduos e complementaridade: das relações entre a teoria da administração e antropologia.** *Revista de Administração Pública*, vol. 30, n.º 3, maio/junho 1996, RJ.

SAFFIOTI, Heleieth. **Rearticulando Gênero e Classe Social** *In Uma questão de gênero*, Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos; São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 1992.

SAHLINS, Marshall. **Ilhas de História**, Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1990.

SALERNO, Mário Sergio. **Modelo Japonês, Trabalho Brasileiro** *In HIRATA, Helena (org.), Sobre o Modelo Japonês: Automatização, Novas Formas de Organização e de Relações de Trabalho.* São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1993.

SCHEIN, Edgar. **Organization culture and leadership: dynamic view**, London: Jossey-Bass, 1985.

SCOTT, Joan. **Women's history and the rewriting of history, in history**, in Farnham Cristi, **The impact of feminist research in Academy**, Indiana University Press/Bloomington/Indiana-polis, 1987.

SEGNINI, Liliana. **Mulheres no Trabalho Bancário: Difusão Tecnológica, Qualificação e Relações de Gênero.** São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1998, cap. 1 e 2.

SERVA, Maurício. **A importação de metodologias administrativas no Brasil- Uma análise semiológica.** *Revista de Administração Pública*, vol. 26, n.º 4, out./dez., 1992.

SILVA, Elizabeth Bortolaia. **Refazendo a Fábrica Fordista? Tecnologia e Relações Industriais no Brasil no Final da Década de 1980** *In HIRATA, Helena (org.), Sobre o Modelo Japonês: Automatização, Novas Formas de Organização do Trabalho.* São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1993.

SOARES, Rosa Maria Sales de. **Reflexões sobre o Seminário Internacional: Mudança Tecnológica, Organização do Trabalho e Formas de Gestão**, IPEA/IPLAN/CENDEC, 3 a 5 de outubro de 1988.

SORJ, Bila. **O Feminismo na Encruzilhada da Modernidade e Pós-Modernidade** *In Uma questão de gênero*, Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos; São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 1992.

UNICAMP  
BIBLIOTECA CENTRAL  
SEÇÃO CIRCULANTE

STORCH, Sérgio. Discussão da participação dos trabalhadores na empresa IN Fleury, Maria Tereza Leme e Fischer, Rosa Maria. **Processo e relações do trabalho no Brasil. Movimento sindical: comissão de fábrica: gestão e participação: o modelo japonês de organização da produção no Brasil (CCQ e KABAN)**, São Paulo: Atlas, 1985.

TURNER, Victor W. Liminaridade e “Comunitas” *In O Processo Ritual: estrutura e anti-estrutura*, Petrópolis: Vozes, 1974.

VARGAS, Joana Domingos. **Fluxo do sistema de justiça criminal para crimes sexuais: a organização policial**. Dissertação de Mestrado. Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, 1997.

WOOD, Stephen J. Toyotismo e/ou Japonização *In HIRATA, Helena (org.), Sobre o Modelo Japonês: Automatização, Novas Formas de Organização e de Relações de Trabalho*, São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1993.

WRIGHT, Susan. Culture in antropology and organizational studies *In Antropology of Organizations*, London: Routledge, 1994.

#### **Referências de textos e revistas elaborados pela empresa estudada**

DIRETOR DE RECURSOS HUMANOS. Mulher e Trabalho. Campinas, 18/10/1999.

ENFOQUE MAGAZINE 2000. São Paulo: Processo de Recursos Humanos da Divisão de Produtos Pessoais, abril, 2000.

FABRICA VINHEDO: 20 ANOS DE INOVAÇÃO. Vinhedo: Divisão de Produtos Pessoais, 1999.

FOLHA VERDE. São Paulo: Divisão de Produtos Pessoais, n.º 74, agosto, 2000.

PROPÓSITO CORPORATIVO DO GRUPO ANGLO-HOLANDÊS. Inglaterra: Corporate Relations Department, 18/junho, 1997.

SINTONIA. Valinhos, n.º 17, ano 3, maio de 1998.

\_\_\_\_\_. Valinhos, n.º 20, ano 3, novembro de 1998.



- 10) A política de carreira na empresa é, na opinião de vocês, igual para homens e mulheres? Explique.
- 11) Vocês acham que os homens são tratados de modo diferente das mulheres pela administração da empresa? Por quê?
- 12) Como é o relacionamento entre homens e mulheres (independente do cargo) na empresa? E fora dela?
- 13) Como é o relacionamento de vocês com seus superiores de sexo masculino? E com os de sexo feminino? Percebem alguma diferença? Se sim quais?
- 14) Há alguma área dentro da empresa (além do banheiro masculino) que seja restrita apenas aos homens? Se sim quais?
- 15) Há na opinião de vocês uma competitividade muito grande entre homens e mulheres na empresa? Por quê?
- 16) Vocês acham que a mulher no mundo de hoje tem que trabalhar mais para ter reconhecido o seu valor ou não? Homens e mulheres são reconhecidos igualmente pelo mesmo esforço? Por quê? E aqui na empresa como é?
- 17) O que vocês (apenas para as gestantes ou as que já tiveram filhos já com este programa) sabem sobre o *projeto novidade*? O que acham dele?
- 18) O que mais gostariam de ver incluído neste projeto?
- 19) O que vocês acham da empresa? Como é o ambiente de trabalho? Como é o trabalho em equipe?
- 20) (Para as que trabalham em turnos) Gosta de trabalhar em turnos diferentes? Por quê?
- 21) O que é um problema sério no trabalho para vocês? Quando acontece um problema deste tipo como geralmente são resolvidos?
- 22) Como são os diálogos entre vocês e seus superiores? Como os problemas são levados até eles?
- 23) Vocês sabem o que é e para que serve a CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes)?
- 24) Vocês conhecem o programa Educare? Alguém participa ou já participaram do programa? O que acham dele?
- 25) Vocês sabem o que é o TPM (Manutenção Total Produtiva)? O que significa isto para o trabalho de vocês? O que acham deste programa?

26) Estes espaços criados na empresa o que significam para vocês? Quando estão utilizando-os como se sentem?

27) Se vocês pudessem o que mudariam na empresa? Por quê?

*Para o RH:* ( esta questão passou a ser feita a todos os grupos entrevistados quando percebeu-se a importância para os resultados da pesquisa)

Qual o perfil escolhido na contratação dos trabalhadores e trabalhadoras? Para que tipo de trabalho uma mulher não seria contratada? Por quê?



## ANEXO 2

### **Comentários feitos pelo Diretor de Recursos Humanos da Divisão de Produtos Pessoais sobre relatório da pesquisa entregue à empresa**

No momento em que concluía este trabalho recebi via correio eletrônico comentários sobre o relatório apresentado à empresa com alguns dados coletados durante a pesquisa na fábrica da Divisão de Produtos Pessoais. Devido ao tempo muito restrito para a análise destes comentários para que pudesse incluí-los na dissertação, apresento-os integralmente em forma de anexo, pois os considero relevantes para enfatizar a importância da pesquisa antropológica em empresas. A seguir seguem tais comentários ocultando apenas o nome da empresa quando esta é citada:

A pesquisa feita pela Cátia em nossas unidades de Vinhedo e Recife veio preencher uma grande lacuna deixada por uma pesquisa antropológica conduzida anos atrás pela Professora Lívia Barbosa, não por falha desta, porém por não ser o objetivo naquele momento. Outro aspecto a ser considerado é a questão tempo e a dinâmica das mudanças. Quando você iniciou seu trabalho estávamos num momento onde após toda a reorganização por processos acontecida na operação da Divisão discutíamos uma nova mudança estrutural que afetava muito a gerência e o próprio modelo de gestão até então adotado. Começávamos discutir aspectos relativos à integração de nossas operações de Limpeza doméstica com as operações de Higiene e Beleza, ou seja operações da Divisão de Sabonetes e Detergentes com operações da Divisão de Produtos Pessoais. Isto significa falar da integração da organização da gestão das fábricas de Valinhos, Indaiatuba, Vinhedo, Vespasiano, São Paulo e Recife. Mudamos um pouco o foco da continuidade do trabalho mencionado ou seja ações decorrentes da pesquisa da Lívia. Creio que isto acabou se transformando numa grande oportunidade porque você conseguiu levantar aspectos que não estavam claros para todos nós. Por exemplo:

1. Havia a crença que o relacionamento entre trabalhadores do chão de fábrica, homens e mulheres era bastante equilibrado e centrado na melhor convivência possível. Compreensão e respeito pelo trabalho e condição de mulher, igualdade de oportunidades nos processos seletivos dos núcleos e a própria aplicação dos critérios seletivos na fase final dada como liberdade decisória dos núcleos semi autônomos não passava para a gerência como um fato gerador de descontentamentos e até injustiças no ambiente interno de trabalho. O que constatamos com suas entrevistas foi muito diferente e carente de uma intervenção, sem dúvida.

2. O papel de consultor interno esperado dos Coordenadores, antigos supervisores, e fora da relação de mando direto pretendida pelo novo modelo mostrou-se também carente de realinhamento e investimento na melhoria de habilidades e competências para o exercício desse novo papel, mais educativo e orientativo e porque não dizer, até mais desafiador no seu exercício do dia a dia. Constatamos nas entrevistas com esse segmento a clara necessidade de mudanças, tanto na postura quanto no perfil desse grupo.

3. As relações homem-mulher, principalmente no chão de fábrica, carecem de uma orientação mais moderna e em linha até com a discussão e conhecimento dos direitos, cada dia mais presentes sobre assédio sexual e moral. Tive a clara impressão e aprendizado que um programa de educação nessa direção é sobremaneira importante. É uma das ações que pretendemos colocar em prática.

4. As questões relativas a desinformação sobre o processo de mudança, mesmo no âmbito de mensalistas e alguns gerentes não considero tão relevantes por já termos agora melhor identificação de causas e conteúdo e por já termos ações concretas em andamento. Hoje temos uma organização totalmente definida e comunicada. Temos um operating framework escrito, discutido e distribuído a todos os afetados pelas mudanças. O aprendizado nessa questão foi que deveríamos ter dado uma importância ainda maior ao processo de comunicação da mudança durante o seu transcorrer. Somos conscientes de que deveríamos ter gerenciado o processo mais próximo das pessoas e no seu dia a dia. Cada fato mal comunicado gera uma segunda e danosa interpretação e esta leva a uma terceira e assim por diante. Mesmo assim, creio que sua atenção ao fato presente no dia a dia das pessoas, naquele momento, foi relevante.

5. A pesquisa comparativa com a fábrica de Recife também está dentro de um quadro referencial mais importante para o suporte de suas observações e concluo hoje ter sido realmente útil em seus estudos. Vale entretanto para aquela comunidade o mesmo aprendizado. Precisamos continuar atentos na gestão das mudanças e levar em conta os aspectos culturais regionais. Temos tido esse cuidado, entretanto, é preciso dar consistência gerencial e atenção ao processo evolutivo.

Creio que há muitos outros aspectos que poderíamos abordar com mais profundidade em seus estudos e pode ter certeza, pretendemos fazê-lo. Sua pesquisa buscou fatos e constatações claras de comportamentos e pensamentos presentes num ambiente de muitas mudanças. Como a vida é marcada pela dinâmica que as relações imprimem ao planejado, creio que a grande contribuição que você nos deixou com seu estudo foi entendermos hoje que uma grande transformação organizacional como a pretendida em nossa unidade de Vinhedo precisaria ter

sido suportada por um processo de educação continuada mais intenso em termos de comportamentos para uma visão compartilhada de cultura de trabalho em times. Espero ter a oportunidade de aproveitar bem sua relevante contribuição e um dia poder mostrá-la a você. Espero também que a oportunidade de aprendizado tenha sido recíproca e que você faça bom uso de suas experiências vivenciadas em nosso ambiente de trabalho. Finalmente, concordei com Prof Guilherme aquilo que eu já havia dito a você sobre publicação de nossos relatos. Não permitimos a publicação e identificação do nome da empresa nos relatórios, a não ser para arquivo exclusivo da Unicamp. Qualquer pessoa interessada em saber detalhes a respeito das observações pertinentes à nossa empresa e contidas em seu relatório deverá ter a autorização expressa de nosso Departamento de Assuntos Corporativos. Contando com a observância cordial dessa premissa e desejando o sucesso acadêmico merecido, coloco-me à disposição para eventual complementação de minhas observações.

Abraços,

Diretor de Recursos Humanos da Divisão de Produtos Pessoais

UNICAMP  
BIBLIOTECA CENTRAL  
SEÇÃO CIRCULANTE