

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS

CÁTIA REGINA MUNIZ

**“AS REPRESENTAÇÕES SOBRE O TRABALHO A PARTIR DAS  
NARRATIVAS DE UMA FAMÍLIA DE OPERÁRIOS”**

DEZEMBRO/2006

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS

CÁTIA REGINA MUNIZ

**“AS REPRESENTAÇÕES SOBRE O TRABALHO A PARTIR DAS  
NARRATIVAS DE UMA FAMÍLIA DE OPERÁRIOS”**

Tese de doutorado apresentada ao  
Departamento de Antropologia Social do  
Instituto de Filosofia e Ciências  
Humanas da Universidade Estadual de  
Campinas sob a orientação do Prof. Dr.  
Guilherme Raul Ruben

Este exemplar corresponde à  
redação final da tese defendida  
e aprovada pela Comissão  
Julgadora em 12/12/2006.

**BANCA**

Prof. Dr. Guilherme Raul Ruben (orientador) - UNICAMP  
Prof. Dr. Alcides Fernando Gussi - UNIOPEC  
Profa. Dra. Antonia Colbari - UFES  
Profa. Dra. Lívia Barbosa - UFF  
Profa. Dra. Rita Morelli - UNICAMP

Dezembro/ 2006

UNIDADE	BC
Nº CHAMADA:	T/UNICAMP
	M925r
V.	Ed.
TOMBO BC/	71815
PROC.	16.415-07
C <input type="checkbox"/>	D <input checked="" type="checkbox"/>
PREÇO	11,00
DATA	30/03/07
BIB-ID	405632

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA  
BIBLIOTECA DO IFCH – UNICAMP

Muniz, Cátia Regina

**M925r** As representações sobre o trabalho a partir das narrativas de uma família de operários / Cátia Regina Muniz. - - Campinas, SP: [s.n.], 2006.

Orientador: Guilherme Raul Ruben.  
Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas.

1. Mudança social . 2. Narrativas pessoais. 3. Genealogia.  
I. Ruben, Guilherme Raul. II. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. III. Título.

sfm/ifch

Título em inglês: The representations on the work from the narratives of a family of labores

Palavras-chave em inglês (Keywords): Change, Social  
Personal narratives  
Genealogy

Área de concentração: Ciências Sociais

Titulação: Doutorado

Banca examinadora: Prof. Dr. Alcides Fernando Gussi  
Profa. Dra. Antonia Colbari  
Profa. Dra. Livia Barbosa  
Profa. Dra. Rita Morelli

Data da defesa: 12/12/2006

Programa de Pós-Graduação: Doutorado em Ciências Sociais

## Resumo

Esta tese propõe-se a analisar as trajetórias de uma empresa transnacional, a qual será descrita a partir das narrativas de três gerações de uma família de trabalhadores de uma fábrica localizada no interior do Estado de São Paulo.

A proposta deste trabalho é muito mais do que apenas contar a história de uma empresa privada, mas escrever sobre as representações que seus trabalhadores e trabalhadoras elaboraram sobre ela, cujos relatos não falam apenas desta empresa, como também de si, de relações, de valores, de política e da história local.

## 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, pursues 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.

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer, em primeiro lugar, ao Rodrigo e sua família por terem, tão gentilmente, concedido a exposição de suas histórias de vidas, sem as quais teria sido impossível a concretização deste trabalho. Ao Sr. Ernani também por contribuir com seus relatos no aprofundamento e na comparação com de algumas questões discutidas pela família de Rodrigo.

A minha amiga Lea Carvalho pelo incentivo, pelas críticas e sugestões que foram fundamentais para a realização desta pesquisa.

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 professor e amigo Alcides Fernando Gussi pela leitura e sugestões de alguns capítulos deste trabalho, os quais foram de suma importância para o resultado desta tese.

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

Às professoras Doutoras. Suely Kofes e Ângela Araújo pelas críticas e sugestões que contribuíram para aprimorar algumas idéias e a redação deste trabalho.

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, principalmente de meus pais, este trabalho não seria realizado.

## SUMÁRIO

Resumo/ Abstract .....	v
Agradecimentos.....	vii
Introdução.....	01
A construção do objeto de pesquisa: uma incursão metodológica .....	08
Capítulo 1. O Atual momento de reestruturação empresarial: a narrativa de Rodrigo .....	21
1. O encontro etnográfico com Rodrigo e sua família .....	21
2. Rodrigo: os projetos atuais de “modernização” da empresa .....	24
Capítulo 2. História de vida, história de empresa: a narrativa do Sr. José .....	37
1. Sua vida, “sua empresa”, sua cidade: eis as representações do Sr. José .....	37
D. Maria: trabalhadora, esposa e mãe .....	50
Capítulo 3. As reestruturações da empresa a partir da década de 60: o sentimento de Carlos quanto à sua desvalorização enquanto trabalhador da mesma .....	55
1. O ponto de vista de Carlos sobre seu trabalho na fábrica e o seu significado para a expressão <i>capitalismo selvagem</i> .....	61
2. A questão da idade na sociedade capitalista atual na concepção de Carlos .....	67
Carmem: trabalhadora, mãe, mulher .....	71
Capítulo 4. A família, o trabalho e a divisão sexual do trabalho .....	73
1. A família e o casamento: “papéis” atribuídos a homens e mulheres .....	73
1.2 A família e o trabalho .....	78
2.Trabalho, escolaridade e família .....	87
Capítulo 5. Tempo, espaço e trabalho: de uma empresa familiar à sua fusão com o grupo anglo-holandês .....	91
1. O contexto histórico-social da cidade de Valinhos .....	94
2. Empresa familiar e critérios de seleção: a descendência como sinônimo de “bom caráter” .....	100
2.1. As representações sobre a vila operária .....	105
2.2.As estratégias paternalistas na fábrica do Sr. José Milani .....	108
2.3. As relações entre a empresa e a política local .....	113
2.4. A fusão e disjunção da empresa em questão .....	118
Capítulo 6. As representações sobre o programa de <i>trainees</i> : a interpretação do Sr. Ernani .....	127
A relação entre a empresa em questão e a cidade de Valinhos sob a perspectiva do Sr. Ernani .....	148
Capítulo 7. As transformações consideradas mais significativas implementadas pela empresa: automação e processo de regionalização .....	153

1. O investimento em tecnologia e as mudanças no modelo de gestão .....	154
2. Os trabalhadores frente às mudanças: o trabalho capitalista “ilegível” .....	171
2.1. Os conceitos de velhice e juventude na “nova” ordem capitalista .....	179
2.2. O programa de <i>trainee</i> e o plano de carreira na empresa em questão .....	186
2.3. As interpretações sobre busca incessante de resultados por parte da empresa .....	196
3. As mulheres trabalhadoras na empresa em questão .....	198
3.1. Os mecanismos de exclusão e diferenciação do trabalho nas fábricas em Valinhos e Vinhedo .....	206
 Capítulo 8. A regionalização da empresa nos século XXI e suas implicações no cotidiano dos trabalhadores .....	217
1 Os contrastes nas representações sobre as imagens das administrações das fábricas do setor de Produtos Pessoais e de Sabonetes e Detergentes .....	217
2. A empresa na atualidade: o projeto de regionalização .....	221
2.1. O trabalhador nesta “nova” fase do capitalismo .....	240
 Considerações finais .....	243
 Referências Bibliográficas .....	251
 Anexos .....	264
Anexo 1 (genealogia da família entrevistada)	
Anexo 2 (cronologia sobre as principais acontecimentos na empresa, na cidade de Valinhos e no Brasil)	

(...) “não são as idéias que modificam os homens, não é suficiente conhecer uma paixão pela sua causa para suprimi-la, é necessário vivê-la, opor-lhe outras paixões, combatê-la com tenacidade, em suma, trabalhar-se”.

(...) “o que nos interessava eram os homens reais com seu trabalho e sofrimentos; exigíamos uma filosofia que levasse em consideração tudo, sem nos apercebermos de que ela já existia e era ela, justamente, que provocava em nós essa exigência”.

Jean Paul Sartre, Crítica da razão dialética, 2002.

## Introdução

Esta tese é resultado da trajetória<sup>1</sup> no grupo<sup>2</sup> denominado Etnografias do capitalismo Contemporâneo, sob a coordenação do professor Dr. Guilherme Raúl Ruben. Esta trajetória iniciou-se em um projeto temático: “Cultura empresarial brasileira: uma análise comparativa entre empresas públicas, privadas e multinacionais”, financiado pela Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), desenvolvido na Universidade de Campinas, na área de Antropologia Social. O tema, naquele momento, era a cultura empresarial e tinha um caráter multidisciplinar, seu objetivo era identificar se na esfera produtiva das empresas, existiam elementos peculiares que causavam impactos nas suas estratégias competitivas, o que foi denominado *fator brasil*. Para isto, foram feitas pesquisas com quatro empresas: Banco do Brasil<sup>3</sup>, Banco América do Sul, Zetax Tecnologia Ltda<sup>4</sup> e CPQD da Telebrás.

Este projeto temático iniciou-se, com a observação empírica de um grupo empresarial binacional brasileiro - argentino. A pesquisa possibilitou a percepção da dimensão simbólica na gestão de empresas, as quais habitualmente eram consideradas residuais. As empresas passaram a ser um objeto importante de investigação, porque além da dimensão simbólica, atualmente os empresários estão situados no centro do processo de globalização,

confrontando-se, portanto, quotidianamente, com práticas e visões de mundo tidas *a priori* por eles (ou seja, os brasileiros e, os outros) como radicalmente diferentes (Ruben: 1995, 81).

---

<sup>1</sup> O conceito de trajetória aqui utilizado refere-se ao definido por Kofes (2001: 27) como “o processo de configuração de uma experiência social singular”.

<sup>2</sup> A autora desta tese está engajada no grupo há mais ou menos nove anos, participando das reuniões e palestras realizadas pelo grupo.. O trabalho apresentando, faz parte das discussões que vêm sendo trabalhadas pelo grupo de pesquisa da UNICAMP em referência.

<sup>3</sup> Esta pesquisa resultou uma tese de doutorado e publicação da mesma, tendo como autora Lea Carvalho Rodrigues, também integrante do grupo.

<sup>4</sup> O trabalho realizado nesta empresa foi publicado, em 1998, pela Editora da UNICAMP. A autora, Alicia Ferreira Gonçalves, trabalha com a questão da cultura empresarial, cuja abordagem foi tomado como referência para minha dissertação de mestrado.

Os empresários estariam em muitos casos, desprovidos de uma, como denomina Guillermo Ruben (1995), *comunidade de argumentação*, que elimine ou torne residual essas *diferenças radicais*.

Das experiências neste projeto temático surgiram muitas dissertações de mestrado e teses de doutorado sobre: a Odebrecht<sup>5</sup>, Banco do Brasil e Zetax já citados, Banespa Santander<sup>6</sup>, entre outros<sup>7</sup>, assim como da empresa, a qual será novamente analisada neste trabalho. O intuito deste último era trabalhar com um conceito de cultura mais relacional entre a empresa estudada e o contexto no qual esta se inseria, privilegiando as representações que estavam 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 relacionava com seus trabalhadores e trabalhadoras, enfatizando as questões de gênero. Como se concordava que cada empresa provavelmente construiria mediações diferenciadas com as “culturas” locais dependendo de como esta empresa estava realizando as interações com estes locais, poderia privilegiar um ou outro aspecto. Neste caso, a cultura seria fruto de um processo interativo entre organização com o contexto no qual estava inserida e entre os (as) trabalhadores (as) entre si e com o processo produtivo, como praticado em uma realidade organizacional específica. Este conceito de cultura, com o qual trabalhou-se, foi baseado no conceito relacional histórico/processual que estava embasando as discussões do grupo acima referenciado.

As discussões realizadas no mestrado não foram esgotadas, por isso, a mesma empresa volta a ser investigada no presente momento.

Baseada em trabalho anterior esta tese tem por finalidade refletir sobre as representações<sup>8</sup> de alguns trabalhadores<sup>9</sup> de uma empresa transnacional, de capital anglo-

---

<sup>5</sup> Tese elaborada por Alícia Ferreira Gonçalves.

<sup>6</sup> Tese elaborada por Alcides Fernando Gussi.

<sup>7</sup> Os pesquisadores deste grupo, desde 1985, “vem construindo como um novo objeto de estudo antropológico: o universo empresarial e os empresários. Na medida em que, em suas interações cotidianas constituem fontes significativas de representações e pela ordenação simbólica de seus referidos universos” (Ruben, 2003:227).

<sup>8</sup> Nesta tese, procurou-se trabalhar o conceito de representação de uma forma relacional, tal qual Mauss (1981; 1974), isto é, observando como os significados das ações dos sujeitos são legitimados pelo grupo no qual estão inseridos. Além disto, atentou-se para a noção de Bourdieu (1977) que mostra que a representação é construída e reconstruída. Construção esta operada pelos sujeitos nas lutas individuais e/ou coletivas, de maneira espontânea e organizada, e que visa modificar as condições objetivas da existência social e impor uma representação do mundo de acordo com seus interesses.

holandês<sup>10</sup>, localizada no interior paulista, acerca dos processos de reestruturação capitalista implementadas por esta ao longo de sessenta anos, a partir da narrativa de suas histórias de vida, as quais estão entrelaçadas, como será visto, com a própria história da empresa e suas transformações.

As narrativas destes trabalhadores são consideradas centrais, pois permitem analisar a fábrica situada na cidade de Valinhos, na qual estes sujeitos trabalharam, como um *fato social total*. Como define Mauss (1974: 179), estes fatos “põem em movimento, em certos casos, a totalidade da sociedade e suas instituições (...)”. Isto porque a empresa em questão, através de suas relações com a comunidade local e o capitalismo global, permitirá a compreensão do contexto brasileiro e as transformações do capitalismo em diferentes momentos históricos, já que, de acordo com Mauss (1974), ao considerarmos o todo em conjunto, é que se pode perceber

o essencial, o movimento do todo, o aspecto vivo, o instante fugidio em que a sociedade e os homens tomam consciência sentimental deles mesmos e de sua situação face a outrem (Mauss, 1974: 180).

Na concepção deste autor, uma das vantagens do estudo dos fatos sociais é a possibilidade de chegar

assim a ver as próprias coisas sociais, no concreto, como elas são. Nas sociedades, mais do que idéias ou regras apreendem-se homens, grupos e seus comportamentos (Mauss, 1974: 181).

O contexto de mudança da fábrica e de todo o capitalismo é revelado nas falas destes trabalhadores, evidenciando as relações estabelecidas entre indivíduo e sociedade. Como será visto, a empresa utiliza-se, em um primeiro momento, enquanto empresa familiar, de estratégias “paternalistas”, estabelecendo como critério de seleção características étnicas e de parentesco, além de relações muito próximas com a sociedade

<sup>9</sup> Obviamente refiro-me também às trabalhadoras. No entanto, com o intuito de não tornar a leitura cansativa, uso, ao longo do trabalho, o termo no masculino, conforme regra usual da língua portuguesa.

<sup>10</sup> O grupo em questão surge de uma fusão, ocorrida em 1929, entre uma empresa inglesa e outra holandesa; neste mesmo ano, é instalada sua subsidiária no Brasil. Apesar da matriz localizar-se na Inglaterra, o grupo possui dois presidentes: um inglês e outro holandês. Como não conseguiu-se autorização da empresa em pesquisá-la, preferiu-se não nomeá-la.

local através de questões políticas. Após mudanças no cenário econômico, a empresa deixa de ser familiar e passa a ser integrada a um grupo transnacional de origem holandesa e inglesa, e estes trabalhadores narram a deterioração destes laços pessoais, paternos, e mostram que a transformação conduziu a empresa a um individualismo, considerado cruel por alguns destes trabalhadores, com a implementação da automação e técnicas importadas de gestão empresarial.

Estes trabalhadores também informarão sobre suas relações familiares, pois não são apenas trabalhadores, mas também pais, filhos e avós, que não concebem fronteiras entre trabalho e família. Como afirma Elias (1994:09), não é possível conceber um eu destituído de um nós, mesmo porque três destes sujeitos são parentes e trabalharam na mesma empresa, como ver-se-á adiante.

O esforço aqui empregado será o de tentar compreender, através das representações destes trabalhadores sobre os processos de mudanças sofridas pela empresa em questão, a construção de subjetividades. Como afirma Rousso (1997) e também Augras (1997), é preciso levar em conta não apenas a subjetividade de quem narra, mas também a de quem interpreta. Por isto concorda-se com Gussi (2005: 03), o qual afirma que "as narrativas são a interpretação do sujeito na sua relação com o contexto social" e são consideradas o resultado da interação entre pesquisador e pesquisado. Partindo desta mesma perspectiva, Augras (1997: 30) destaca que "a situação de entrevista implica a presença de duas pessoas, entrevistada e entrevistadora, que interagem e, uma com a outra, constroem o testemunho".

Esta pesquisadora afirma também que não se pode esquecer que, nesta sociedade complexa, cada pessoa pertence a diversos grupos, os quais têm suas próprias exigências e expectativas. Esta afirmação se baseia na obra de Berger e Luckmann (1978), *A construção social da realidade*, na qual mostram que a sociedade não é apenas uma realidade objetiva externa ao indivíduo, mas ela está dentro dele, ou seja, há uma relação entre indivíduo e sociedade. Neste caso, além da construção das subjetividades, esta tese estará discutindo as relações estabelecidas não apenas entre os sujeitos entrevistados e a empresa em questão, mas também entre a empresa e o contexto local e global.

Ao contarem suas histórias, estes trabalhadores falarão da própria história da empresa. Segundo Elias (1994: 26), “o modo como os indivíduos se portam é determinado por suas relações passadas ou presentes com as outras pessoas”. No caso, podem-se incluir contextos, pois esta empresa torna-se central na vida dos moradores da cidade de Valinhos-SP, que sentiam, e muitos ainda sentem, orgulho de abrigarem em sua cidade uma fábrica internacionalmente importante. Isto porque, quando esta se instala nesta localidade, de acordo com as narrativas e dados coletados em jornais locais, os moradores passam a construir uma imagem de prestígio e *status*, cujo simbolismo se traduz nos sonhos da maioria da população em trabalhar naquele local e preparar seus filhos para substituí-los<sup>12</sup>. Um ex-trabalhador da empresa, em entrevista a um jornal local, afirma:

a história da empresa representa e confunde-se com a própria história de cada um de nós, que tivemos o privilégio de participar de seu crescimento, de fazer parte dela. Os seus corredores, escadas, ruas internas, prédios e instalações, guardam as presenças marcantes da passagem de tantos conhecidos (Jornal Terceira Visão, 1998).

Isto acontece, de acordo com Elias (1994), porque

o indivíduo sempre existe, no nível mais fundamental, nas relações com os outros, e essa relação tem uma estrutura particular que é específica da sua sociedade. Ele adquire sua marca individual a partir da história dessas relações, dessas dependências, e assim, num contexto mais amplo, da história de toda a rede humana em que cresce e vive (Elias, 1994: 31).

E acrescenta: “é assim que efetivamente cresce o indivíduo, partindo de uma rede de pessoas que existiam antes dele para uma rede que ele ajuda a formar” (Elias, 1994: 35).

Lucena (1997), por sua vez, afirma que o lugar, no caso a fábrica em Valinhos, recebe a marca do grupo e vice-versa. Por isto a idéia de trabalhar com narrativas tornou-se fundamental, uma vez que permitiu observar a interação entre o individual e o social. Tanto é que o sentimento relatado acima é compartilhado por muitos trabalhadores, especificamente os mais antigos que esta pesquisa contactou, porém não por todos os

---

<sup>11</sup> Elias chama de sociedade a “rede de funções que as pessoas desempenham umas em relação a outras” (Elias, 1994: 23).

<sup>12</sup> O Sr. Milani, imigrante italiano que construiu a fábrica em Valinhos-SP, contratava preferencialmente imigrantes de sua nacionalidade e seus descendentes, pois para ele a etnia era sinônimo de bom caráter e bom trabalhador, por isto os filhos dos trabalhadores tinham lugar praticamente garantido na fábrica. Esta questão voltará a ser discutida.

entrevistados, principalmente os mais novos em idade, como será visto mais adiante, mesmo porque, segundo Tomizaki, baseada em Mannheim (1990),

embora a possibilidade de pertencer a uma geração é fundada no ritmo biológico da existência, ela não se efetiva sem a constituição de uma situação material e simbólica capaz de criar o pertencimento a uma coletividade. É preciso ter nascido na mesma comunidade de vida social e histórica para que seja possível a criação de um modo de comportamento, uma maneira de sentir e de pensar próprios a um grupo (Tomizaki, 2005: 19).

Como esclarece Tomizaki, ainda tomando como referência Mannheim, isto não significa, entretanto, que um grupo geracional seja homogêneo, o qual concorde sempre com suas ações ou idéias. Ao contrário,

no interior de uma unidade de geração<sup>13</sup> podem existir grupos adversários entre si, mas o que importa é que eles estejam ligados aos mesmos problemas, remetam-se e problematizem as mesmas questões (Tomizaki, 2005: 21).

Desta forma, procurou-se observar também, nas narrativas, como trabalhadores de diferentes gerações – o enfoque também será geracional – construíram a imagem sobre a empresa em questão, fato este que será objeto de discussão posterior.

Para se entender melhor as representações destes trabalhadores sobre as mudanças vivenciadas na fábrica localizada em Valinhos-SP, será necessário destacar as relações entre a história da empresa e a história local, porque os entrevistados, a própria empresa e a comunidade local consideram que estas histórias se confundem. Antes de esta fábrica ser adquirida pelo grupo anglo-holandês, pertencia a uma família de imigrantes italianos, cuja fundação data do século XIX, quando o povoado começou a ser habitado. Além do contexto global, o qual proporcionou tais transformações na gestão da empresa, de acordo com um jornal local,

a empresa foi a primeira indústria da cidade, numa época em que ainda predominava a cultura do café, abrindo oportunidade para os recém chegados imigrantes italianos, que podiam optar por um trabalho diferente do da lavoura (Folha de Valinhos, 08/11/97).

---

<sup>13</sup> O conceito unidade de geração é trabalhado por Mannheim (1990) e é quando um grupo é “capaz de construir uma reação unitária, uma ressonância comum, organizados de maneira análoga por indivíduos que estão precisamente ligados entre si” (Tomizaki, 2005: 21).

Por este motivo, as narrativas das histórias de vidas dos trabalhadores serão tomadas como metodológica e epistemologicamente centrais nesta tese, já que permitem que se compreenda, analiticamente, o contexto social e histórico a partir do mundo do trabalho, assim como as construções das subjetividades destes trabalhadores, tal como Gussi (2005) em sua tese de doutorado. O destaque será dado às representações sobre esse universo fabril e as relações com o universo sócio-cultural, e estas serão analisadas tal qual indica Kofes sobre tal abordagem:

Vários trabalhos que têm na história de vida um instrumento heurístico não lidam com uma noção de história como sentido (direção), embora pressupunham sim as possibilidades interpretativas de suas experiências pelos próprios agentes e não descartam estes sentidos como vias de acesso compreensivo e explicativo. Mesmo porque os sujeitos sociais são em si mesmos entrecruzamentos de relações as quais estão ligados, quer pelos significados já dados a estas relações e que constituem os sujeitos enquanto pessoas sociais, quer pelos significados que eles agenciam e narram (Kofes, 2001: 25).

Neste caso, o que as narrativas destes trabalhadores permitirão visualizar serão os significados das transformações vivenciadas pelos mesmos na empresa, que remeterá a uma transformação do próprio capitalismo e suas diferentes estratégias de gestão empresarial. Este visa sempre à maximização dos lucros, sem considerar os trabalhadores como sujeitos deste processo. Em cada palavra proferida, há a demonstração de seus sentimentos frente ao desmantelamento de relações entre empresa e empregados, que poderiam não ser ideais, mas eram consideradas por estes mais humanas, quando comparadas às situações mais recentes. A substituição destes laços pessoais desagradam, muitos trabalhadores da fábrica, por serem extremamente prejudiciais, cujos critérios, tais como a experiência e o esforço, antes fundamentais, passam a não mais serem valorizados.

Para se compreender melhor esta questão, recorre-se a Sennett (2005), cujo livro “A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo” discute que a formação moral do indivíduo depende de virtudes estáveis como lealdade, confiança, comprometimento e ajuda mútua, valores considerados essenciais para as gerações anteriores, mas que estariam desaparecendo neste “novo” capitalismo. Sennett revela algo muito semelhante ao coletado nas entrevistas desta pesquisa, ou seja, o contraste entre dois mundos de trabalho: aquele da rigidez das organizações hierárquicas, no qual o que importava era um senso de caráter pessoal, e que está em vias de extinção, e o mundo da

reengenharia das corporações, como risco, flexibilidade, trabalho em rede e equipes que trabalham “cooperativamente” durante um curto espaço de tempo, cuja importância é dada àquele que é capaz de se reinventar a todo o momento.

É preciso lembrar que, apesar de aparecer, em muitos momentos da narrativa, essa divisão é uma construção, pois o capitalismo não é homogêneo e muito menos estanque, ao contrário, há uma contínua relação entre estes dois momentos citados por Sennett, revelando o caráter processual deste sistema capitalista.

Ao entrevistar as pessoas desta família, estes relataram suas vivências em vários momentos do capitalismo, alguns deles trabalhados por Sennett. Como recurso analítico, nesta tese, serão divididos estes momentos em três, pois o período relatado é muito amplo (60 anos). Por este motivo, a análise privilegiará os fatos narrados sobre as transformações implementadas pela empresa que tiveram o maior número de impacto sobre seus trabalhadores, isto é, enquanto a empresa era familiar, exigia-se um perfil dos trabalhadores; ao fundir-se com outra empresa de capital estrangeiro, na década de 1960, há uma mudança neste perfil e, a partir dos anos 90, ocorre uma nova exigência de critérios para se trabalhar nesta empresa. Por causa da aproximação deste trabalho com o do autor supra citado, suas discussões farão parte das análises das narrativas como uma espécie de orientador de algumas questões proporcionadas pela inserção do capitalismo no contexto local e global, na medida do possível.

A seguir, será destacado como se construiu o objeto deste estudo, cuja metodologia foi definida a partir do trabalho de campo.

### **A construção do objeto de pesquisa: uma incursão metodológica**

O contato com a empresa em questão se deu durante pesquisa de mestrado. Na ocasião da coleta de dados, na fábrica localizada em Vinhedo-SP, pôde-se observar que estavam ocorrendo mudanças que iriam modificar<sup>14</sup> todo o trabalho gerencial da empresa.

---

<sup>14</sup> De acordo com pesquisa realizada pelo Observatório Social, acerca do desempenho sócio trabalhista da empresa (2000-2001), esta reestruturação previa a diminuição de 1.200 para apenas 400 marcas no *portfólio* da mesma, o fechamento de 100 fábricas em todo o mundo com cerca de 25.000 demissões até o final de 2004. Esta pesquisa mostra ainda que esse número teve um ligeiro aumento, não confirmados pela empresa, com a aquisição do setor de alimentos, de 100 para 130 fábricas fechadas e com cerca de 33.000 demissões. Estas transformações voltarão a ser discutidas.

Como a investigação deste fato não era o objetivo naquele momento, resolveu-se adiar esta investigação para ser efetuada no doutorado.

Entretanto, logo após recomeçarem as negociações com empresa, o diretor, que havia autorizado a realização da pesquisa, resolveu retroceder em sua decisão e não mais permitir a sua realização nas dependências da fábrica. Diante desta recusa, procurou-se outras empresas que passavam por processos de reestruturação semelhantes, mas recebia-se sempre a mesma resposta, ou seja, no momento não seria possível à realização de pesquisas devido aos processos de mudanças.

Já sem saber como continuar a desenvolver as investigações propostas em projeto para o Doutorado, eis que um rapaz, que trabalhou na fábrica em questão, leu um artigo desta pesquisa e entrou em contato. Este se mostrou disponível para conversar sobre a empresa e o processo de reestruturação proposto como objeto de estudo. Além de disponibilizar seu tempo para uma entrevista, conseguiu marcar outras duas, com seu avô e pai, os quais também trabalharam na empresa. Seu pai havia ali trabalhado na década de 1960, quando da junção com o grupo anglo-holandês, do mesmo ramo na cidade de Valinhos. Este fato interessou muito, pois trouxe a possibilidade de se reconstruir todos os processos de reestruturação passados pela empresa, os quais se assemelham ao que está se dando no presente momento, a partir da genealogia desta família. O termo genealogia será utilizado, nesta tese, como referente às gerações de uma família, tal qual definem os dicionários. Embora não se remeta à genealogia enquanto método como Rivers o fez, no início do século XX, a investigação, através deste conceito, possibilitou a descrição de cada um dos membros desta família, distribuídos em gerações e relacionados a um tema específico: o trabalho na empresa em questão.

Após a coletada dos dados, estes mostraram-se extremamente relevantes, entretanto, apresentou-se um problema: a metodologia deveria ser revista, uma vez que não havia mais a possibilidade da observação participante nas fábricas, como foi possível no mestrado.

Diante destes imprevistos, eis que se entra em contato com o livro da antropóloga Kofes, intitulado “Uma trajetória em narrativas”, e percebe-se que se têm limitações semelhantes quanto às investigações. Neste livro, Kofes (2001: 13) pretende fazer da intenção biográfica um exercício etnográfico, intenção esta que serviu de inspiração para o desenvolvimento desta tese, pois não abandona os pressupostos metodológicos da

antropologia, com os quais também se pretendia trabalhar. Esta antropóloga justifica-se, afirmando que

se a antropologia, ao longo de sua trajetória, elabora interpretações, explicações, teorias, também se constitui narrando as histórias ouvidas, escrevendo o oralmente contado (Kofes, 2001: 13).

Partindo-se deste pressuposto, considera-se a idéia de narrar as reestruturações produtivas implementadas por esta empresa a partir de seus trabalhadores como estratégica, já que possibilitaria entender melhor as transformações atuais pelas quais a empresa tem passado. Afinal, o que é uma empresa? Não seria a construção de seus sujeitos através das representações que elaboram sobre ela? Estes questionamentos levaram a outras leituras, indicadas por Kofes, sobre narrativas, as quais convenceram que este (as narrativas) seria um bom caminho metodológico.

Como esta pesquisadora não havia trabalhado sob esta perspectiva anteriormente, não tinha conhecimento de que este método já havia sido utilizado por outros antropólogos e sociólogos. Mas, na década de 1930, os sociólogos de Chicago já utilizavam a biografia em suas pesquisas. Na Antropologia, não há como precisar uma data para o início de seu uso, porém Langness (apud Kofes, 2004), em levantamento bibliográfico em 1965, catalogou mais de 400 obras.

No livro “O Feiticeiro e sua magia” de Lévi-Strauss (apud Kofes, 2004), pode-se perceber que este, ao argumentar a relação entre eficácia e crença na magia, sugere um emaranhado campo gravitacional entre o feiticeiro, as suas técnicas, o paciente e o contexto no qual isto acontece (grupo social, sistema de crenças e de verificação das provas de feitiçaria). Para apresentar o seu argumento, Lévi-Strauss parte de uma narrativa (cujo início pode ser considerado clássico, isto é, *Era o mês de setembro de 1938*) na qual, após situar o acontecimento no tempo, local e na população específica, traz a história de Quesalid, aquele sobre o qual diz o autor: “Proclamam-no feiticeiro; pois se existem, ele poderia sê-lo” (Lévi-Strauss: 201).

Este antropólogo narra a vivência de Quesalid entre os xamãs, as disputas, os seus deslocamentos e vacilações, o crescimento de sua reputação e seu triunfo. Esta inter-relação entre biografia e etnografia foi inspirador para a escolha desta metodologia neste trabalho.

Refletindo sobre o significado de biografia, Kofes (2004) considera que esta noção concentra uma multiplicidade de sentidos, por isto propõe que se poderia reduzir

experiência, história de vida, autobiografia, ou seja, o fazer biográfico, o qual seria o equivalente ao fazer etnográfico. Esta autora entende Biografia como Bios (vida) e Graphê (escrita, convenção, documento, descrição), deste modo, ela conteria os atos de contar, de inscrever, de escrever e registrar vidas.

Kofes (2004) afirma que, quando se discute o estatuto das histórias de vida no trabalho antropológico, emergem questões importantes, tais como:

O estatuto do social, o levar em conta ou não a constituição das pessoas através das interpretações que elas próprias dão às suas experiências, onde os nexos entre nomes, relações e lugares desafiam oposições simples como indivíduo/ sociedade (ou mesmo entre coisa/pessoas), entre fronteiras temporais, políticas e geográficas, entre noções e interpretações “subjetivas” e campo social objetivamente dado (Kofes, 2004: 13).

Esta antropóloga destaca ainda que não é o indivíduo o que a biografia (ou história de vida) revela:

A biografia, assim pensada, pode revelar inflexões, diferença e, portanto, alteridade. Desta perspectiva, biografia e etnografia compartilham a possibilidade de mostrar a presença dos constrangimentos sistêmicos e, simultaneamente, as suas fraturas. Portanto a insuficiência das explicações sistêmicas (Kofes, 2004: 15-16).

Assim como Kofes, Bertaux (1980) nos propõe que se faça etnografia através de procedimento biográfico, porque a experiência humana é uma fonte rica para se compreender a sociedade:

É concreta, porque é a experiência das contradições, das incertezas, da luta, da práxis, da História, tomá-la seriamente é colocar em posição de se dominar não somente as relações sociais (socioestruturais e sociosimbólicas), mas da mesma forma sua dinâmica, ou melhor, sua dialética. Os valores, emoções, representações, (simbólico) devem ser levados em conta (Bertaux, 1980: 217).

Ao se deter sobre as histórias de vida narradas pelos entrevistados, conforme nos sugere Bertaux e Kofes, não se tem à intenção apenas de observar, através de seus olhos, os narradores, mas também “o mundo, precisamente o seu mundo, como um periscópio” (Bertaux, 1980: 217). E, no caso, o “mundo” que se quer conhecer é o mundo do trabalho e suas reestruturações no capitalismo. Suas emoções frente às mudanças vivenciadas<sup>15</sup> e as

---

<sup>15</sup> Feldman-Bianco (1993:178) afirma que, ao pesquisar a vida de pessoas, pode-se, através delas, aprender sobre processos de desenvolvimento capitalista, assim como sobre formação e diferenciação de classes.

representações construídas sobre a empresa que trabalharam serão de suma importância para se compreender este “mundo”.

Por isso, a construção do texto será a partir da narrativa de entrevistados. Gagnebin (1994: 03), em seu livro “História e narração em W. Benjamin”, discute a importância da narração para a constituição do sujeito, importância esta reconhecida como a da “memoração”, ou seja, “da retomada salvadora pela palavra de um passado que, sem isso, desapareceria no silêncio e no esquecimento”. Esta tarefa da “memoração” ficava a cargo do poeta, já no pensamento grego e posteriormente ao historiador, afirma Gagnebin. Ela acrescenta que, mesmo ao lermos as histórias,

a humanidade se conta a si mesma como o fluxo constitutivo da memória e, portanto, de sua identidade, nem por isso o próprio movimento da narração deixa de ser atravessado, de maneira geralmente mais subterrânea, pelo refluxo do esquecimento; esquecimento que seria não só uma falha, um ‘branco’ de memória, mas também uma atividade que apaga, renuncia, recorta, opõe ao infinito da memória a finitude necessária da morte e a inscreve no âmago da narração (Gagnebin, 1994: 04).

Gagnebin, ao fazer tal afirmação, mostra que é quase impossível escapar inteiramente da seleção que os sujeitos fazem do que é ou não contado, ainda mais quando, neste caso, alguns dos entrevistados serão influenciados por uma nostalgia de um passado que já não existe e que gostariam que voltasse. Por este motivo, muitas vezes, o que passa a ser lembrado são momentos felizes, de uma época distante que o tempo se encarregou de apagar.

Neste sentido, a proposta deste trabalho é muito mais do que apenas descrever as transformações sofridas por uma empresa privada. Pretende escrever sobre as representações que seus trabalhadores elaboraram sobre ela, cujos relatos não falam apenas desta empresa, como também de si, de relações, de valores, de família, da história local e da industrialização brasileira, das relações de trabalho no capitalismo em diferentes momentos, assim como da imigração italiana. Alguns destes fatos também são revelados nas narrações de Kofes sobre Consuelo Caiado. Assim como esta antropóloga, o que foi ouvido dos entrevistados não se restringiu à empresa, mas se ampliou para suas próprias vidas, famílias e relações com o contexto empresarial e local. Ao tentar-se entender como se organizava

esta empresa, muitas outras coisas foram descobertas, pois, como bem destaca Mintz (1984), a vivência de um informante é representativa de seu tempo e acaba por incorporar a experiência de uma comunidade, uma região e um país.

Estas narrativas evidenciam a importância da relação entre indivíduo e sociedades<sup>16</sup> que é destacada, entre outros, por Elias (1987; 1994; 2000), como já citado, a qual permeará todo este trabalho. 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 uma espécie de separação existencial entre esses dois “objetos”, está fadada a ficar aquém de sua tarefa,

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).

Partindo deste pressuposto, é que se procurou ouvir seus relatos e analisar suas construções sobre o contexto social e, principalmente, sobre a empresa em questão.

---

<sup>16</sup> Elias chama de sociedade a “rede de funções que as pessoas desempenham umas em relação a outras” (Elias, 1994: 23).

Além disto, os entrevistados são membros de uma mesma família<sup>17</sup>, por este motivo, não se poderia desconsiderar a importância desta instituição para o entendimento da apreensão do trabalho por estes sujeitos, já que trabalharam na empresa em questão estimulados pelos respectivos pais.

Não se pretende aqui realizar uma análise aprofundada sobre o tema família, mas sim destacar a relação desta instituição com o processo capitalista de produção. Isto porque a família também é um local privilegiado de reprodução das divisões sexuais do trabalho, entre outros. Conforme Fausto Neto (1982), a análise

das representações ideológicas expressas no discurso das famílias operárias tem como perspectiva a apreensão da forma como essas famílias interiorizam sua inserção, no contexto das relações sociais dadas, e como atribuem significação às condições existenciais por elas vividas (Fausto Neto, 1982: 188).

No caso desta tese, nem todos os trabalhadores foram operários. Entretanto, nas narrativas coletadas, pôde-se observar os valores apresentados por Fausto Neto, os incentivos e influências dos pais para o ingresso de seus filhos na empresa em questão, assim como os papéis desempenhados por homens e mulheres na família e no trabalho. Estas diferenças confirmarão o que Stolcke (1980: 111) afirma sobre as hierarquias sexuais serem explicadas pelo uso social que é feito delas e o significado que lhes é atribuído. Por isto, não se poderia tratar operários como uma classe unívoca, ou mesmo homogênea, pois há vários trabalhos (Kartchevsky-Bulport et al, 1986; Lobo, 1991; Abreu, 1993; Hirata e Kergoat, 1994; Segnini, 1998, entre outros) que confirmam este fato.

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

---

<sup>17</sup> De acordo com Corrêa (1993), o tema “família” sempre ocupou importante lugar nas preocupações dos cientistas sociais e dos antropólogos, o qual há tempos e muitas vezes tomado como eixo fundador da Antropologia.

biológica; é clara a analogia com a naturalização das raças dominadas a partir de diferenças biológicas (Hirata e Kergoat, 1994: 94-95).

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

Neste trabalho, considera-se também que as questões de gênero são construídas socialmente; por isto as relações entre os operários entrevistados, suas respectivas esposas e colegas de trabalho serão destacados. Isto porque se compartilha do pressuposto de Strathern (1988: 32) de que não há nada na vida social que não possa ser entendido através das construções de gênero. Deste modo, interessa entender como essas representações sobre a empresa também estão “marcadas” pelo gênero.

Ao trabalhar as categorias “homem” e “mulher”, não se fará como identidades fixas, e sim construídas culturalmente, como já citado. Deste modo, procura-se compreender os valores de masculinidade e feminilidade que estavam presentes em cada momento histórico comentado nas entrevistas, através de pesquisas bibliográficas. Segundo Heilborn (1992), o uso da categoria de gênero “designa, ou deveria fazê-lo, a dimensão inerente de uma escolha cultural e de conteúdo relacional” (Heilborn, 1992: 41). A adoção desta postura implica, para a autora, na desnaturalização das categorias homem e mulher: “É retirar-lhes a aparência de ‘natural’, ainda que o discurso com que se apresentem assim os designe” (Heilborn, 1992: 41). Será a partir destes pressupostos que se irão analisar as relações entre os trabalhadores e trabalhadoras entrevistadas e como estes constroem as categorias de gênero. E também como o próprio capital se apropria destas categorias para a maximização de seus lucros. Além disto, é preciso destacar que, de acordo com Strathern (1988), quando se fala de gênero, não está se referindo somente a homens e mulheres, mas também a artefatos, eventos, seqüências, ações e tudo o que desenha a imagem sexual. Deste modo, não apenas quando os entrevistados comentam sobre homens e mulheres, mas também quando falam sobre relações familiares, casamento, inserção no mercado de trabalho e na empresa em questão, expressam a maneira como as relações de gênero são vivenciadas.

A intenção, então, é tentar compreender melhor algumas lacunas deixadas em pesquisa anterior (Muniz, 2001), cuja possibilidade foi aberta através de depoimentos com

pessoas que trabalharam na mesma empresa em diferentes momentos. Estes têm, por este motivo, significados divergentes (a dimensão simbólica) sobre ela, já que, como afirma Geertz (1973), o comportamento humano é visto como ação simbólica.

As narrativas destas pessoas informarão sobre vários textos e contextos: sujeitos, intersubjetividade, família e geração, empresa, localidade e relações de trabalho. Sob a mesma perspectiva, Crapanzano (1986: 956), ao descrever sua biografia sobre o marroquino Tuhami, comenta que seu texto é uma construção *sui generis*, feita em dois momentos específicos: no encontro entre o antropólogo e informante – e, neste sentido, é, nas palavras deste autor, *um jogo de buscas e desejos*, portanto o resultado de um encontro etnográfico; e na transformação de uma produção oral em uma produção escrita. Segundo o autor, a história de vida

is the result of a complex self-constituting negotiation. It is the product (at least, from the subject's point of view) of an arbitrary and peculiar demand from another- the anthropologist (Crapanzano, 1984: 955-956).

A partir desta perspectiva e das demais citadas acima, a observação participante, uma característica da etnografia, não inviabilizará que as descrições dos fatos sejam minuciosas, a partir das narrações dos sujeitos entrevistados na empresa. Para o antropólogo citado, a história de vida resulta de um encontro etnográfico. Este sintetiza sobre “Tuhami”:

Above all ‘Tuhami’ both as text and as a fellow human being enables me to raise the problematic of the life history and ethnographic encounter (Crapanzano, 1984: 957).

Por concordar com Crapanzano (1980, 1984), de que as narrativas são construções textuais que revelam a dimensão do encontro do antropólogo com os sujeitos entrevistados, descreve-se o contato com estes. Tenta-se, ao longo desta tese, compreender como se construiu a narrativa durante o encontro com os entrevistados, ou seja, a intersubjetividade, assim como Gussi (2005) o faz em sua tese de doutorado.

Ruben e Gonçalves (2003) afirmam que há várias definições de etnografia. No artigo “Novas Tecnologias, novas identidades coletivas? Incomensurabilidade e cultura na sociedade de informação?”, concebem tal conceito a partir de três dimensões articuladas:

1) epistemológica: como processo de produção do conhecimento antropológico; 2) metodológica: conjunto de métodos e pesquisa de base qualitativa; e 3) narrativa: que remete ao estilo narrativo construído no texto etnográfico (Ruben e Gonçalves, 2003: 227).

Além disto, como mostra Goldman (1999: 107), Benedict elaborou uma das suas mais célebres obras, *O crisântemo e a espada*, sem que a autora jamais tivesse pisado no Japão, através de uma combinação de análise da literatura com imigrantes japoneses internados nos campos de reclusão durante a Segunda Guerra Mundial.

O encontro com esta família possibilitou descrever histórias vivenciadas por seus membros, cujo conteúdo revela as conseqüências provocadas pelo trabalho capitalista no cotidiano destas pessoas. Por este motivo, considera-se apropriado utilizar o recurso metodológico da história de vida<sup>18</sup>.

Velho (1986: 56) sintetiza que a história de vida permite que o indivíduo seja percebido, através de suas interações e ações, como sujeito e não como mero objeto.

Este recurso metodológico também permite fazer a relação entre a empresa e a sociedade na qual ela está inserida, a partir do ponto de vista de seus trabalhadores, tal qual Becker (1999), ao realizar estudos sobre universidades, utilizando a história de vida<sup>20</sup>.

O intuito será o de reconstituir essas reestruturações, partindo das experiências dos trabalhadores em vários momentos históricos, tendo como princípio a década de 1940. Entende-se experiência como fizera Scott (1999: 42): “a experiência como a história do sujeito”. Para esta autora:

Não são os indivíduos que têm experiência, mas os sujeitos é que são constituídos através da experiência. A experiência de acordo com essa definição torna-se não a origem de nossa explicação, não a evidência autorizada (por que vista ou sentida) que fundamenta o conhecimento, mas sim aquilo que buscamos explicar, aquilo pelo qual se produz conhecimento. Pensar a experiência dessa forma é historicizá-la, assim como as identidades que ela produz (Scott, 1999: 27).

---

<sup>18</sup> Segundo Piscitelli (1993: 153-154), “a riqueza em se trabalhar com histórias de vida outorga um lugar de privilégio à experiência vivida, em sentido longitudinal, e em possibilitar a integração de percepções humanas, através de articulações temporais. Neste sentido, o trabalho sobre as experiências dos sujeitos é fundamental para a compreensão dos atores a partir de seus próprios pontos de vista e para a compreensão de processos sociais mais amplos que os indivíduos”. Assim como esta autora, outros destacam a riqueza oferecida pelo trabalho com histórias de vida. Ver Camargo (1984), Velho (1986), Queiroz (1988), Marre (1991), Kofes (1994), Gussi (2005) entre outros.

<sup>19</sup> Assim como esta autora, outros destacam a riqueza oferecida pelo trabalho com histórias de vida. Ver Camargo (1984), Velho (1986), Queiroz (1988), Marre (1991), Kofes (1994), entre outros.

<sup>20</sup> Este autor pôde levantar suposições sobre “o caráter da cidade, estado e região onde está situada, sobre a bagagem e a experiência de classe social de seus estudantes, e sobre um grande número de outros assuntos passíveis de influenciar o funcionamento da escola e a maneira como este afeta os estudantes” (Becker, 1999: 108).

Concordando com Scott (1999) que o social e o pessoal estão imbricados um no outro, considera-se a narrativa das experiências dos informantes importante para se entender melhor a empresa analisada, contextualizando-se os processos de transformação desenvolvidos pela mesma. As histórias de vida não estarão transcritas na íntegra, pois se privilegiam as falas que remetem às relações entre a empresa, os entrevistados e a contexto no qual estão inseridos.

De acordo com Kofes (2001),

(...) a experiência pode ser comunicada porque não implica apenas em ações e sentimentos, mas em reflexões sobre ações e sentimentos. Concebida desta forma, torna-se possível capturar as narrativas de sujeitos sobre suas experiências e incorporar suas interpretações, apontar junções e disjunções temporais, mudanças e continuidades, tradições e rupturas (Kofes, 2001: 164).

A experiência dos sujeitos entrevistados, nesta tese, será a partir da perspectiva das autoras supra citados<sup>21</sup>, tendo como norteador destas discussões Thompson (1981), já que este considera que a partir da “experiência” é que o sujeito é reinserido na história.

Ao se deparar com a oportunidade de conversar com pessoas da mesma família, também se fez necessário empregar a noção de geração, como já citado. Esta será trabalhada aqui para tratar tanto das relações que unem velhos e jovens trabalhadores, quanto das relações entre avós, pais e filhos no sentido biológico do termo, tal como fez Tomizaki (2005) em sua tese de doutorado. A partir dos relatos, será possível identificar como, de uma geração à outra, há continuidades e rupturas nas maneiras de conceber o mundo em que vivem, o trabalho e a empresa em questão. A publicação de Debert (1998), com memórias de pessoas idosas, mostra que as informações transmitidas por estes também fazem parte das etnografias, do ponto de vista da antropologia clássica, a qual tem um duplo objetivo: “oferecer uma descrição densa das particularidades culturais e transcender os particularismos, pensando a humanidade em seu conjunto” (Debert, 1998: 50).

Esta autora destaca ainda que a velhice é uma etapa natural do desenvolvimento do homem, pautada geneticamente para a espécie e para cada indivíduo, que ganha significados particulares em contextos históricos, sociais e culturais distintos. A velhice e a

---

<sup>21</sup> Esta discussão do conceito “experiência” foi baseada na tese de doutorado de Gussi (2005), as quais serão retomadas nas considerações finais.

juventude, como será visto, fazem parte também deste universo empresarial, do qual relatarão os entrevistados. Neste caso, estas questões serão analisadas ao longo deste trabalho.

A proposta desta pesquisa, portanto, vai ao encontro destas perspectivas antropológicas, porém sob uma ótica interdisciplinar, ou seja, como se trata de uma tese na área de Ciências Sociais, não haverá fronteiras estabelecidas entre as disciplinas de humanas, mas sim um corrente diálogo<sup>22</sup> com as várias áreas de conhecimento dessa área.

Inicia-se narrando as histórias de vida da família de trabalhadores em suas três gerações, as quais serão divididas em três capítulos, que respectivamente serão: a história de Rodrigo; a de seu avô, Sr. José, e aqui será destacado também a história de sua esposa, D. Maria; e a história de seu pai, Carlos, em que novamente será incluído sua esposa, Carmem, como sujeito narrativo. A história da cidade de Valinhos também será narrada por esta família, já que vivenciou suas principais mudanças, assim como a história dessa empresa, à qual também será acrescentada a versão oficial da empresa obtida por documentos elaborados por ela, pesquisados na Internet e publicados em Jornais da cidade de Valinhos. Estes contam o surgimento da empresa, sob uma perspectiva relacional com o contexto social da época. Em seguida, analisam-se os conceitos de família e como esta é importante para o entendimento do trabalho, assim como as construções espaciais, de temporalidade e de identidades destes sujeitos, cujas narrativas falarão sobre as representações destes sobre as principais reestruturações do capitalismo em diferentes momentos da história, como já citado, e como o trabalho passou a tornar-se “ilegível” (Sennett, 2005).

Posteriormente, destaca-se a narrativa de um gerente aposentado desta empresa, Sr. Ernani, o qual ingressou de uma maneira diferente de Carlos, através de um programa de *trainees*, em cuja análise serão abordadas as representações diferenciadas destes em relação à empresa. Considera-se esta entrevista fundamental, pois possibilita um contraponto com a narrativa de Carlos, já que o Sr. Ernani parece incorporar e reproduzir o discurso da empresa sobre as mudanças por ela implementadas, mostrando a influência das suas

---

<sup>22</sup> A interdisciplinaridade foi sempre uma marca dos programas de pesquisas do Grupo Etnografias do Capitalismo, o qual desde a sua consolidação estabeleceu um espaço de pesquisa compartilhado com diversas áreas do conhecimento (ciências da informação e inteligência artificial, economia, administração, lingüística e, posteriormente, como áreas mais próximas da Sociologia do Trabalho e da Ciência Política).

experiências vividas na empresa sobre as representações construídas por ambos sobre a mesma. Logo a seguir, será abordado o processo de regionalização da empresa e sua relação com o capitalismo “mundializado”, o qual é narrado por Rodrigo e pelo Sr. Ernani. O tema não será devidamente aprofundado, já que, como citado, o foco principal deslocou-se deste para as representações dos trabalhadores frente a tais mudanças.

Após esta análise, conclui-se esta tese, procurando recuperar as principais discussões realizadas ao longo deste trabalho.

As questões de gênero e uma análise comparativa com o trabalho realizado na fábrica em Vinhedo estarão permeando as discussões elaboradas nesta pesquisa.

Nas linhas que se seguem, está se realizando um esforço de interpretação do que foi narrado, pois como destaca Scott (1999: 48): “a experiência já é uma interpretação e algo que precisa de interpretação”.

## **Capítulo 1. O Atual momento de reestruturação empresarial: a narrativa de Rodrigo**

Analisando as entrevistas, foi considerado mais apropriado iniciar as apresentações destas narrativas por Rodrigo, pois foi este que mostrou o quanto seria interessante analisar as histórias de vida de sua família, cujos membros trabalharam na empresa em questão em diferentes momentos históricos. A partir de sua aproximação, é que se pôde perceber o quanto estas pessoas auxiliariam na percepção das mudanças no mundo do trabalho e das várias reestruturações sofridas pelo capitalismo nos séculos XX e XXI.

Antes de expor sua narrativa, parece importante descrever o *encontro etnográfico* com Rodrigo.

### **1. O encontro etnográfico com Rodrigo e sua família**

Estava a pesquisadora deste trabalho em um seminário na Pontifícia Universidade Católica de Campinas, quando, ao final de sua apresentação, um aluno, Rodrigo, do curso de Ciências Sociais desta Instituição, abordou-a e disse-lhe que havia lido um de seus artigos, sobre a pesquisa que elaborou para dissertação de mestrado. Este confirmou que tudo que lera era realmente o que acontecia na empresa, pois havia trabalhado na mesma por um período de quase cinco anos. A pesquisadora pediu, então, a ele que marcasse uma data para conversarem sobre o tal artigo, ao que ele concordou e, alguns dias depois, encontraram-se e discutiram um pouco o assunto tratado sobre a empresa estudada. Durante a conversa, este relatou que não fora o único integrante de sua família que trabalhara na empresa, mas também seu pai e avó. Considerando-se tal fato extremamente interessante, logo foi lhe perguntado se seria possível marcarem uma futura entrevista com estes, para relatarem suas experiências na empresa. Como afirma Gilberto Velho (2003),

os objetos estudados e as perspectivas teóricas mais utilizadas levaram inevitavelmente ao uso corrente de histórias de vida, biografias e trajetórias individuais. Dessa forma, os indivíduos, na sua singularidade, também se tornaram matéria da antropologia, à medida que eram percebidos como sujeitos de uma ação social constituída a partir de redes de significados (Velho, 2003: 16).

Concordando com este antropólogo, consideram-se os indivíduos como “intérpretes de mapas e códigos socioculturais”, deste modo, a ênfase deste trabalho será ter uma concepção da sociedade como dinâmica e, a partir dos relatos coletados, procurar estabelecer relações entre suas visões da empresa com a sociedade na qual esta está inserida.

A partir desta e das leituras já citadas, resolveu-se seguir adiante com a proposta de pesquisa e acertar as datas das entrevistas. Após confirmação, a pesquisadora foi convidada para ir até a casa destes no município de Valinhos, interior do Estado de São Paulo, no qual está a empresa que trabalharam e foi, como citado anteriormente, onde começou a história da empresa no Brasil. O fato de o avô ter trabalhado na década de 1940, nesta fábrica, antes da fusão com o grupo anglo-holandês, o pai nas décadas de 60 a 2000 e seu filho no momento atual, tornou suas narrativas fundamentais para desenvolver o propósito desta tese apresentado na introdução deste trabalho. Decidiram, então, que a entrevista seria em um domingo, pois seu avô costuma almoçar em sua casa, proporcionando o encontro das três gerações no mesmo dia. Este fato da escolha da data e do local revela certa estratégia, por parte destes sujeitos, da narração ser realizada em família, o que se faz pensar nos interesses embutidos nestas escolhas e quão o próprio discurso não é isento de interesses. Ao contrário, é politizado, como será visto principalmente na fala de Carlos, pai de Rodrigo, o primeiro contatado.

Ao chegar a casa, a pesquisadora foi muito bem recebida por toda a família, pois estavam lá também a namorada do Rodrigo, sua mãe e irmãs, seu pai, o avô e a mulher deste. Ao iniciar a entrevista, percebeu-se que Sr. José (o avô) estava um pouco acanhado. Somente depois disse ser nervosismo, já que o neto lhe contou que seu relato faria parte de uma tese de doutorado. Barros (2003), em um artigo no qual também trabalha com narrativas de velhos e jovens, comenta que alguns entrevistados, contatados por seus alunos bolsistas, compareciam às entrevistas “munidos e preparados, como se fossem para a exposição de um trabalho num seminário” (Barros, 2003: 164). Esta autora mostra como seus entrevistados ficaram preocupados em se certificar que suas lembranças seriam úteis para um estudo universitário. Algo semelhante relatou Rodrigo sobre a preocupação de seu avô, com relação à utilidade de suas narrativas.

Heilborn (2003), em seu artigo “Estranha no ninho: sexualidade e trajetória de pesquisa”, ao relatar a técnica de pesquisa utilizada, mostra a importância das entrevistas em profundidade, já que há uma “multiplicidade de pequenas informações que são passadas enquanto o sujeito fala, enquanto se observa o lugar onde ele mora, sua hexis corporal” (Heilborn, 2003: 192). Muitas informações foram passadas durante os relatos dos entrevistados, que não se restringiram à suas construções sobre a fábrica, mas ampliaram-se à história do município e da política local, entre outras. Além de o ambiente familiar ter proporcionado um clima que ajudou a descontraí-los, este estimulou a participação das mulheres na entrevista, as quais quiseram dar suas opiniões e comentários sobre as narrativas.

Embora as entrevistas tenham sido realizadas em família, em que todos puderam intervir e expor suas opiniões, muitas vezes divergentes, as narrativas serão contadas separadamente, para dar uma maior fluidez ao texto. Na análise, estas serão aproximadas com o intuito de se comparar as várias visões sobre a fábrica em questão, como também os sentimentos de cada um frente às transformações vivenciadas.

Como combinado, a pesquisadora chegou às 14:00 e toda a família já estava à sua espera. Em uma ocasião anterior, esta já havia realizado uma entrevista com Rodrigo, mas isto não impossibilitou sua participação neste dia. Considerou-se interessante entrevistar os três juntos, pai, filho e neto, já que trabalharam na mesma empresa, decisão reforçada pela leitura do artigo de Bosi, que destaca:

Não se discute com o velho, não se confrontam opiniões com as dele, negando-lhe a oportunidade de desenvolver o que só se permite aos amigos: a alteridade, a contradição, o afrontamento e mesmo conflitos (Bosi, 1987: 78).

Ferreira (1998) mostra também a importância do grupo familiar como “elemento referencial para a reconstrução do passado”, pois a família é, ao mesmo tempo, “o objeto da recordação e o espaço no qual essas recordações são avivadas” (Ferreira, 1998: 212). Também Tomizaki (2005) põe em evidência que a abordagem geracional

impede a cristalização de uma interpretação única sobre o grupo social, na medida em que coloca em relevo a relação entre aqueles que, em suas disputas cotidianas, podem definir suas continuidades e rupturas: os **velhos e os jovens** (Tomizaki, 2005: 17) (grifo da autora).

Após as apresentações, foi pedido ao Sr. José que contasse um pouco a sua história e suas lembranças sobre a fábrica em questão. Poderia ter-se optado por iniciar as narrativas seguindo uma ordem cronológica: avô, pai e filho. Entretanto, para mostrar como esta pesquisa foi construída a partir da coleta de dados, considerou-se mais apropriado alterar um pouco esta ordem. Ou seja, apresentar as narrativas de Rodrigo, seu avô e pai, respectivamente, já que foi a partir das questões sobre as transformações atuais, que se percebeu que estas narrativas iriam informar sobre todo um processo de reestruturação capitalista.

Outras oportunidades foram dadas para a coleta de mais dados sobre a empresa em ocasiões posteriores.

## **2. Rodrigo: os projetos atuais de “modernização” da empresa**

Rodrigo, como citado acima, foi o primeiro membro de sua família contatado. Este apresentou seu avô, Sr. José, e seu pai Carlos, cujos laços não se restringem apenas ao parentesco, mas também ao trabalho na empresa estudada.

Este rapaz tinha 28 anos no momento da entrevista. Nasceu em Valinhos, no interior de São Paulo, cidade escolhida por seus antepassados imigrantes italianos, para se estabelecerem ao chegar ao Brasil.

Rodrigo inicia sua narrativa explicando porque resolveu seguir os passos do pai e avô, trabalhando na mesma fábrica que ambos. Em sua narrativa, este rapaz destaca que era o sonho de muitas crianças trabalhar naquela fábrica, por causa do projeto Convívio, que, como o próprio nome sugere, pretende estabelecer uma convivência entre trabalhadores e seus familiares, já que a maioria dos trabalhadores da empresa morava em Valinhos. De acordo com ele, este programa tem como objetivo

interagir com a sociedade, com os vizinhos principalmente, mas com a sociedade como um todo, programas de visitas em determinados períodos do ano. Os filhos dessas pessoas, as próprias pessoas, vai a mulher, o marido, levam as crianças, leva o cunhado, leva a nora, pode levar quem quiser, e faz uma turnê dentro da fábrica, que é preparada para isso. Um corredor apropriado, com segurança. Aliás, segurança é um aspecto extremamente forte dentro da empresa, sempre foi. Mas, enfim, esse pessoal, eles visitavam a fábrica, isso era uma forma de mostrar às pessoas como que era a fábrica. E mostrar também os cuidados que a empresa tinha.

O objetivo da empresa era mostrar que esta se preocupava com a cidade e seus moradores, assim como se preocupava em melhorar sua imagem junto aos mesmos. Além disto, de acordo com sua narrativa, Rodrigo participou de muitos outros eventos, os quais marcaram sua infância, despertando o desejo de participar como trabalhador da fábrica em Valinhos, como relata a seguir:

Na verdade, desde criança, chegava no final do ano, a companhia sempre fazia um... era sempre naqueles eventos de natal, tinha festa e aí você ia na empresa, então você ia visitar onde o seu pai trabalhava, o que seu pai fazia; eu me lembro que meu pai me levava onde era a sala que ele trabalhava, o que ele fazia. E, na época, tinham máquinas que ficavam ligadas, então você ia ver como fazia. Então você tinha, todo mundo tinha certa curiosidade, até porque o prédio era na beirada de um ponto de ônibus, então, quando você era moleque, que você ia na cidade, todos os garotos ficavam no vitrô, olhando como se fazia o sabonete.

Para Rodrigo, a localização da fábrica era como se fosse uma vitrine, pois os ônibus passavam em frente e podiam ver das janelas os operários fabricando sabonetes. Isto, além de despertar a curiosidade destas crianças, inspirava-os a quererem ali trabalhar. Esta aproximação entre a empresa e os familiares de seus trabalhadores estão, atualmente, restritas às festas de confraternizações de final de ano, muito diferente do que participou quando criança na década de 1980. Ele comenta sobre os eventos que havia na empresa e que, aos poucos, foram desaparecendo:

porque você tinha mais eventos, então você tinha festa junina na empresa, tinha jogo de futebol, teatro. Então é a minha vivência, a minha infância dentro da empresa, nesses eventos, foi muito maior do que, por exemplo, a minha irmã, que tem vinte e dois anos hoje e não chegou a vivenciar isso.

Trabalhar nesta fábrica proporcionava aos seus trabalhadores certo *status* na cidade. Este prestígio não era restrito apenas a esta empresa, mas estendia-se a outras três fábricas de renome, localizadas em Valinhos.

Nesta década de 1980, havia, segundo Rodrigo, necessidade de mão-de-obra, isto antes do grande corte em consequência da automação. Por isto o estímulo da empresa em suscitar o desejo dos moradores em fazer parte de seu quadro funcional, como destaca Rodrigo:

(...) de certa forma, se tinha certo *status*, as pessoas queriam trabalhar na empresa, até porque, na década de oitenta, nesse período, eu me lembro bem que meu pai, assim, arrumava emprego para amigos, porque era um período em que você não tinha tanta terceirização, esse tipo de coisa que foi... a empresa também tinha duas fábricas ainda funcionando, não é? Você tinha uma movimentação de pessoas na fábrica, era muito grande.

Rodrigo, à época, estudava no SESC, escola ligada às indústrias e nesta, quando ensinavam sobre a história do município, os professores não poderiam deixar de comentar sobre a empresa, já que esta cresceu juntamente com a cidade. Ele chegou a realizar um trabalho sobre a fábrica de Valinhos, no qual destacava os produtos fabricados por ela, mostrando o enorme vínculo entre empresa e município. Deste modo, foi algo muito *natural* sua entrada lá, facilitada também por seu pai trabalhar na empresa. Era algo comum os pais conseguirem emprego para seus filhos à época, conforme a narrativa de Rodrigo. No atual momento, a empresa tem mudado os critérios de seleção e é raro observar fatos como esse.

Esta empresa não foi a primeira a empregar Rodrigo. Antes dela, ele trabalhou em uma loja de consertos de produtos eletrônicos, porém saiu devido ao baixo salário. Logo após, foi trabalhar com uma vizinha, no ramo de distribuição de água mineral, serviço este que acabou também não atendendo às suas expectativas, resolvendo então pedir demissão mais uma vez. Como estava desempregado, seu pai resolver pleitear um estágio na empresa em questão, pois estava cursando, naquele momento, a Faculdade de Ciências da Computação. Hoje possui, além dessa, outra graduação, que é Ciências Sociais. Em sua narrativa, esclarece que, mesmo não gostando, precisou concluir o primeiro curso, pois, caso contrário, seria demitido. Após dois anos e meio como estagiário, foi efetivado. Começou a trabalhar na área de manutenção, depois foi convidado a trabalhar no escritório, como destaca:

Trabalhava mais com essa parte de ISO 9000, esses sistemas que eles colocam, TPM (Total Perfeição da Manufatura), que faz parte do toyotismo, não é? Eu fazia informação gerencial, tirava relatório, fazia gráfico, esse tipo de coisa. Fazia apresentação para gerente, trabalhava com isso e aí, depois, ele fez uma avaliação minha e me encaminhou para ser efetivado. E aí surgiu uma vaga de compras. E, na época, havia muitas pessoas. Um cara que estava sendo chefe de compras, coordenador de manutenção, e eu tinha muito contato com ele, porque, trabalhando com esse tipo de coisa, você acabava tendo contato com a fábrica inteira e essa era a “bola da vez” da empresa.

A escolha para curso de Ciências da Computação foi, de acordo com Rodrigo, algo sem muita reflexão:

Quando eu entrei para a faculdade, foi mais aquela coisa assim: “ah, passei, eu vou fazer”. Foi o único lugar que eu fiz vestibular lá em Valinhos. Ah, então eu vou entrar ali, é do lado de casa. Acabei reencontrando um monte de amigos, mas, na verdade, não foi uma coisa bem discernido daquilo que eu queria. Então,

quando eu terminei, eu fiquei com um vazio muito grande. É como se eu não tivesse me formado, como se eu não tivesse feito nada. Aquilo não teve sentido para mim em termos de ensino superior. Tanto que eu fiquei dois anos parado, daí eu fiquei vendo o que eu queria fazer e decidi fazer Ciências Sociais.

No caso da segunda faculdade, este optou por questões pessoais, principalmente porque sempre gostou muito de discussões sobre política e quer um dia tornar-se professor e não mais necessitar do trabalho fabril.

Ao relatar sua experiência na fábrica de Valinhos, destaca a implantação de um dos programas de inovação tecnológica adotado pela empresa em questão, a Total Perfeição da Manufatura (TPM<sup>23</sup>). Na sua interpretação, este foi implementado somente para “inglês ver”, pois as informações não eram reais e sim fictícias, forjadas pelos gerentes, a partir de instruções da empresa:

você ficava duas semanas levantando a informação correta, deixava o gráfico e aí o chefe rabiscava e dizia que era para você aumentar ou diminuir, dependendo da situação; isso ia desde o gerente geral, era uma prática... Mascaravam os dados, quase sempre dados para atender à exigência do programa e para você obter o certificado. Era uma coisa, de certa forma, assumida pela companhia, isso referente à diretoria e perante os acionistas; e tinha que dar respostas. Para isso, os meios que você ia utilizar para passar esses dados era bem maquiavélico. Mesmo assim, você ficava uma ou duas semanas fuçando em banco de dados, fazendo conta e, na hora que você apresentava o número correto, ou abaixava ou subia.

Além de vivenciar estas introduções de técnicas japonesas, Rodrigo, ao ser contratado como estagiário no departamento de compras, pôde participar da unificação das divisões de produtos pessoais e detergentes e sabonetes.

A empresa, que antes estava dividida em três áreas de produção (sabonetes e detergentes, produtos pessoais e alimentos), resolve realizar a junção entre as áreas de sabões e detergentes com a área de produtos pessoais. Apesar das fusões, a empresa ainda ficou dividida, no Brasil, em local<sup>24</sup> e regional (ambas fazem parte da regionalização) e ainda a divisão de alimentos, a qual não faz parte deste processo. Deste modo, ainda

---

<sup>23</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 empresa em questão, 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).

<sup>24</sup> Local, de denominação êmica, abrange as junções entre as Divisões de Produtos Pessoais e de Sabonetes e Detergentes; regional abrange as fusões do grupo anglo-holandês na América Latina.

permanecem duas divisões: a de Higiene e Beleza e a *Bestfoods*. Devido a estas fusões, em 2001 a Empresa adotou sua “identidade” corporativa internacional, trocando seu nome e razão social para o mesmo do grupo anglo-holandês, mas acrescentando o nome Brasil.

De acordo com Rodrigo, estas mudanças foram provocadas pela concorrência, principalmente da empresa norte-americana, que estava conseguindo obter boa aceitação no mercado e, conseqüentemente, ameaçando sua hegemonia na área de saponáceos no Brasil. Diante disto, segundo ele, a empresa decide adotar técnicas japonesas, como já citadas, adotando mudanças de perfil nas contratações e preferindo pessoas mais jovens, já que, na visão desta, estes eram mais criativos e receptivos às mudanças que estavam por vir.

Este conta que, a partir da publicação de uma matéria da Revista Veja, sobre concorrentes na área de sabão em pó, a empresa resolveu adotar uma estratégia junto a seus trabalhadores, com o intuito de “aniquilar” a concorrência. Para isto, passou a exibir filmes produzidos pela empresa, cujo conteúdo mostrava formiguinhas como trabalhadores desta empresa e gafanhotos como os trabalhadores da concorrente. A intenção era fazer com que seus trabalhadores, por um lado, observassem esta última como sua inimiga, que não trabalha, sendo uma espécie de predador do trabalho alheio. Por outro lado, observariam a si como aquelas que trabalham com esforço e dedicação.

A idéia da fábrica, de acordo com Rodrigo, era introjetar, em seus trabalhadores, um “espírito” de guerra declarada ao seu maior oponente. Além das curtas metragens, a empresa, a partir desta estratégia militar, passa a observar o comportamento do seu oponente e imitar algumas de suas ações, por exemplo, lançar uma caixa de sabão em pó com uma quantidade menor. Ainda para baratear o custo do produto, resolve diminuir os grãos do sabão, conseqüentemente sua densidade, assim como a fazer a solicitação de uma embalagem menos espessa. Com isto, o preço do produto seria menor do que o de uma empresa norte-americana, sua maior concorrente naquele momento.

Este grande projeto de transformação da empresa foi iniciado em março de 2001, que, segundo dados de Rodrigo, faz parte de um processo de reestruturação produtiva das empresas anglo-holandesas na América Latina, visando à 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

denominado pela empresa de “O Caminho para o Crescimento”, sendo idealizado para enfrentar a perda do valor da empresa no mercado de capitais europeu.

Rodrigo relata sua experiência na área de compras da fábrica em Valinhos, a qual, em sua opinião, foi a que necessitou das primeiras transformações, como mostra a seguir:

A área de compras é uma área que, quando tem esse tipo de mudança, em que pensam em junção, é uma das primeiras que se muda, porque é um pouco mais fácil. O ato de comprar, você comprar para uma, para três, para quatro, a sua carga aumenta, mas isso também é dividido entre os outros compradores, mas para quem é, digamos assim? Na verdade, eu vejo que isso pro funcionário acabou piorando, porque a carga de trabalho aumentou e muito, não é? O salário não é e era o mesmo. Eu lembro que, antes de eu sair, eles fizeram uma pesquisa de mercado e a empresa pegou o salário das principais empresas. Só que ela nivelou em média, não nivelou por cima. Ela não é a melhor pagadora do mercado. Existem empresas que pagam bem melhor. Ela é mediana e aí tinham pessoas que estavam, inclusive eu, com o salário muito defasado. E aí você foi numa primeira faixa, tipo: você é comprador; você vai de tanto a tanto nessa faixa.

A narrativa de Rodrigo nos traz informações referentes à intensificação do trabalho, sem respaldo salarial, situação muito relatada em estudos contemporâneos sobre mudanças na esfera do trabalho, a qual trataremos adiante.

Por causa da fusão, ele foi transferido para a fábrica localizada em Vinhedo, assim como seu avô, em uma época também de reestruturação, porém, no caso deste senhor. o motivo foi à expansão da fábrica de Valinhos. Nesta outra fábrica, presenciou um conflito com um trabalhador argentino, por conta da junção, no momento em que foi transferido:

Então, quando junta argentino e brasileiro, que chega no ponto de onde há divergências de opinião, você sempre recai para as piadinhas. Então isso era normal, essas piadinhas. Argentino era nome de não sei o quê, por outro lado, os argentinos são assim, muito pelegos, não é? Em relação ao trabalho, são muito fominhas, gosta, assim, de trabalhar até tarde da noite. Até porque também a pessoa, às vezes, não vem com a família, está morando sozinha aqui e vem para trabalhar mesmo, não é? Eu já estava em Vinhedo quando chegou esse... mas era mais dois amigos que falavam. O pessoal reclamava demais, então tinha realmente um choque cultural aí de questão de valores. Incentivava hora extra, esse tipo de coisa, não gostava daquelas piadinhas “estão deixando o lápis cair”, não é? Que é a questão de chegar sexta-feira, deixar o lápis cair e ir embora. É, quer ir embora e já começa a tirar o pé do acelerador. Eu lembro que o pessoal reclamava que ele era bem sistemático nesse sentido.

De acordo com o relato de Rodrigo, este argentino era gerente e possuía uma concepção de trabalho diferente dos trabalhadores daquela fábrica, os quais estavam acostumados a diminuir o ritmo nos escritórios na sexta-feira e, freqüentemente, saírem

mais cedo. No caso, como o próprio Rodrigo destacou, houve choques culturais de interpretação sobre o trabalho e vieram à tona as representações construídas socialmente e, sempre reforçadas pela mídia, sobre os argentinos como adversários brasileiros.

Para reforçar os problemas desta junção, este rapaz comenta que o comportamento deste gerente não tem agradado os trabalhadores, pois é considerado muito rígido e “fechado”. Sua experiência em trabalhar com argentinos, já que ao sair da empresa foi empregado em uma outra que tinha vários trabalhadores desta nacionalidade, mostrou a ele que estes são racistas, não gostam quando uma pessoa negra chega perto deles e fazem comentários pejorativos também em relação às mulheres. Dá um exemplo de um fato ocorrido em outra empresa em que trabalhou:

Eu estava de férias, mas eu lembro que a moça que trabalhava comigo falou que chegou um argentino, que era chefe da empresa de biscoitos em que trabalhei, que agora se uniu a uma outra. E aí ele foi conhecer a fábrica e a gerente geral industrial é uma mulher. E ele falou assim: mas como, uma mulher dirigindo a fábrica? Ele não se conformava, e a gerente da nossa área também era mulher. E ele entrava em choque. Tanto que aí ia na “queda do braço”. Quem perdeu foi ele. Tanto que voltou para a Argentina, mas entrou em conflito por causa do cargo ocupado por mulher. Aí, no caso, no ponto feminino e do negro, é visível o preconceito deles.

Rodrigo percebe que a empresa em questão também parece ter preconceito racial na contratação de trabalhadores, principalmente para exercerem cargos administrativos. De acordo como seu relato:

Na parte de escritório de Vinhedo, tinha uma pessoa negra que eu me lembre na área de contabilidade. Lá em cima, ela era a única negra. Em Valinhos, eu me lembro que, às vezes, os rapazes mais novos, que tem facilidade com a informática, que fazem digitação, esse tipo de coisa, dependendo do horário que trabalham, conseguem fazer um curso superior, então, daí geralmente eles vão lá para a balança, não é? Onde pesa caminhão e daí cabe nota fiscal e, conforme vai conhecendo o processo, vão levando a pessoa para cima. Eu me lembro lá que tinha um menino. Eram três ou quatro, que sempre andavam juntos e faziam curso superior. O único, desde que eu cheguei lá, que ainda não tinha subido, foi um negro. E ele estava no mesmo nível ali. Era um funcionário dedicado, pessoa que merecia uma oportunidade, mas eu lembro que os outros todos tinham ingressado, mas ele ainda não. Em Valinhos, não tinha nenhum negro trabalhando no escritório, nenhum.

Quando Rodrigo refere-se ao escritório como “lá em cima”, isto se dá, porque a fábrica em Vinhedo possui dois andares: no piso inferior, está localizada a produção e acima ficam os escritórios. Algo a que se destacar é que, em pesquisa anterior (Muniz, 2001), muitos trabalhadores da área produtiva sentiam-se inferiorizados pela distribuição

espacial entre estes e os da área administrativa, o que muitos interpretavam como estabelecimento de hierarquias, mesmo tendo coordenadores e gerentes de produção no piso inferior.

A segregação nesta fábrica, na opinião de Rodrigo, não se restringe às questões raciais, mas também de classe social e de gênero. Como mostra a seguir:

É, existe e aqui eu, às vezes, acho que ainda segregam você até pela alimentação, não é? Porque ainda permite o bandejão. Eu acho um fato interessante que daí muitas pessoas que trabalham na produção, mesmo tendo o que escolher, porque em casa come no prato, não é mesmo? E, às vezes, a pessoa também, que trabalha lá há muito tempo, come com o bandejão ainda, porque já é uma coisa que já se acostumou, mas eu vejo que até os funcionários mais novos de produção, quando entram, têm o prato e têm o bandejão, ele vai no bandejão, não é? Ele introjeta uma condição de inferioridade e cria essa marca de distinção, assim. Às vezes, eu almoçava e via isso até como um aspecto simbólico, parece que para diferenciar, porque você tem o uniforme que diferencia e você tem várias coisas que segrega, não é?

Com relação às mulheres, este percebia que ali havia muito do que tinha lido em um artigo da pesquisadora sobre esta questão, ou seja, uma substituição do que existia anteriormente, na fábrica localizada em Vinhedo, do não estabelecimento de uma linha divisória entre pessoal e profissional. Da década de 1970, ano da inauguração desta fábrica, aos anos 90, as paqueras, os namoros, as cantadas eram explícitas, tanto que a fábrica foi nomeada “barco do amor”, pois muitos tinham envolvimento pessoais e não apenas profissionais. Por causa da negatividade deste comportamento para a imagem da fábrica, em meados dos anos 90, houve mudanças na presidência da empresa e passou-se a proibir este tipo de envolvimento e também os eventos sociais. A visão sobre a mesma ser “não profissional”, “festeira”, estava prejudicando-a junto às outras divisões e até mesmo junto à comunidade local. Entretanto permaneceram as “cantadas” e brincadeiras, isto é, ao “elogiar” os atributos físicos de sua colega, os trabalhadores da área administrativa afirmam não passar de brincadeira, caso a colega se sentisse ofendida. Como exemplifica Rodrigo:

Eu me lembro que uma vez eu estava sentado ali naquele jardim e tinha um pessoal. Em Vinhedo, até porque tem mais mulher, não é? E parecia que isso era mais acentuado do que em Valinhos, mas eu me lembro que uma vez... eu acho que você até contou isso no seu artigo, que tinha um corredor e ali, onde as pessoas entravam no restaurante, ficavam os homens dos dois lados. E era como se fosse uma passarela para olhar as bundas das meninas, não é? E outro relato que me falaram é que, uma vez, foram limpar os dutos do ar condicionado da empresa, e aí um fornecedor achou um monte de calcinha nos dutos. Isso na parte superior. Outra coisa foi um comentário que eu escutei, de uma menina

que também conseguiu ser gerente e daí muitas pessoas falam: ah, foi gerente porque é bonita, que é gostosa. Foi por isso que eu falei que muitas coisas daquilo que você já tinha escrito ainda permeiam por lá. Havia muitos comentários entre os homens, são mais, assim, questão de não sei quem é amante de não sei quem; tem muito desses boatos, que o diretor da fábrica era amante de não sei quem...

Além destas questões, Rodrigo também observou as opiniões machistas de alguns de seus colegas:

Quando eu trabalhava aqui, a gerente do meu gerente era uma mulher e, às vezes, ela dava serviço para ele, alguma coisa assim, ele falava: ah, mulher na chefia é um saco, porque não sei o que tem, eu não agüento trabalhar com mulher sendo chefe, é muito detalhista tal e eu ficava quieto. Ele estava sendo extremamente preconceituoso em relação a ter uma mulher como superior e lá também o meu gerente tinha uma chefe mulher e o comentário era o mesmo. Que ela era chata, e daí é interessante como muda de postura, porque, na frente, é todo sorriso.

Rodrigo acredita que este tipo de preconceito não é exclusividade desta empresa, já que a sociedade na qual vive também é machista. Na sua interpretação, este tipo de comportamento em relação às mulheres torna-se mais evidente em empresas, nas quais há uma quantidade razoável de trabalhadoras. Isto porque, na fábrica em Valinhos, que possuía um número muito pequeno de mulheres contratadas, este fato não era tão aparente quanto na fábrica em Vinhedo, que tinha um número maior. Mesmo considerando esta quantidade significativa, as trabalhadoras não passavam dos 20% do total de trabalhadores, porém, ao comparar com Valinhos, que não chega à metade deste número, parece que a empresa tem contratado mais mulheres naquela fábrica.

Ao comparar as duas fábricas, Rodrigo põe em destaque um outro problema sobre a questão do trabalho da mulher: o critério da empresa em privilegiar, em seu quadro, trabalhadores que tenham uma “boa aparência”, por isto o não aparecimento de negros em suas contratações. É necessário esclarecer que esta “boa aparência” não se restringia às mulheres, mas também aos homens, tanto que a impressão que se tem, ao entrar em um de seus escritórios na fábrica em Vinhedo, é a de estar não em uma fábrica, mas em uma agência de modelos.

Na opinião deste rapaz, não havia muitas mulheres em cargos de chefia na fábrica localizada em Valinhos, por causa da aparência física delas não se adequar aos padrões exigidos pela empresa. Como mostra sua narrativa:

Ah, eu acho que tinha também o preconceito, porque daí falava que Valinhos só tinha mulher feia. E falavam que só tinha velha. Mas quando também entrava alguma pessoa bonitinha assim, daí também já tinha uma série de comentários.

Diferente da fábrica em Vinhedo, que possuía em torno de 10% de mulheres na área produtiva, em Valinhos, de acordo com Rodrigo, havia apenas três, apesar de, no início do funcionamento da mesma, estas serem maioria absoluta nesta área. À época, o trabalho era manual e, principalmente, na parte de embalagens, e a empresa considerava o trabalho feminino mais apropriado, pois acreditava que as mulheres eram mais “delicadas” e “jeitosas” para tal ofício. As mudanças ocorreram, na visão deste rapaz, com a introdução da automação:

Eu acho que a mudança foi por causa da automação e porque antes, na empresa, você tinha parte de perfumaria, que precisava do manual, aquela coisa mais delicada, assim, que tinha mais paciência, geralmente era a mulher que fazia esse serviço. Aí a parte de sabonete era uma parte que é mais pesada. Mas que também, devido à automação de um modo geral, demitiu muitas pessoas; hoje, numa linha de produção, você tem duas pessoas por linha mais ou menos.

Embora, na interpretação de Rodrigo, há um preconceito em relação às mulheres na fábrica, muitos trabalhadores se referiam à empresa utilizando metáforas femininas, tais como mãe, em uma época em que esta era considerada paternalista. Para ele, isto se devia ao fato da figura do pai ser mais autoritária e da mãe aquela que abriga e protege. Conforme seu relato:

A mãe cede mais, porque antes eu lembro que tinha um senhor lá que criava mel fora da fábrica e, muitas vezes, ele ia tirar o mel das abelhas no meio do expediente, ninguém via e depois ele voltava, não é? Então era uma coisa mais assim, aberta. A maioria das pessoas que entrava, ficava, ia subindo de cargo e tendo oportunidade; ia conhecendo bem o processo, não é? Eram pessoas, assim, muito técnicas, que sabiam realmente daquilo e, quando chegava esse pessoal mais novo, tinham um conflito danado.

Este paternalismo, relatado por Rodrigo, e adiante por seu pai e avô, foi empregado pela empresa quando esta ainda era familiar e mesmo depois da fusão com o grupo anglo-holandês, mais foi sendo “eliminado” com as reestruturações implementadas a partir da década de 1980, com a introdução de máquinas automatizadas e a necessidade de demitir a mão-de-obra excedente. De acordo com Rodrigo,

o conflito de geração era bem grande, porque geralmente a pessoa era avaliada não pela experiência que ela tinha, mas, por exemplo, se sabia mexer no computador. Ou chegava e falava assim: por que você não manda um e-mail

pelo computador? Por que você tem que escrever no papel ainda, se você tem o computador? Então você tinha umas coisas desse tipo mesmo, não é?

Estas questões sobre as novas exigências do capitalismo, o “novo” perfil, os conflitos geracionais e a experiência de trabalho serão melhores trabalhadas adiante.

Em sua narrativa, este rapaz mostra que esta mudança foi muito sentida pelos que vivenciaram uma outra época paternalista, na qual a empresa “valorizava” os trabalhadores, demitindo-os apenas em casos considerados extremos, de prejuízos para a empresa. Na sua concepção, aqueles construíram um passado mítico sobre tal momento, isto é, passaram, na comparação com o tempo presente, a afirmar que, antes das mudanças, a empresa era muito melhor. Este assunto voltará a ser discutido na análise dos dados.

Algo semelhante foi observado por Rodrigo em outra empresa, na qual foi trabalhar após pedir demissão daquela. Nesta, também transnacional, os trabalhadores mais antigos se remetiam a um passado de melhores condições, tal qual na empresa em questão, como mostra o seu relato:

É interessante ver isso, porque, hoje, que eu estou trabalhando em outro lugar, parece que você somente mudou de endereço, porque é como se fosse uma coisa estrutural. Você conversa com os funcionários e eles vão dizer: “ah, porque na época do seu Armindo, que era o dono daqui desta empresa, as coisas eram diferentes. Ele era acessível, passava no meio da linha de produção, conhecia as pessoas”, que é a figura paterna mesmo. Que era o cara que mandava você embora, para você pegar o seu fundo de garantia e depois te contratava de novo, entendeu?

Por estas razões, na interpretação deste rapaz, seu pai e outros passaram a ter uma visão mais crítica sobre a empresa. Estas mudanças, ele acredita que foram proporcionadas por contratações de gerentes mais jovens, com uma visão sobre administração mais “moderna”, a partir de concepções de carreiras, de eficiência e resultados. Os critérios para as promoções deixam de ser dadas pela experiência, e os trabalhadores passam ser avaliados por seu desempenho:

E aí, conforme o seu desempenho, você vai transitando nessa faixa e criam aqueles métodos de avaliação. Se você for bem avaliado, dois anos consecutivos, é promovido. Eles criaram esse tipo de regra, mas também que era coisa, às vezes, muito difícil de inferir, porque você vai tratar isso com o seu gerente, não é? É meio que: se ele tem, ele vai te dar aumento. Se ele não tem, ele vai arrumar um meio da sua avaliação... foi o caso do meu pai, que foi mandado embora. Em vez de falar, por exemplo: olha, você está chegando no final da sua carreira, obrigado por tudo. Fizeram uma avaliação dele ruim para justificar a

demissão. Então, por isso, quando você pega a fala do meu pai, é uma fala meio magoada, bem magoada por causa disso.

Rodrigo, em sua narrativa, evidencia as diferenças entre as avaliações dos trabalhadores a partir dos processos de mudanças: a ascensão de um trabalhador nesta empresa estava condicionada a um processo de avaliação subjetiva de seu superior, muitas vezes utilizada para justificar demissões, como foi o caso de seu pai, cuja narrativa será exposta em capítulos subsequentes.

Outro programa muito criticado por vários trabalhadores é o *trainee*, o qual está totalmente voltado para a constituição de uma carreira na empresa. Este surge, segundo dados da empresa, na década de 1960, o qual tinha por finalidade recrutar universitários para postos de gerência. As primeiras inscrições foram abertas em 1964, cujo nome era “Carrossel, pois a idéia era que os jovens circulassem por todas as áreas da empresa, de modo a se familiarizar com cada uma delas” (livro elaborado pela empresa: 31). A Fundação Getúlio Vargas foi a primeira instituição de ensino superior a ter seus alunos recrutados por esta empresa e, conforme dados desta, apenas meia dúzia de alunos se habilitaram. A empresa mostra também como este panorama se transformou, já que, no ano de 2000, 40 vagas foram disputadas por 15 mil universitários. Mais adiante será exposta a narrativa de um entrevistado contratado através deste programa. No seu início, este se beneficiou em muito para ascender na mesma, já que a empresa proporciona aos *trainees* oportunidades de aprimorarem seus conhecimentos em sua matriz na Inglaterra, além de conhecimentos em todas as áreas da empresa.

Rodrigo relata que o motivo principal de seu pai criticar tanto a empresa e principalmente este programa de carreira deve-se ao fato do gerente, que lhe emitiu uma avaliação ruim, ter sido contratado através deste programa. Estes são treinados para considerarem apenas os resultados e não a experiência, nem a história do trabalhador. Por isto sua concepção negativa sobre estes gerentes. Entretanto, para Rodrigo, a crítica de seu pai também traz resquícios do paternalismo vivenciado por ele anteriormente, como será exposto adiante.

Sua saída foi muito diferente da ocorrida com seu pai:

Eu estava meio com o saco na lua de trabalhar ali, porque eu trabalhava demais. Você pegava o número de requisição, comprava o valor, e eu era o que comprava mais. Então eu tinha uma carga operacional de trabalho muito grande, até mesmo não sabia como eu conseguia dar conta. Eu trabalhava e dava conta

de estudar, como eu dava conta das duas coisas e ainda ao mesmo tempo? Porque o trabalho era muito. Então eu acabei saindo mais por causa disso mesmo, porque eu trabalhava demais e, financeiramente, eu não estava sendo reconhecido.

Então acabou recebendo uma oferta melhor de trabalho e resolveu aceitá-la. A dificuldade maior foi à reação do avô, que não considerou sua saída como algo positivo, pois acreditava que a empresa era muito boa e poderia lhe dar certa estabilidade, ao contrário de seu pai, que o incentivou. Esta menção retrata como esta família vivenciou de maneiras diferentes e até mesmo opostas a mesma empresa, sendo fortemente explicitada tal diferença. Uma discussão mais aprofundada sobre estas questões será realizada posteriormente.

Rodrigo comentou que, recentemente, recebeu uma proposta irrecusável, no que diz respeito a salário e benefícios, para voltar a trabalhar na empresa em questão, o que este aceitou. A proposta foi realizada, de acordo com este rapaz, por causa da sua experiência no processo de fusão atual. Com seu comentário, este queria destacar sua impressão de que os diretores da fábrica estão percebendo que a experiência é importante para o sucesso deste projeto de regionalização.

A narrativa de Rodrigo revela um cenário mais atual das reestruturações, pelas quais a empresa tem passado, em função da concorrência e das mudanças do próprio capitalismo mundial. Com a finalidade de se entender esse processo, é necessário, neste momento, partir de uma ordem cronológica, pois há um rompimento entre as práticas empresariais, enquanto a empresa pertencia à família Milani, e as práticas implementadas pelo grupo anglo-holandês, que irá adquirir esta empresa na década de 1960. Por isto, a narrativa que irá ser relatada a seguir será a do avô de Rodrigo, Sr. José, sem a qual será difícil situar a narrativa de seu pai Carlos. Seu avô, Sr. José, contará sobre o momento da empresa ainda da família Milani e sobre as experiências vivenciadas por ele na fábrica em Valinhos. Sua esposa também narrará sua experiência como trabalhadora desta mesma fábrica. É o que se verá a seguir.

## **Capítulo 2. História de vida, história de empresa: a narrativa do Sr. José**

Neste capítulo, será vista a narrativa do Sr. José e sua esposa, D. Maria, que contam sobre suas vidas, como filhos de imigrantes italianos, trabalhadores da fábrica em questão e a própria história da cidade de Valinhos, na qual estes vivem e também se encontra a empresa em questão.

Estas narrativas proporcionarão visualizar também as representações que estes trabalhadores elaboraram sobre a mesma, já que a finalidade é compreender os processos de mudanças, os quais esta empresa tem implementado em suas fábricas. Os relatos não falarão apenas desta empresa, como também das pessoas, de relações, de valores, de política e da história local, como já citado anteriormente.

Narrar estas experiências abrirá caminhos para a comparação com outras experiências, nos capítulos subseqüentes. Eis, então, a história deste casal, que inicia seus trabalhos na empresa a partir da década de 1940.

### **1. Sua vida, “sua empresa”, sua cidade: eis as representações do Sr. José**

O Sr. José começa sua narrativa contando que nasceu na cidade de Valinhos, há 83 anos e descende de uma família italiana, entretanto não se recorda de qual região eles vieram:

Eu não lembro de onde, da Itália, meus pais vieram. Estes dias mesmos minha filha tentou achar documentos para tirar passaporte para poder visitar a Itália como neta de italiano, mas não achou.

Não foi por acaso que a sua família escolheu esta cidade para se estabelecerem ao chegarem ao Brasil. De acordo com a história oficial da cidade, confirmada por este senhor, assim como em outras regiões do Estado de São Paulo, também para Valinhos vieram imigrantes italianos, resultado de incentivos adotados pelo governo brasileiro, cujo intuito era substituir a mão-de-obra escrava por imigrantes.

Os primeiros imigrantes italianos começaram a chegar nesta cidade em 1888, dando, segundo dados obtidos, um novo impulso na agricultura. Particularmente, as primeiras

famílias que chegaram e desembarcaram no porto de Santos, para trabalhar nas fazendas de café, tinham a sua procedência da região de Vêneto<sup>25</sup> no norte da Itália. A marcação e a presença dos imigrantes, em particular dos italianos, no cenário urbano e nas fazendas de café contribuíram para a formação e marcação da vida social e cultural de Valinhos, conforme fontes consultadas, sendo que a própria empresa estudada foi fundada por um descendente de italianos.

Rememorando estes fatos, o Sr. José, em um tom saudoso, relata um pouco de sua vida:

Mas ô tempinho bom, não é? Fala sério! Puxa vida, a minha infância foi muito boa. Meu pai veio com três meses da Itália, segundo me falavam lá em casa, eu não sei, para Valinhos. Então, o meu pai trabalhava só com plantação e colheita de café, sabe? E onde eles moravam, aí nós tínhamos plantação de banana, de laranja, fruta não faltava, mas a banana maçã nós vendíamos, para sobreviver também, não é? Criava galinha. E nós fazíamos a criação de bicho da seda também. Já viu o bicho da seda? Muito bonito toda a criação. Depois eu entrei na funilaria. Não, o primeiro serviço meu foi panhar algodão, sabe onde é o Bariense aí? É aquela rodoviária antiga. Naquele viaduto ali, chamava Antônio Martins, eu trabalhei para ele, para panhar algodão. Depois, aí nós arrumamos serviço no olaria, eu fui lançar tijolo. Ainda passava aqui nessa rua, na 11 de agosto, era só um trilho aí, encanamento. Nós fala, trabalha no Risca Faca, lá longe, perto de Vinhedo, trabalhei seis anos. Risca Faca é porque tinha um barzinho, tomava uma cachaça. É mais conhecido, aqui em Valinhos, Risca Faca do que... Então, depois de lançar tijolo, aí comecei a amassar barro, eu rodava na pipa para os burros rodarem em volta e irem amassando, aí ia levando para os tijoleiros. Puxava 11 carroças de barro nas pipas por dia. E uma viagem de capim por dia, fazia. E ajudava a enforar tijolo, desenforar, tinha mais ou menos 20 anos à época. E, naquele tempo, transportava tijolos aqui na estação de Valinhos, que era depósito. Agora não tem mais nada disso aí, não é? Era tudo depósito para carregar nos vagões, tantos tijolos, telhas. E, então, era tudo ferroviário, não tinha o rodoviário. Tinha o armazém grande para outras coisas, para fruta também, não sei nem explicar direito. Você lembra do armazém? Você, acho que nem lembra, não é? [Questiona o filho Carlos<sup>26</sup>]. É, a turma descarregava até figo e tudo, depois carregava no vagão também.

Este narra também que começou a trabalhar na empresa em 1943 e saiu em 1974, portanto permaneceu nesta por trinta e um anos. E mostra um relógio que ganhou de gratificação, no qual exhibe, orgulhoso, a data de ingresso na empresa.

---

<sup>25</sup> Segundo Cenni (1975), desde 1876 as regiões de Veneto, Piemonte e Lombardia forneciam sozinhas 64,4% da inteira emigração. De 1887 a 1890, o Vêneto apresenta uma quota ainda mais intensa de emigrantes.

<sup>26</sup> Vale lembrar que as narrativas foram coletas em conjunto, apenas como recurso metodológico estas foram apresentadas separadamente.

Este senhor relata ainda que, quando entrou na empresa, esta, em sua opinião, era bem pior do hoje, já que as máquinas eram todas manuais, tal qual em suas primeiras instalações, as quais todos contam que se deu no fundo do quintal da casa do Sr. José Milani. Este senhor, em 1897, monta uma oficina de remendos de sapatos e venda de secos e molhados, um tipo de empório, o qual dá início a uma das fábricas que irá unir-se ao grupo anglo-holandês para constituir a empresa pesquisada. Esta foi a primeira indústria da cidade e abriu oportunidade para os recém chegados imigrantes trabalharem, pois o Sr. Milani tinha preferência em contratar italianos ou seus descendentes, formando uma espécie de grupo étnico, o qual foi construído como critério para a seleção de trabalhadores para sua fábrica<sup>27</sup>. Este foi um dos motivos do Sr. José ter conseguido emprego nesta fábrica, foi contratado ainda quando esta pertencia à família Milani.

De acordo com este senhor, a empresa tem sua história atrelada diretamente à história da cidade, confirmado por um jornal local, Terceira Visão (1997),

ou seja, ao redor da pequena fábrica que foi se desenvolvendo, desenvolveu-se também a cidade de Valinhos. Juntas, elas passaram por diversas transformações, ampliações e modernizações (Terceira Visão, 1997).

O início dos trabalhos “nos fundos do quintal” do Sr. Milani aparece para o Sr. José como algo precário, pois começou, segundo seu relato, com um tacho pequeno, no qual se fabricava sabão. Este senhor conta como trabalhou na saboaria:

Trabalhava com o sabão Águia e o Pinheiro naquela época e era tudo manual, tudo na pá, entende? Cada caldeira ia de 120 a 130 tambores de borra, é um produto preto, sabe? Tirava tudo com a pá e jogava dentro da caldeira. Mas é tudo manual, o sal também, era tudo manual.

Conforme dados do Sr. José e também outros coletados em um livro elaborado pela empresa, a produção da fábrica em Valinhos-SP foi impulsionada em 1910, pela Primeira Guerra Mundial, pois havia dificuldade, em função do conflito, para a importação de sabonetes e perfumes. Assim, a partir de 1920, a família Milani especializou-se na fabricação desses produtos. Criaram um sabonete, cuja aceitação no mercado fez com que a empresa mudasse seu nome, incluindo o nome deste produto, em 1932. Sobre a origem do nome da empresa, há estórias diferentes: segundo o livro elaborado pela empresa, o nome deveria ser algo que evocasse Paris, “de onde eram sopradas para o mundo as melhores

---

<sup>27</sup> A questão dos critérios de seleção baseou-se em questões étnicas e será discutida posteriormente.

fragrâncias”. O livro conta que o filho mais velho de Milani, Adolfo, encontrou-se, certo dia, com um amigo, cujo nome de sua noiva o encantou, por isto pediu a este amigo a autorização para batizar assim seu sabonete.

A outra estória foi relatada por Geraldo, ex-trabalhador da fábrica, em ocasião de uma entrevista à administração da empresa na comemoração dos 100 anos da cidade de Valinhos. Esta estória também é conhecida pelo Sr. José, que fez menção a ela em sua narrativa. Estes senhores contam que o nome foi dado porque uma das filhas de Milani assim se chamava e, após sua morte, resolveram homenageá-la, dando seu nome ao sabonete, assim como à empresa. Mesmo após a fusão com o grupo anglo-holandês, não foi retirado e sim incorporado ao nome da outra empresa. O importante não é saber qual das estórias é verdadeira e sim o caráter mítico dados às suas narrações, as quais foram consideradas relevantes, a tal ponto de serem divulgadas para seus atuais trabalhadores, já que aparecem em Cds-Rom. Estes foram distribuídos aos trabalhadores daquela fábrica, em ocasião do seu centenário.

O Sr. José lembra do apito da fábrica do Sr. Milani, o qual sinalizava a entrada e saída dos trabalhadores, assim como o início e fim do horário de almoço, mostrando a interação entre fábrica e comunidade local. Este fato também é retratado em dois jornais locais, Folha de Valinhos (1997) e Terceira Visão (1998):

era uma barulhenta buzina de navio, ouvida em todas as dependências da fábrica e que comandava também os sentimentos dos empregados e a vida dos que moravam perto, como um aviso de que estava na hora de levantar, ou então colocar o almoço na mesa, porque era chegar, almoçar, descansar um pouco e voltar para o trabalho (Terceira Visão, 1998).

A década de 1940 marca um novo ciclo de desenvolvimento no distrito, o qual se estende até os anos 60, de acordo com o Sr. José. Esse ciclo acompanha as mudanças do país, incorporado ao plano de metas do governo Juscelino Kubitschek de Oliveira. Foi um período conturbado com o advento da Segunda Guerra Mundial e, posteriormente, com o acirramento da bipolaridade ideológica refletindo-se no cenário internacional e no cotidiano das pequenas cidades.

Sr. José lembra que, no final desta década, houve mobilização da população da cidade para que Valinhos deixasse de ser subdistrito de Campinas e se emancipasse. Entretanto isto só acontece em dezembro de 1953, após plebiscito.

Depois, aconteceu, no ano seguinte, a primeira eleição no município, conforme nos conta o Sr. José. Concorrendo ao cargo de prefeito, entraram Gerônimo Alves Correia e José Spadacia, em uma disputa acirrada que marcou historicamente a cidade, pela formação de origem histórica de dois grupos antagônicos, os Gravatinhas (PSP) e os Paragatas (PTB). Foi uma presença marcante essas disputas e conflitos expressos na imprensa partidária local, colocando como primeiro prefeito Gerônimo Alves Correia do PTB.

O Sr. José conta que à época só existiam estes dois partidos: o PTB (Partido Trabalhista Brasileiro) e o PSP (Partido Social Progressista). O relato abaixo explica a questão:

quando Valinhos se emancipou, em 1953, a eleição primeira foi em 1954. Então aqui tinha dois partidos, o Gerônimo era considerado o partido dos pobres, então era o partido dos paragatas, que eles falavam, nem era alpargatas, o calçado da época, que a gente usava. Os pais da gente compravam uma vez por mês, usava oito dias, depois ficava tudo aquele beirão, que é aqueles fiapos. Então, a gente, de dia de semana, andava de paragata e, de sábado e domingo, punha terno e gravata, era uma beleza, viu? A alpargata era de sola de corda. Então eles falavam que era enxuga poça. E o outro lado era o PSP, que era considerado o partido dos gravatinhas; o Gravatinha era considerado os mais abonados no caso. Então, a política era uma rixa brava mesmo aqui.

O Sr. José questiona se havia assistido à novela transmitida pela Rede Globo de televisão, a “Cabocla”, que mostrava a disputa política entre dois coronéis em uma cidade do interior, a qual este considera muito semelhante ao que ocorria em Valinhos à época.

Lá (na novela) é os pés descalços e barriga cheia. Os grã fino é barriga cheia. Os pés descalços são os colonos das fazendas.

Em outro depoimento<sup>28</sup>, um senhor que também trabalhou nesta fábrica, relata que

nós, Paragatas, ou seja, Alpargatas, saíamos do trabalho e íamos para os comícios, não é? Os comícios eram feitos acima de caminhão, de sacada, de muro, era tudo mundo pobre. O Gerônimo que era mais ou menos assim, que na época foi candidato a prefeito e o Onésio, candidato a vice-prefeito. E o pessoal do Beppe se apresentava melhor, eram tudo altos funcionários da fábrica, bem bonitinho, bem arrumadinho, tal e aí estavam tudo com gravatinha, logo surgiu o negócio, os Gravatinhas e os Paragatas.

Como demonstra o depoimento acima, confirmado pelo Sr. José, os Milani apoiavam os “Gravatas”, por isso os trabalhadores da fábrica tinham que votar também nos candidatos deste partido. Caso fossem da oposição, deveriam manter o fato em segredo,

---

<sup>28</sup> Este depoimento foi retirado de um CD Rom elaborado pela empresa ao completar 100 anos em Valinhos.

pois corriam o risco de serem demitidos, como mostra o relato do Sr. José: *E o gerente era fogo, viu? Se soubesse que era do contra, já mandava embora.*

De acordo com este senhor, o PTB

tinha força, mas não tinha dinheiro. Eles tinham a força do povo, não é? Mas eu lembro, com o meu filho, eu ia nos comícios, saía cada quebra pau aqui, não é? Saía briga mesmo, então a turma dava aquelas Paragatinha, aquelas Gravatinhas, todo mundo saía, sabe? Mas era, tipo assim, na época, como é que falava? Voto de cabresto. (...) Existia o voto de cabresto. Na política ou você era ou você não era.

Este senhor, auxiliado pelo filho, lembra também que o principal político do PSP de Valinhos era cunhado do gerente da fábrica, o qual, segundo este entrevistado, era o candidato do empresariado da cidade. Havia, neste caso, um grau de parentesco entre o gerente da fábrica e o político, além da sua campanha de representação aos empresários.

Acrescenta: *nossa, precisava ficar quietinho, se não...* Fazendo alusão às demissões. Relata ainda que os trabalhadores da fábrica tinham que se afirmarem eleitores dos Gravatas, porém, quando os Paragatas ganhavam as eleições, não conseguiam manter a emoção e faziam festa, mas fora das suas dependências. Para ambos, era algo muito sofrido não poder manifestar suas opiniões, ter que se sujeitarem a mascarar suas preferências políticas em função da manutenção de seus empregos. Entretanto, como os chefes e gerentes da fábrica não iam até as seções eleitorais para verificar se os trabalhadores votaram nos candidatos dos Gravatas, pois o voto era secreto<sup>29</sup>, muitos deles votavam em seus candidatos, como mostra a narrativa do Sr. José:

Paragata, queria votar no Gerônimo. Daquela época, era urna, agora que é eletrônica. Ah, nós votamos no Gerônimo. Era para votar na urna, então, bem feito para o cara escutar paragata fazer tum no fundo da urna. [riem] Eu sei que tem muita história, foi muito divertido, muito bom.

Não apenas em Valinhos como em várias outras cidades os trabalhadores identificavam-se com o PTB, partido criado por Getúlio Vargas em 1945. Este senhor, juntamente com o filho, confirma a aprovação do PTB pelos trabalhadores por causa de Getúlio Vargas:

Muitos xingam o Getúlio, mas o trabalhador ia muito para o lado do Getúlio, que ganhou o trabalhador na época, sabe? Porque o defendia. Do discurso dele, os

---

<sup>29</sup> Com normalização político-constitucional após 1945, há a instauração do voto secreto e da Justiça Eleitoral. Ver Andrade, 1997. A época citada é década de 1950.

empresários não gostavam. Tanto é que ele falava: o trabalhador brasileiro. O discurso dele era assim, não é? Então ele era muito desse lado.

O Sr. José ainda lembra-se da morte de Getúlio Vargas:

Então, eu ia falar do Getúlio, o dia que aconteceu a morte dele foi 24 de agosto de 1954 e foi nesse ano que teve a primeira eleição aqui em Valinhos para prefeito.

Segundo este senhor, muito da política da época é vista ainda hoje neste Município:

Não mudou nada aqui não. Tem dois partidos aqui. Só que agora tem o PSB e o PL, não é? Tem o PSB, que falam que é os Paragata. E o PL, os gravata. Tanto é que, quando vão os mais velhos, a turma faz: vai votar em quem? Ele fala: alpargata ou, então, gravata. [riem] Fala ou não fala?

O Sr. José recorda também que os partidos se revezavam no poder e a este motivo atribui o crescimento da cidade, pois, como as disputas eram acirradas, os políticos efetuavam muitas melhorias para que pudessem sair vitoriosos nas próximas eleições, como destaca a sua narrativa:

Quando existe briga política, existe crescimento. Um quer fazer mais que o outro, sabe? Hoje, Valinhos acho que cresceu... Em 1950, não tinha nada, nada mesmo, olha o que é hoje?

Apesar de considerar Valinhos uma boa cidade para se morar, reconhece que há ainda muitas melhorias para se fazer, principalmente na área da saúde. Estimulado pelas lembranças de sua esposa, o Sr. José relata o envolvimento também da empresa no auxílio de seus trabalhadores no preenchimento dos formulários para a obtenção do título de eleitor:

A empresa fez uma sala lá, cada um tinha um papel para preencher, para quem preenchia certinho, tinha título, senão, não. Eu recebi um título amarelo, que eu não sabia. [ri]. Quem não fazia o que eles queriam, não ganhava o título, não é? Eu tive o meu sim, tive, oh!

Diante deste comentário, Carlos, filho do Sr. José, reforça a idéia do voto de cabresto, que era imputado a seus trabalhadores. A maneira encontrada para que tivessem um controle de quem poderia votar e em quem. Foi a criação deste espaço dentro das dependências da fábrica, para que seus trabalhadores pudessem agilizar a obtenção do título de eleitor. Este processo era realizado também para que a empresa tivesse informações sobre quem era analfabeto ou não, já que a legislação excluía os analfabetos do direito ao

voto. Desta forma, tentavam angariar votos para os candidatos apoiados pelo dono da empresa.

Esta forma de apoio político sofreu transformações na década de 1960, uma vez que, segundos dados obtidos em livro escrito pela empresa, esta, não agüentando a concorrência, acaba por sucumbir e se junta ao grupo anglo-holandês, que já possuía uma fábrica na cidade de São Paulo, tornando-se uma empresa multinacional<sup>30</sup>. É nesta década que o filho do Sr. José irá trabalhar na empresa, influenciado e indicado por seu pai, como será visto no capítulo subsequente.

Retornando à sua narrativa, Sr. José lembra que morou 27 anos na Rua Independência, número 508; depois se casou, ficou mais seis meses morando com os pais; logo após, mudou-se para Vila Santana, bairro da mesma cidade, no qual permaneceu apenas quatro meses, pois voltou a mudar-se agora para a Vila<sup>31</sup>, cujo nome era o da empresa em questão, criada por ela no ano de 1950. E permaneceu lá por volta de 20 anos. Sua esposa faleceu um pouco antes desta data e, em 1969, casou-se novamente e foi morar em outro bairro.

Contou-me como era esta Vila, a qual foi construída para abrigar trabalhadores da fábrica e seus familiares. Segundo o seu relato, as casas da Vila não estavam disponíveis a todos os trabalhadores da fábrica, mas apenas àqueles que prestassem serviços à comunidade ou mesmo à fábrica em caráter voluntário, já que o valor do aluguel era simbólico. Esta Vila não possuía armazéns, porém, para habitar nela, deveriam prestar serviços à mesma e à comunidade. O Sr. José, para poder morar nela, precisou trabalhar como bombeiro voluntário, pois à época não tinha na cidade, função esta que nos descreve abaixo:

Quando a gente morava na Vila, tinha uma portinhola, quando apitava a sirene, chamava a brigada. Então tinha um negócio de vidro, que tinha a chave, tirava a chave e abria a porta para descer. A portinha para descer só para socorrer o incêndio. A gente descia tudo correndo. Meu filho, lembra como sua mãe ficava toda preocupada, quando o pai descia? socorria a comunidade inteira. O dia inteiro, meu filho e minha mulher ficavam sempre acordados. De madrugada, tocava a sirene, eu saía correndo. Aí ia pegar o trator, não é? Porque antigamente

---

<sup>30</sup> Para Michalet (1985), uma empresa multinacional é aquela “geralmente de grande porte, que, a partir de uma base nacional, implantou no estrangeiro várias filiais em vários países, com uma estratégia e uma organização concebidas em escala mundial”.

<sup>31</sup> Como esta vila trazia o nome da empresa, a mesma será citada apenas como Vila, para manter o sigilo sobre o nome da empresa pesquisada.

não eram aqueles aparatos. Ficava a noite inteira aí. Sempre no meu mês acontecia isso. Mas que azar. Tudo no meu mês. Eu era chefe todo mês, tudo no meu mês. Era trator, papapapa, não era que nem hoje, hoje você vai numa máquina. Era trator, ia embora. E justo naquela noite tinha sido mandado dois embora, bombeiros. Mandaram embora, veio a desgraça.

Confirmando o relato deste senhor, o jornal Folha de Valinhos (1997; 1998) escreve que esta Vila foi fundada pela empresa do Sr. Milani, por volta de 1949, a qual era constituída por um núcleo residencial para abrigar alguns trabalhadores da empresa e suas famílias:

Instalada em terreno da Companhia, a Vila teve inicialmente 78 casas, passando depois para 85, onde moravam algumas famílias de funcionários, cuja presença constante era imprescindível para a Companhia, principalmente nos casos de emergência. Ali moravam o chefe do escritório, do departamento de pessoal, o caixa, o chefe dos eletricitas, o chefe da manutenção, o almoxarife, entre outros, e os bombeiros – voluntários que atuavam nas brigadas contra incêndio, não só a favor da empresa como também para toda comunidade, à título de colaboração (Folha de Valinhos, 1997).

Atualmente, no lugar da Vila, há mais uma fábrica do conglomerado da empresa pertencente ao grupo anglo-holandês, de acordo com o Jornal. Ainda sobre a Vila, o mesmo Jornal afirma que outros ex-moradores, assim como o Sr. José, a partir de sua narrativa, trazem este núcleo residencial vivo na memória:

Isso porque a Vila representou para todos os que lá moraram uma espécie de marco nos seus destinos, a ponto de despertar suspiros, lágrimas e boas risadas; quando alguém comenta os fatos, se lembra de episódios lá vividos. Pois cada um sentiu à sua maneira as manhãs, tardes, noites, madrugadas, festas e demais fatos e atividades ali vividos (Folha de Valinhos, 1998).

O Sr. José lembra desta Vila com nostalgia, como um tempo feliz que já não pode voltar. Conta que era muito boa para morar tinha ao todo oitenta e cinco casas, as quais eram restritas aos trabalhadores da fábrica que se enquadravam nos requisitos citados. Além das casas, a Vila possuía uma escola para os filhos dos trabalhadores e um parque também para o lazer das crianças. Sua localização era bem próxima à fábrica. Foi o lugar que este mais gostou de morar<sup>32</sup>. Quando sua primeira esposa faleceu, ficou morando ainda naquele local com seus dois filhos, um menino com quatorze anos e uma menina com dez, até casar-se novamente:

---

<sup>32</sup> Entendo, assim como Ferreira (1998: 215), a casa como um espaço simbólico, sendo elemento importante na manutenção da identidade social do idoso. Esta questão será analisada posteriormente.

Eu e a Maria, minha segunda esposa, não se conhecia antes da gente se casar. Conhecia só de sobrenome. Essa coisa de sobrenome ainda é algo que se tem muito em Valinhos tanto que no cemitério você encontra sepultura da família X, Y ou Z. A gente se conheceu na fila do antigo Unibanco e logo em seguida a gente começou a namorar. Foram oito meses de namoro e depois nos casamos. Depois do casamento tive que me mudar da Vila da empresa, porque a Maria não queria deixar a mãe que era viúva e a gente foi morar com a minha sogra.

Além deste trabalho como bombeiro, o Sr. José trabalhou como voluntário, como garçom, em uma festa de casamento da filha do gerente da fábrica:

Eu fui como garçom lá no casamento da filha do patrão, do Carlitos Monarine. Era na rodoviária, tinha um salão de festa, eu fui. Não fui obrigado, me chamaram, eu fui. Foi um trabalho voluntário.

Como será visto na narrativa de seu filho Carlos, este tem uma opinião bem diferente do seu pai, ou seja, em sua interpretação, o Sr. José, mesmo negando, teria sido obrigado a servir nesta festa. Esta questão será discutida mais adiante.

Relembrando seu trabalho na fábrica, o Sr. José relata que não possuíam equipamento de segurança para não machucar as mãos, já que trabalhavam com produtos químicos e de difícil manuseio. Inclusive este se acidentou ao cair em um tacho de água fervendo, ferindo as duas pernas, as quais têm seqüelas até hoje, como conta abaixo:

Eu nunca me esqueço, foi dia 17 de Agosto de 50 (lembrou-se da data, pois seu filho nasceu naquele ano em fevereiro). É, fiquei um mês e oito dias no hospital. A gente não olha o perigo, você entende? Então acontece. [ri]

Este senhor, em sua narrativa, tenta amenizar o acidente, afirmando que caiu em um tacho pequeno, porém seu filho, que participava também da entrevista, parece não se conformar com a negligência da empresa em não equipar seus trabalhadores com material de segurança. O senhor José continua seu relato:

Eu tirava a lixiga, aquela água que lava sabão, sabe? É, ela ia num depósito, que era mais pequeno do que essa mesa aqui, daí tinha uma bomba ligada que ia na glicerina. Então, saía da caldeira, saía quente, não é? E tinha uma peneira no canto, assim, e um caibro assim. E eu fui para suspender essa peneira, mas esse caibro estava solto. Forcei o caibro, e ele me deu uma rasteira e eu fui com o caibro. [ri]

Como não havia Hospital em Valinhos, foi atendido na Casa de Saúde em Campinas e, segundo sua narrativa, as despesas de transporte foram custeadas pela empresa: *Nossa*,

*meu chefe não faltava um dia de vim me ver. É Giaco Pitaluga, ele chamava. Era o saboeiro que fazia turno dali, um italiano.*

O Sr. José conta com satisfação que seu chefe foi visitá-lo no hospital, fazendo alusão ao quanto a empresa se importava com seus trabalhadores, fato este que talvez tenha amenizado a questão da falta de segurança na empresa, que punha em risco a vida de seus empregados. Continuando seu relato, o Sr. José conta como a empresa à época davam preferência a empregados também italianos ou descendentes. Este conta que

eles tinham preferência para pessoas da família, indicação, o currículo, quando vinha, era currículo de pessoas que a gente indicava. Ah, você tem algum conhecido? Então a gente indicava a pessoa, independente se essa pessoa tinha o estudo, eu preciso de uma pessoa para trabalhar. Você me indica, então? A gente indicava. Então não tinha 8<sup>a</sup> série, 5<sup>a</sup> série, estudo não tinha, a gente era educado para o trabalho.

Conta também que, quando iniciou seu trabalho na empresa, havia um número maior de trabalhadoras em comparação aos trabalhadores, cuja justificativa dada era o trabalho ser artesanal (fabricação de sabonetes e cremes dentais) e, por este motivo, as mulheres seriam mais aptas – na opinião do filho do Sr. José “perfeitas” – para desenvolvê-lo. Deste modo, as trabalhadoras ficariam na embalagem dos produtos e os trabalhadores no serviço braçal de confecção dos mesmos.

Este senhor comenta como as trabalhadoras da fábrica em Valinhos eram competentes em seus ofícios, por exatamente realizarem o que lhes mandavam, sem reclamações:

Então tinha uma linha de sabonete, assim, que eu chegava, eu deixava para as meninas, todo mundo, 90% era mulher: olha, se você terminar o serviço hoje – a gente trabalhava até as 6 horas da tarde e, no sábado da manhã, tinha um horário – até 2 horas da tarde, está todo mundo dispensado. Nós temos que fazer, por exemplo, 1000 caixas de sabonete até as 2 horas da tarde, então vocês estão dispensados. E fazia com as meninas, falava, batata! 2 horas da tarde, estava terminado; ele dispensava as meninas, que era um trabalho artesanal, não tinha isso de máquina e de coisa, ele falava: nós precisamos fazer tanto, se fizer tanto até tal hora, está dispensado e está abonado, vocês vão receber a mesma coisa, era assim.

Este tipo de acordo era utilizado também para estimular uma maior produtividade em prazos menores, lembra o Sr. José. Por causa destas qualidades, este senhor considera que a empresa tenha contratado tantas mulheres, inclusive sua esposa, como será visto adiante. Entretanto este senhor lembra que as trabalhadoras, durante o tempo em que

estiveram na empresa, não chegavam a exercer funções de chefia, de acordo com sua narrativa:

Mulher não tinha vez não. Cargo de chefia, não. Só encarregada, o máximo que a mulher chegava. Ou trabalhava em escritório, uma ou outra assim. O resto era homem. É, se você trabalhar, o máximo... quanto? oito pessoas, tinha uma mulher só, não é? Uma mulher de oito, uma.

Hoje percebe que há diferenças, as mulheres estão ocupando cargos de gerência, o que não era muito comum à época. O Sr. José recorda ainda com saudades daquele tempo, no qual o trabalho era pesado, artesanal, mas havia emprego para a maioria das pessoas, fazendo alusão ao presente momento, quando as máquinas têm substituído os trabalhadores.

O Sr. José trabalhou oito anos na fabricação de sabão nos tachos:

eu fui indenizado, porque, naquela época, a empresa não queria que os trabalhadores ficassem estabilizados, depois fiquei dois meses fora. Mande uma carta, me chamaram de volta.

Ao explicar o que significava um trabalhador estabilizado, este senhor, auxiliado pelo filho, esclarece que à época havia uma lei, na qual o trabalhador, após nove anos de empresa, teria estabilidade no emprego, por isso esta o demitia quando completava oito anos e, depois de alguns meses, o readmitia, isto se fosse do interesse da empresa:

então, o que faziam? A empresa mandava embora, fazia acordo com o funcionário e registrava-o como novo, sabe? Se eu chegasse há nove anos, jamais poderia ser mandado embora. Eu poderia continuar na empresa, até quando a empresa existisse por lei. O chefe poderia chegar e dizer: ah, seu Zé, o senhor chegou faz oito anos, o senhor vai ter que fazer um acordo com a gente, tal, tinha que fazer.

De acordo com sua narrativa, todos acabavam por fazer acordo com a empresa e desligavam-se. O Sr. José passou por este processo por duas ocasiões, ambas quando completou oito anos de registro em sua carteira de trabalho. Na última vez, houve certa dificuldade para retornar à empresa, como conta:

Daí mandei outra carta, mas foi difícil para voltar, se não fosse o pai do Arildo, o sobrinho da minha mulher. A mãe desse Arildo era irmã do primeiro marido dela, que foi prefeito aqui também, não é? Foi o pai dele que arrumou emprego para mim. E ele gostava muito de mim, sabe? Porque ele me mandava fazer serviço, eu pegava e ia, não recusava, não é? Inclusive, quando eu fiquei um mês de aviso prévio, todo dia ele vinha falar comigo: Zé, não se esqueça de mim, vem falar comigo, viu? Todo dia, até eu sair do escritório, ele vinha falar isso. Você traz a carta, mas não vai se esquecer, dá na minha mão, hein? Um mês assim. Até um dia, eu entreguei. Ele falou: Zé, mas está difícil, olha, sujou. Eu

quero essa resposta o quanto antes, porque eu preciso logo de serviço, mas consegui.

Este relato evidencia mais uma vez a política da empresa em privilegiar a contratação de pessoas com algum tipo de relação com seus empregados, fato este que será objeto de discussão posterior. Destaca também que seu filho, Carlos, passou por situações difíceis dois anos antes de se aposentar:

Na época, os dois anos que você ficou lá também, lembra, filho? Você tentou ver se conseguia, assim, um outro serviço, porque tinham mandado ele para São Paulo, onde ele trabalhou um tempo, então achou que ia surgir uma outra oportunidade. Aí ele foi falar com o chefe dele, que falou assim: eu estou arrumando para mim, para você, se vire. Falou assim para ele, sabe? Ele saiu... ele fala que, nesses dois anos, ele comeu o pão que o diabo amassou, não é? E ele agüentou, porque tinha o Rodrigo lá dentro, então ele falou: eu não quero prejudicar o meu filho, eu vou sair do jeito que eu entrei, sem dever nada para ninguém.

Apesar das insatisfações apontadas pelo filho, o Sr. José destaca que considera as condições de trabalho apresentadas pela empresa, atualmente, mais favoráveis para trabalhar do que na década de 40, quando começou na fábrica, pois o serviço era braçal e, como já destacado, exigia muito esforço físico. Além disso, ainda havia as horas extras, como mostra este senhor:

Eu fazia as horas extras, nessas seções, fazia esse serviço aí, sacaria, tinha babaçu, amendoim, algodão, amendoim...

Neste momento, este senhor recorda que havia uma linha de trem na fábrica para trazer a matéria prima:

Deixa eu falar que o trem entrava lá dentro da empresa. Para pegar as coisas para fazer óleo, fazer sabão, para pegar as coisas. Tinha a linha do trem que ia recolher e na empresa também. E a gente carregava a sacaria pesada, não é? Ah, manual, tudo, nossa... Cheguei a, em um mês, fazer 130 horas extras.

E esclarece que o amendoim era para extrair o óleo para a fabricação de sabonete, assim como o babaçu:

Ah, o babaçu era para fazer espuma. Você usa o coco, a água de coco para fazer espuma, não é? Então você usa o sebo e o babaçu. Eu tenho um tio que trabalhava lá, lembra? Passava o dia inteiro, o apelido dele era babaçu, de tanto babaçu que ele comia, é gostoso aquele coquinho, não é? [ri] Está com 90 anos, ele mora pertinho da minha casa. Para fazer sabonete, usa óleo e outros componentes também, é o que o sabão tem que ter se não não faz espuma. Normalmente é 80% de sebo e 20% de outros componentes para fazer espuma. Não sei hoje, usam mais óleo de soja, não é? Tem sebo, soja e babaçu. A soja

substituiu muito o sebo por causa do preço. Mas o babaçu, a função dele, do coco, é a espuma. Eu fazia também a medição de todos esses tanques de óleo e de sebo. Toda segunda feira eu fazia a medição e fazia a contagem... bom, a contagem já estava na pilha, não é? Ia só tomar nota das contagens de sacos, das sacarias. Não sei porque o Joãozinho, que era subgerente, falava para eu fazer isso aí. Uma vara por cima, a medição, porque, com as trenas, não dava certo. Até hoje tem que medir tudo com uma vara, sabe? Nossa, tinha que subir lá encima para fazer a medição.

De acordo com o Sr. José, desde a década de 1970, quando foi construído o depósito na cidade de Vinhedo, a linha de trem não existe mais, época esta em que muitas Companhias Ferroviárias abriram falência, não sendo diferente em Valinhos. A intenção do Sr. José, ao narrar esse acontecimento, é comparar as condições de trabalho do passado com as atuais, esclarecendo porque considera que hoje é muito melhor.

Sr. José conta que se aposentou na empresa e narra sobre seu último cargo na mesma:

Eu fiquei de encarregado em 74, expedição de produto acabado, fui encarregado lá também, fazia contagem de estoque diariamente, se deixasse de hoje para amanhã, você tinha um erro que você não achava mais. E, naquele dia, você achava. E era tudo na mão que fazia, não tinha uma maquininha de calcular, não tinha nada. Agora é tudo por computador, você vê! E eu não tinha nada disso aí. Todo dia, eu fazia a minha contagem e depois conferia com o relatório, para confirmar, não é? Se tinha algum erro, então a gente já ia procurar onde estava, não é?

Este senhor sente-se muito orgulhoso por ter feito parte desta empresa como trabalhador, por isto não entende porque seu neto, Rodrigo, resolveu pedir demissão, já que para ele não há empresa melhor para se trabalhar na Região.

A seguir, apresentarei a narrativa de D. Maria, sua esposa.

#### **D. Maria: trabalhadora, esposa e mãe**

Ao continuar ouvindo as narrativas, tentou-se incluir as respectivas mulheres dos entrevistados, privilegiando a narrativa de D. Maria, esposa do Sr. José, que também trabalhou na empresa, já que se considera, assim como Piscitelli (1993), que há diferenças entre as lembranças femininas e masculinas: “as trajetórias individuais se desenvolvem e são recriadas em um universo codificado pelo gênero” (Piscitelli, 1993: 165). A narrativa

de D. Maria evoca não apenas uma visão diferente do seu marido sobre a empresa, mas também auxilia a refletir sobre as relações entre os trabalhadores e trabalhadoras na fábrica.

D. Maria, então, narra como conheceu seu marido e um pouco da história de sua família:

Ele já era viúvo, estava atrás de mim fazia tempo, querendo falar comigo, não conseguia porque... [riem] eu não conhecia ele, mas ele me conhecia. É duro o jeito da gente falar de um tempo. Como ele me conhecia, então me via. Eu, como não o conhecia, então não o via, tem dias que ele passava encostado, eu não sabia quem era. Mas nós nascemos aqui em Valinhos, somos fundadores daqui, nossas famílias, não é? Meu avô, acho que veio da fazenda, por aí, e onde eu morei mesmo, que eu nasci, foi aí onde é a faculdade, era a nossa chácara. Então, quando o meu avô a comprou, tinha 60 pés de figo só plantado e depois... Meu avô era italiano. Até ele chegou a trazer filhos de lá da Itália. Ele já era brasileiro, nasceu aqui, era o caçula. Então daí há uma outra pessoa, que era Lino Buzzati. Este tinha trazido as mudas de figo da Itália. E daí o meu avô chegou lá, só tinha 60 pés de figo, daí foi progredindo e, nessa chácara que eu morava, tinha alqueires de terra. A nossa chácara era a primeira, assim, quando terminava a cidade. Era a última casa que tinha luz elétrica e água encanada. Daí já não tinha mais, da faculdade, para lá em diante, porque a cidade era bem mais em cima, não é? E aí esse rio que passa aí, que dá enchente, você já ouviu falar, não é? Então, era o riozinho que a gente brincava, aquela água limpinha, tudo areia no chão, assim, no fundo. Meu pai pescava toda noite embaixo daquela ponte ali, era muito gostoso também. E ele nasceu aqui na Vila Independência, e eu nasci na Rua Campos Sales, que começa na fábrica e o meu número era 674. Era 600 metros, a fábrica. Foi uma vida muito sofrida, eu também fiquei viúva com quatro anos de casado. Tive que criar o meu filho, que ficou muito doente, mas superamos tudo isso. Eu fiquei 10 anos viúva, depois que eu casei com ele, não é? (referindo-se ao Sr. José). Eu tinha um filho do primeiro casamento e o Zé tinha um menino, Carlos, e uma menina. Nós casamos. Casamos no civil e no religioso, como manda o figurino. Nós tivemos mais uma menina e estamos casados a 39 anos.

D. Maria conta que sua mãe era viúva e moravam em uma pequena chácara, na qual também trabalhava plantando e colhendo figo. Por isto, ao casar-se pela segunda vez foram morar com a mãe dela para que esta não ficasse sozinha. Segundo sua narrativa, a mãe fez chantagem emocional, pois D. Maria tinha um filho do primeiro casamento. A mãe resolveu que, se ela fosse embora, não permitiria que levasse seu filho junto, deste modo não encontrou alternativa senão ficar. Declarada a resolução de permanecer na chácara, a mãe de D. Maria mandou construir uma cozinha com fogão à lenha, um quarto e mais uma

pequena cozinha para ela e decidiu deixar a casa para sua filha morar com o marido e os filhos de ambos. Em seu relato ela esclarece sobre a tradição na qual foi educada de obediência a mãe e como esta influenciou em sua tomada de decisão e de seu marido sobre onde morar. Ficaram, então, nesta chácara por volta de oito anos. Ao saírem de desta residência, construíram uma casa no bairro Nova Valinhos, na qual moram até hoje.

Esta senhora trabalhou na empresa em questão na década de 1960, como operária, por um curto período, mas que merece destaque:

Eu trabalhei só 5 meses, e no creme dental. Lá também era aquela pilhas de caixinha, que a gente tinha que apertá-las e fechar tudo, daí o creme dental vinha tudo junto, um encostado no outro, às vezes tinha 3, eu pegava um e punha na caixinha e fechava-a, soltava na correia, que ia andando.

D. Maria conta também que as pessoas que trabalhavam na fábrica eram todas conhecidas, por este motivo foi fácil conseguir esse emprego. Nos seu caso, quem a indicou foi uma colega que era encarregada da área produtiva, a qual supervisionava o trabalho das mulheres. Segundo seu relato, havia uma divisão sexual bem nítida no que se referia ao trabalho, isto é, os trabalhadores tinham como chefe um homem e as mulheres eram chefiadas por uma mulher. Além disto, em sua narrativa esta senhora conta que:

Para ir no creme dental tinha que subir escadas, era no segundo andar, para cima, e também, para por o creme dental dentro do... a coisa lá para mexer o sugo, a moça tinha que subir na escada, eles ficavam tudo embaixo olhando.

De acordo com a narrativa de D. Maria, era costume dos trabalhadores ficarem olhando por debaixo das saias de suas colegas de trabalho, enquanto estas subiam as escadas para preparem os produtos a serem misturados para a fabricação de creme dental. Ao questioná-la sobre a reação dela e de suas colegas a isso, esta conta que elas acabavam por se acostumarem com a situação a ponto de não mais se importarem. Este relato é extremamente importante por mostrar que, já na década de 1960, havia um comportamento na empresa, no qual a mulher não era vista como colega de trabalho, mas sim objeto sexual, este tipo de imagem sobre as mulheres é bem evidente na pesquisa realizada em 2001.

Lembra-se que, certa vez, seu marido contou a ela que o seu chefe o chamou para ver as trabalhadoras:

“O seu Zé, venha, venha ver as meninas bonitas, vamos ver”. Era chefe, mas até chamava para ir em turma espiar; ele falava espiar, a gente falava: ele vem olhar para me espiar.

Como havia muitas mulheres trabalhando na fábrica, alguns rapazes consideravam a porta da fábrica, à época, ideal para encontrar uma namorada, já que estas eram geralmente bonitas e muito perfumadas, este último por causa do trabalho de embalagem de sabonetes realizado pelas operárias, conforme narrativa de D. Maria.

Por causa da quantidade de mulheres, acredita que tenham surgido vários relacionamentos na empresa entre chefes e subordinadas, assim como entre operários e operárias. Houve um caso que nos relata:

Posso contar em *of* isso, é uma figura impávida. Também ele pagou pelo que ele fez. Mudou, lembra? Os produtos iam direto para o depósito onde retirava tudo lá na expedição 74. Depois, eles passaram a retirar o sabonete embaixo, no porão um, que eles inventaram. Acho que não tinha nem o sabonete dois, estava construindo. E lá embaixo que cataram um monte de gente fazendo coisa que não devia, no dito porão. Foram oito ou 9 pessoas na época que estavam envolvidos nesse... mudaram a retirada do produto, inventaram o porão lá do sabonete um, aí a turma tinha ojeriza de passar lá: Deus me livre ir nesse porão aí. Ninguém queria mais passar pelo porão.

Após este episódio, todos os envolvidos foram demitidos, segundo esta senhora. Acredita que um dos motivos da diminuição do contingente feminino das fábricas se deva ao fato de ser um costume da época:

Antigamente, as moças casavam e paravam de trabalhar, daí só trabalhava o marido, a mulher ficava em casa.

Entretanto, ficou pouco tempo na fábrica devido a um momento de diminuição da mão-de-obra na área produtiva, porém não ficou desempregada por muito tempo:

Eu trabalhei só cinco meses, mas também não fiquei uma semana em casa, já entrei na Swift, que agora é onde é o supermercado Extra; uma fábrica grande também, trabalhei na lataria ali, onde fabricava lata de 1 litro, de 18 litros para embalar o óleo. Naquele tempo, a gente arrumava serviço fácil, eu tinha uns primos que trabalhavam lá, eu falei com eles, na semana seguinte já estava trabalhando. Eu trabalhei mais em cerâmica, assim, com japonês, com granja de galinha, com verduras, essas coisas.

Assim como o seu marido, D. Maria considera que antigamente era mais fácil conseguir colocação no mercado de trabalho do que atualmente. Esta senhora também se lembra das primeiras eleições em Valinhos, pois foi nesta época que puderam tirar título de eleitor e votar:

É, foi 15 de novembro a eleição, eu casei no dia 23 de outubro de 1954, a primeira vez. Que foi no ano em que o Getúlio morreu. Eu trabalhava lá na Swift

e cheguei lá, os portões estavam fechados, não deixaram ninguém entrar. E o meu noivo, ele tinha uma barbearia em Campinas, na Rua José Paulino. E ele passou no ônibus, eu estava lá na rua. Eu morria de medo. Aí ele teve que pegar o ônibus e vir de volta, porque eu viajava de volta para ir trabalhar na Swift. E naquele tempo não deixava entrar, porque ele tinha se suicidado (refere-se à morte de Getúlio Vargas).

E comenta sobre as eleições:

A mulher não era eleitora, não é? E aí, então, os partidos iam nas casas, onde tinha moça, quando era com 18 naquela época, para fazer as inscrições das moças.

Com estas lembranças, D. Maria encerra sua narrativa, pois considera que sua contribuição terminara por aqui. Naquele momento, esta senhora não tinha idéia do quanto foi rica sua narrativa para as futuras discussões sobre família e divisão sexual do trabalho.

No capítulo subsequente, Carlos, pai de Rodrigo e filho do Sr. José, relatará um momento de mudanças na empresa, os conflitos gerados por tais transformações, principalmente sobre seus sentimentos e de muitos outros trabalhadores em relação aos critérios de seleção e projetos de carreira; demissões em função da automação; sua aposentadoria considerada por este precoce, entre outras questões.

### **Capítulo 3. As reestruturações da empresa a partir da década de 60: o sentimento de Carlos quanto à sua desvalorização enquanto trabalhador da mesma**

Como citado anteriormente, será em 1960 que a empresa em questão mudará seu nome, após uma fusão entre a empresa anglo-holandesa e esta, a sua principal concorrente no ramo de produtos de limpeza e higiene, nos segmentos de sabões, sabonetes e creme dental, localizada na cidade de Valinhos. Esta empresa deixa de ser familiar e torna-se uma empresa de capital estrangeiro. Embora a direção desta tenha afirmado que houve uma fusão, na concepção de Carlos, assim como dos demais trabalhadores com quem foi conversado, a família Milani vendeu a empresa, isto porque gradativamente os seus descendentes foram se afastando dos negócios e, atualmente, estes não têm qualquer vínculo com a mesma. Muitos que eram empregados à época dos Milani se ressentiram com a venda, pois declararam um sentimento de perda, já que consideravam a empresa como sendo genuinamente valinhense, mesmo sendo de família de descendência italiana.

A outra empresa, pertencente ao grupo de capital anglo-holandês, estava situada na capital de São Paulo e estabeleceu-se neste local, na Praça Ramos de Azevedo, no centro da cidade, que à época, segundo dados da empresa, contava com aproximadamente 900 mil habitantes. O ano da vinda desta empresa para o Brasil data de 1929, contexto de crise na economia não só brasileira, como mundial, provocada pela quebra da bolsa de Nova York.

Carlos tinha 55 anos na ocasião da entrevista, era casado e pai de dois filhos. Este não participou desta transformação como trabalhador, apenas como filho, porque seu ingresso na fábrica se dará no final desta década. Apesar das mudanças, o critério de seleção ainda privilegiava as relações de parentesco, por isto o Sr. José consegue facilmente uma vaga para seu filho na fábrica, da mesma maneira como Carlos consegue vaga para seu filho, Rodrigo. Estes critérios serão analisados à diante.

De acordo com dados coletados no livro elaborado pela empresa, a fábrica do Sr. Milani, no final da década de 1950, começa a enfrentar crises

de variada natureza e, em determinado momento, passou a ser olhada com especial atenção por grupos estrangeiros que, desejosos de ingressar no mercado

brasileiro, viam nesta fábrica excelente porta de entrada (livro elaborado pela empresa: 30).

Além disso, a fábrica dos Milani, segundo dados da própria empresa, era a maior no setor de sabonetes, por isso o grupo anglo-holandês adiantou-se e concluiu negócio em junho de 1960. Este fato mostra que, apesar da crise apontada, esta fábrica possuía visibilidade internacional, ainda mais quando o grupo anglo-holandês decide incorporar o nome desta fábrica na junção, tendo como justificativa a sua forte presença no mercado brasileiro, conforme dados da empresa.

Ainda de acordo com dados coletados, essa fusão não foi tranqüila, já que passaram a trabalhar juntas equipes antes concorrentes. A solução veio com a criação de uma publicação de nome “Encontro”, a qual é mantida atualmente como jornal interno da empresa e que contribuiu para “integrar o pessoal” das duas empresas, na interpretação dos seus diretores.

Com a junção, conforme dados fornecidos pela empresa, esta procura se tornar “isenta” das questões políticas locais, por considerar que o envolvimento político não seria bom para o negócio, já que dependiam de algumas medidas governamentais para continuar competitiva no mercado.

Após a fusão, esta fábrica, que já era bem conhecida pelos consumidores e vista como uma empresa sólida, passa a ser considerada uma empresa na qual muitos gostariam de trabalhar, como evidencia Carlos ao relatar que os pais, na cidade de Valinhos, criavam seus filhos para lá trabalharem, principalmente quando esta se junta a um grupo multinacional. Passa a ser motivo de orgulho e status trabalhar em tal empresa. Isto fica evidente quando o Sr. José mostra como a empresa melhorou com a entrada do capital estrangeiro, já que trouxeram a tecnologia e o trabalho antes “pesado”, mais artesanal, passa a ser “mais leve”, com a ajuda de máquinas “modernas” e ágeis. Na interpretação deste senhor, esta mudança foi favorável, por isso o empenho em fazer com que seu filho também fosse um trabalhador daquela fábrica, como deixa claro:

Mas viu, os pais da gente, que nem o meu pai, na época, criava a gente para trabalhar na fábrica. O meu pai falou: “você vai trabalhar”. Não era assim? O meu pai queria porque queria arrumar um emprego para mim na fábrica, e eu entrei lá. Eu consegui um emprego na empresa pelo meu pai, por indicação dele.

O que fica evidente, como já citado, é que, embora a empresa tenha se transformado em “multinacional”, os critérios de seleção ainda privilegiavam relações de parentesco. Antes de narrar sua experiência na fábrica, Carlos expõe sua visão divergente sobre o trabalho voluntário de seu pai como bombeiro e como garçom na festa de casamento da filha do seu gerente.

Ao comentar a “troca de favores” entre fábrica e trabalhadores, o faz em tom de crítica, pois para este a empresa chamava o trabalhador e questionava:

Mas: o que, que você tem para me dar? Eu te dou uma coisa, mas você me dá uma coisa em troca. E o meu pai dava o serviço de bombeiro, o outro dava o serviço de mecânico, o outro dava o serviço... entendeu?

Deste modo, de acordo com sua narrativa, a empresa não estaria dando um benefício ao trabalhador e sim um pagamento por serviços prestados tanto à fábrica quanto à comunidade, elevando também a imagem da empresa junto aos moradores do Município, os quais eram então beneficiados por estes trabalhos voluntários.

Mostrando sua não concordância com tais acordos, o filho do Sr. José ainda relata que a casa, na qual habitaram na Vila da empresa: *não era de graça não, a gente pagava também o aluguel lá, não era de graça não*. Seu pai argumenta que o aluguel era irrisório, algo simbólico, explicitando o quanto gostava de morar nesta Vila, como pôde ser observado anteriormente.

Carlos, por ter vivenciado uma experiência diferente na empresa, interpreta essa relação “paternalista” como exploração. Diferente de seu pai, que considerou o trabalho na festa da filha do gerente como algo totalmente voluntário, Carlos interpretou esta situação como coação, ou seja, para este a empresa deve ter ameaçado o pai de demissão caso recusasse o trabalho. É interessante sua narrativa do fato:

Quando o pai foi no casamento da filha do Carlos (o gerente da fábrica), o pai não foi... teve que ir... Foi como garçom lá no casamento da filha do patrão. Na época, talvez, não sei se foi obrigado ou não, mas se o pai não fosse também... Será que não teria problemas? É, então? Não sei não....

Se for comparar a interpretação de pai e filho sobre esta questão, será visto que são bem divergentes, algo justificado pelas experiências de ambos serem também diferentes, como poderá ser observado em outros momentos da narrativa de Carlos.

Este entrevistado conta que foi contratado pela empresa em 1966, após a junção com o grupo anglo-holandês e narra:

O meu pai conseguiu para mim na fábrica, eu fui *Office boy* lá. Eu lembro que, quando eu entrei, o Tasca era o diretor da... Hoje é RH, antigamente falava departamento pessoal. Ele falou: senta aí, você quer emprego ou você quer trabalho? Eu falei para ele: eu quero trabalho. Pronto. Então, você está empregado. Você quer trabalho? Emprego tem um monte aí fora. Aí comecei a trabalhar lá, eu era *Office boy* em 1966.

Carlos lembra que o trabalhador nesta empresa era mais valorizado à época do seu pai, mesmo com o serviço mais manual, o qual exigia um esforço físico maior. A situação era melhor, pois não havia tantas demissões e substituições da mão-de-obra por máquinas. Fato este que vem ocorrendo na maioria das empresas devido à concorrência, de acordo com a interpretação de Carlos, pois leva vantagem a empresa que tem um produto com qualidade e menor custo. Para isto, elas têm investido em tecnologia que permita reduzir custos e propiciar tal qualidade, trazendo conseqüências extremamente negativas para os trabalhadores. Isso ocorre não só pelas demissões, mas principalmente pelo aumento do ritmo do trabalho e exigências cada vez maiores para atingirem as metas de produção estabelecidas pelas empresas, como é o caso dessa fábrica, de acordo com a narrativa de Carlos.

Sua experiência na fábrica é relatada abaixo:

Entre na fábrica como *Office boy*. Depois fui subindo, fui para auxiliar de gerente da sessão de sabão, eu lembro até o dia que eu fui lá: pô, eu não sei fazer esse serviço. Ele falou: se vira, pô! você não veio aqui? Não mandaram você aqui? Você tem que fazer o seu serviço. Daí tive que me virar sozinho, ninguém me treinou (fazendo alusão aos *trainees*). Aí fui para a área de planejamento, eu trabalhei quase 30 anos na área de logística, o meu currículo não vale. Ninguém dá valor. Eu trabalhei com tudo de logística, tudo que você imaginar de planejamento, só que a gente não tem valor, não é? Não tem, porque você fez 30 anos a mesma coisa, então não vale. Nenhuma empresa quer mais a gente, a gente é velho.

Quando foi realizada pesquisa em Vinhedo, também havia reclamações quanto à empresa desprezar seus trabalhadores mais antigos. Na opinião de Carlos, a partir dos anos 90, a empresa resolve implementar mudanças e, entre elas, a valorização da juventude na contratação do seu pessoal, já que a mesma considera esta como sinônimo de “modernidade” e “criatividade”, características fundamentais para o êxito destas transformações propostas. Com isto, para Carlos já não importa para a empresa se o trabalhador sabe realizar sua função, mas sim se consegue se adaptar às novas tecnologias, como, por exemplo, enviar e-mails ou manusear um computador.

Retornando à sua narrativa, este entrevistado lembra que demorou alguns anos para que se concretizasse a integração entre as empresas devido à rivalidade. Após superarem os problemas iniciais, através de trabalhos em grupos e a percepção dos trabalhadores que as coisas não iriam mudar muito, a empresa começou a investir na fábrica em Valinhos, com o intuito de consolidar sua posição no mercado, diversificando seus produtos (inserindo a produção de alimentos, por exemplo). Esta diversificação fez com que a fábrica de Valinhos, na década de 1970, se dividisse em três áreas: de sabonetes, sabões e saponáceos (Divisão de Sabonetes e Detergentes com fábricas localizadas em Valinhos-SP e Indaiatuba-SP; Vespasiano-MG e Igarassu-PE); de creme dental, talco, perfumaria, xampu, creme hidratante e de cabelo (Divisão de Produtos Pessoais com fábricas localizadas em Vinhedo-SP e Recife-PE) e de margarinas e outros produtos alimentícios (Divisão de Alimentos com fábricas localizadas em São Paulo-SP, Valinhos-SP, Jundiaí-SP, Monte Alto-SP; Minduri-MG, Pato de Minas-MG e Juazeiro-BA). As fábricas de Vespasiano e da capital de São Paulo foram desativadas, em consequência da reestruturação proposta. Esta questão voltará a ser discutida.

Os primeiros anos da década de 70 no Brasil foram marcados pela euforia dos grandes projetos megalomânicos do “milagre brasileiro<sup>33</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, do tropicalismo, entre outros, como se recorda Carlos.

Em meio a esse quadro, surge, em dezembro de 1971, a Divisão de Produtos Pessoais no Brasil, na cidade de Vinhedo, devido ao processo de crescimento do mercado, exigindo, assim, a expansão dessa fábrica e as divisões já citadas. Esta Divisão de TP (Produtos de Toaletes) ficou responsável pela fabricação e comercialização das linhas de toaletes, produtos essencialmente desenvolvidos para as mulheres, o que constituiu um

---

<sup>33</sup> Este plano econômico tinha por objetivo promover o crescimento da economia brasileira, que se apoiou, segundo Tavares e 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.

fator importante para a inserção do trabalho feminino nesta fábrica, segundo dados da empresa, questão esta que fará parte de análises posteriores.

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”.

Carlos e seu pai recordam que, por causa desta expansão da empresa, o setor de expedição, no qual o Sr. José trabalhava, foi transferido para Vinhedo, localizada bem próxima a Valinhos. Entretanto a empresa não fornecia transporte para esta cidade, o que dificultou a ida deste senhor ao trabalho, provocando seu pedido de aposentadoria. O pai de Rodrigo conta que à época essa empresa, além de não fornecer transporte, não oferecia nenhuma refeição a seus trabalhadores. Na interpretação deste entrevistado, a mudança de local de trabalho foi uma manobra para que seu pai solicitasse sua aposentadoria, como mostra o seu relato:

Então, ele ia de ônibus, nunca chegava no horário certo, não é? Se chegava um pouco atrasado, tinha que fazer uma justificativa. Depois de tanto tempo, você justificar porque que você chegou atrasado. De ônibus geralmente era difícil chegar na hora certa, não é? Depois ele achou que estava difícil, pegou e pediu para sair. Hoje é diferente, hoje já tem almoço, café, tem tudo, não é? Naquela época não tinha nada disso não. Não tinha nada, era marmita, viu?

Carlos conta que a fábrica era apenas um barracão com mais ou menos 10 mil metros quadrados, o qual servia de depósito dos produtos a serem vendidos. Nesta época, estavam construindo-a em uma localidade próxima ao depósito. Na década de 1970, este entrevistado já percebeu que a empresa havia iniciado a introdução de tecnologia, mas ainda as máquinas eram bem manuais, o grande investimento deu-se na década de 80, como conta a seguir:

Acho que foi em 1982 o grande “bum” da coisa, começou a demissão, a mandar um monte de gente embora, principalmente aqui em Valinhos. Enxugou a empresa.

A narrativa deste entrevistado e também a do Sr. Ernani, engenheiro aposentado da empresa, que será destacada adiante, apontam que a empresa começou a investir em máquinas automatizadas, que necessitavam de uma pequena quantidade de mão-de-obra para executar suas funções. Isso teve como conseqüências as demissões já na década de 1980.

A seguir, será descrita a empresa de acordo com a interpretação de Carlos. Este, como será exposto, sai da empresa muito insatisfeito, devido a algumas situações que ele considera injustas. Este sentimento perpassa sua narrativa, por isso, o que será trazido é a visão de um trabalhador que foi criado para atuar em tal empresa, sonhou com uma carreira promissora e acabou por ser demitido sem realizar seu intuito. Isto mostra que o sujeito, em sua narrativa, também constrói o mundo vivido.

### **1. O ponto de vista de Carlos sobre seu trabalho na fábrica e o seu significado para a expressão *capitalismo selvagem***

Carlos relata sua enorme insatisfação por não ter conseguido ingressar em um programa de carreira na empresa. Comenta que não foi apenas ele que não conseguiu ascender, mas também a maioria de seus colegas que tinham o mesmo tempo de serviço. Além disso, não havia muitos benefícios para os trabalhadores, que só vieram a ter participação nos lucros a partir de 1997, quando já estavam na empresa ele e seu filho. Entretanto, segundo Carlos, para receber tal benefício, tinham que retribuir com algo para a empresa, produtividade. De acordo com sua narrativa:

Ah, que benefício... Você tinha também que dar alguma coisa para a empresa para você ter um benefício. Você não tinha participação no lucro. Você tem que falar assim: eu vou atingir... essa linha aqui de produção dá mil caixas por hora, em dezembro. Para eu ter a participação, a minha equipe tinha que determinar, essa linha número 1 vai ter que ter mil e duzentas caixas por hora. Aí eu ia ter um salário a mais. Então, vamos dizer, se eu tinha 1200, eu ia ter 100%; se eu tinha 1100, eu ia ter 90%; se eu tinha 1000, não era nada, porque eu já era 1000.

Neste caso, a participação nos lucros era condicionada pelo aumento da produtividade, já que a empresa deveria lucrar para compartilhar tal lucro, essa era a lógica da empresa mostrada por Carlos em sua narrativa acima. A única premiação que a empresa fornecia aos trabalhadores era um relógio banhado a ouro ao completarem quinze anos na fábrica e, aos vinte e cinco anos, o benefício era um salário a mais. O Sr. José recebeu o relógio, que possui até hoje, e o exibiu com muito orgulho e satisfação. Já seu filho não quis mostrar o dele, por não sentir o mesmo que seu pai, ao contrário, seu sentimento era de

revolta por ter sido injustiçado por uma empresa, a qual dedicou tantos anos de sua vida, como evidencia sua narrativa:

Eu ganhei o relógio e ganhei o salário, só. Participação no lucro? Tinha que ter um projeto para você ter participação nos lucros, então, se você atingir aquele projeto, era por percentual, 100%, 90%, não era assim, não. Tinha que dar alguma coisa. Eles não dão nada para ninguém não.

Todas estas situações foram vividas por Carlos por trabalhar na área de planejamento, no setor de logística, o qual era responsável pela organização da mão-de-obra, do que deveria ser produzido por dia, escalonamento das férias, entre outras coisas. O pai de Rodrigo explica que a empresa trabalha com as técnicas japonesas toyotistas, cuja prescrição é vender primeiro os produtos, depois produzi-los.

Segundo dados coletados em pesquisa anterior, confirmados pela narrativa de Carlos, a empresa investiu em tecnologia partir da década de 1980, com o intuito de tornar-se competitiva no mercado, seguindo a tendência de outras empresas. Este entrevistado exemplifica, em sua narrativa, como era aplicado o *just in time*, denominado programa perda zero, na fábrica em Valinhos:

Era sim, tinha os clientes, por exemplo, o supermercado, não é? Então eles iam: o supermercado quer tanto. Você tinha clientes que tinha que parar até a produção, porque tinha cliente classe A, que compravam mais, não é? Cliente como os grandes supermercados, então fazia essas coisas, tinha muito isso, isso tinha.

Este entrevistado esclarece que, na fábrica, aos trabalhadores não era permitido fazer qualquer tipo de comentário sobre o ritmo intenso de trabalho, devido às novas tecnologias, pois corriam o risco de serem demitidos, como mostra seu relato:

Não podia reclamar, se reclamasse, você era mandado embora. Acidente de trabalho, meu Deus, eu tinha horror disso. Um dia esse Fernando Morisco chegou lá e disse assim: eu vou mandar embora, quem se machucar e não for provado que foi por culpa do equipamento, mas por culpa do ser humano. O dia em que o cara cortou o dedo lá, mandou embora o cara. Aí foi provado que o cara foi culpado, brincadeira isso. O cara está trabalhando, ele não tem culpa, você acha que o cara vai querer cortar o dedo? Você acha que uma pessoa vai querer tomar um choque elétrico? Só se for doido. E ainda disse que, se acontecer outro acidente, vai mandar embora. Sempre tem acidente, gente do céu, dá vontade de falar: vá para a m..., b... de país, quem quer cortar o dedo? Pode parar com isso.

A narrativa acima expõe a interpretação de Carlos sobre como a empresa, semelhante à época de seu pai, ainda não tem se preocupado muito com a segurança de seus

trabalhadores, ao contrário, os tem culpabilizado por se acidentarem em seu local de trabalho.

Com relação ao corte do dedo do trabalhador, Sr. José e Carlos fazem alusão a um problema semelhante enfrentado pelo atual presidente do país. E este não obteve o mesmo tratamento dado por esta empresa, cujo intuito da referência era apontar a desumanização praticada pelos dirigentes desta fábrica.

Carlos cita que, certa vez, deveria ter sido destinada uma semana à realização de um evento para a prevenção de acidentes, a qual faz parte da legislação trabalhista. Este, porém, não ocorreu devido a uns cálculos elaborados pela empresa, que concluiu ser um prejuízo muito grande o tal evento, pois teriam que parar a produção. À época Carlos achou que o discurso da empresa assemelhava-se a um discurso terrorista, devido a pouca importância dada por esta à vida de seus trabalhadores.

O Filho do Sr. José lembra-se de outro episódio, no qual uma trabalhadora do creme dental se machucou em uma das máquinas e não foi demitida, apenas porque o chefe de segurança, ao recriminá-la e mostrar como deveria trabalhar, acabou também se cortando:

Uma moça, para mostrar o creme dental, pegou o dedo numa maquininha, que chupava o creme dental, uma escovinha. Aquele serviço automático acabou por cortar o dedo da moça. Foi o Dias lá, cabeça: como é que você vai pegar? Você pega aqui! Aí ele botou o dedo, a máquina cortou o dedo dele também. [riem] O chefe da segurança, até hoje ele é marcado por causa disso. Nem mandaram a moça embora. Ia mandar? Teria que mandar ele também.

Além das demissões, Carlos comenta que a empresa desconta, da participação nos lucros dos trabalhadores, os prejuízos que esta obteve com os acidentes. Este entrevistado considera que a empresa deveria prevenir e não punir seus empregados com descontos e demissões.

Ao continuar sua narrativa, este entrevistado recorda que, após formar-se em Economia na Puc-Campinas, tentou exaustivamente uma melhor posição na empresa, porém seus esforços foram em vão e recorda-se ainda de outros colegas de trabalho que passaram pelas mesmas dificuldades:

Fiquei 24 anos nessa luta, tive amigo meu, o Sérgio, o Sabino, que é o maior, uma capacidade em termos de qualidade, era uma inteligência, se formou na Puc, meu Deus do Céu, aquele cara foi cortado do painel de *trainee*, porque ele se formou na Pucc, foram cortados vários: se você estuda na Pucc, não serve. Brincadeira, não é?

A representação que muitos trabalhadores da administração faziam, revelada em pesquisa anterior, sobre os *trainees* é de uma situação privilegiada, que dificulta a promoção dos que ingressam na empresa através da contratação “tradicional”, ou seja, através de seleção e entrevistas. Este fato é evidenciado por Carlos:

*Trainee*, eu tentei, eu estudei na Puc-Campinas: aqui você não pode fazer papel de *trainee*, você não estuda numa Unicamp, você não estuda numa Usp, você não pode. Mas o que é isso, pô? Vai medir o valor das pessoas por onde você estuda?

Segundo Carlos, este programa de *trainee* passou a ser implementado na empresa em 1976<sup>34</sup>, foi quando resolveu obter um diploma de curso superior na Pontifícia Universidade Católica de Campinas e tentar entrar para o programa, a resposta que recebeu foi:

Não, você não pode, porque você estudou e se formou na Puc-Campinas, você não pode ser *trainee*. Mas o que é isso, pô? Pode parar, não é? Quando você fala isso, você pode deixar um talento de lado, que não é o meu caso, eu até sei, mas você vai deixar um talento de lado, talvez melhor do que um da Unicamp. Será que o talento da Puc não é melhor do que o da Unicamp? Não sei, é questão de medir, não é? Mas não, até hoje é assim. Não tem valor isso aí, precisava mudar. Então a empresa tem muito disso, eu acho errado. Não é só esta empresa, não.

Neste momento, volta a comentar sobre a década de 1980, a qual foi a de maior investimento tecnológico empreendido pela empresa, havendo, por este motivo, muitas demissões. Os trabalhadores passaram a utilizar a expressão “entrar no facão”, quando sabiam que alguém ia ser demitido.

Carlos conta-nos ainda o quanto pessoas, que conheceu na empresa, dedicaram seu tempo a ela, destacando metafórica e literalmente que “davam suas vidas” pela empresa, entretanto nunca foram reconhecidos:

Você vê que tem pessoas, eu conheci pessoas capazes, não é? Eu trabalhei com esse Sabino, o Sérgio mesmo, que era meu chefe, eu gostava muito dele, era uma pessoa inteligente, que merecia participar do painel. Tem pessoas que, se fosse no painel de *trainee*, dava de 10 a zero num monte de gente ali. Sabe, naquele tempo, eles eram tão fanáticos na empresa, dava a vida pela empresa, era assim. O Sérgio era doente pela empresa. Ele morreu lá, infartou por causa da empresa, então era a pessoa que tinha que largar mão, não era valorizado. Dava a vida pela firma, sabe? E nem assim conseguiu.

---

<sup>34</sup> A empresa informa, em livro elaborado pela mesma, que as primeiras inscrições para tal programa, no Brasil, foram realizadas em 1964.

Em sua narrativa sobre seu trabalho na empresa, Carlos recorda os sacrifícios que realizou e o tempo desperdiçado, no qual poderia estar com sua família, sem o devido reconhecimento no momento da demissão:

De manhã, entrava oito horas, mas todo mundo trabalhava de noite naquela época, então, acontecia um problema, à noite vinham buscar em casa. Quantos? Uns quatro anos, não é? Vinha, mandava o táxi, à noite, vir me buscar. Diziam: a companhia paga o seu salário, você é contratado para fazer isso e acabou, ponto final. Mesmo que você esteja doente, o problema é teu. Depois a gente te paga.

A esposa de Carlos, Carmem, lembra que este nunca faltou a um dia de trabalho, em 34 anos que dedicou a esta empresa, e narra um episódio em que seu marido estava doente e, mesmo encontrando-se recém saído do hospital, a empresa mandou buscá-lo:

Ele ficou um dia porque ficou internado com cólica de rim. Quando ele saiu no outro dia, eu fui buscar ele no hospital. Ele veio, almoçou, já vieram buscá-lo, ele foi trabalhar.

Carlos se recorda que foram poucos os dias que não foi trabalhar e apenas por motivos relacionados à sua saúde. Assim, não entende porque a empresa não lhe concedeu um plano de saúde ao se aposentar, já que esta tem como norma fornecer aos seus trabalhadores a partir dos 55 anos um plano de vida vitalício. Porém, quando o seu benefício da previdência foi homologado, ele ainda tinha 48 anos e 50 ao sair da empresa, não sendo concedido tal plano, o que Carlos considera injusto:

Eu trabalhei 34 anos, me admira eu sair sem um plano de saúde. Você entra com 50 anos, trabalha cinco anos, sai com plano de saúde. Eu trabalhei 34 anos, saí sem. Olha o RH, que maravilha. E vai explicar isso para o povo, para a comunidade, quem que vai entender? Nem Freud explica. Isso é um problema de plano de saúde. Eu conheci uma pessoa, o Nelson, lá de Jurema. O Nelsão entrou com 50 como empreiteiro lá, trabalhou até os 55, mandaram ele embora, saiu com plano de saúde. Trabalhou cinco anos na empresa, eu trabalhei 34... Sabe? Eu fiz mais sabonetes que ele, ele fez cinco, eu fiz 34 anos de sabonete, põe sabonete, hein? Você vê lá. Ele fez cinco anos, e eu saí sem nada. É justo isso? Eu não sei. É coisa de se pensar. Por isso que, quando o meu chefe perguntou para mim até quando eu ia ficar, até os 55. Quer dizer, eu tenho 54 hoje. Eu não tenho condição de entrar numa empresa. Eu teria que estar trabalhando ainda até os 55, mas trabalhei 34. O cara que trabalhou cinco tem direito, que critério, não é?

O discurso indignado de Carlos tem por objetivo mostrar a contradição da norma estabelecida pela empresa, a qual beneficia um em detrimento de outro devido ao critério de concessão ser a idade e não o tempo de serviço.

Este entrevistado complementa que, ao sair desta empresa, precisou procurar um outro emprego, para contribuir com sua renda proveniente da aposentadoria, pois esta não era suficiente para arcar com suas despesas e de sua família. Carlos comenta sobre o significado do trabalho para ele:

E outra, eu também sou novo, não é? Até os 80 anos, eu quero trabalhar, graças a Deus. Trabalhar faz parte da vida da gente, não é? Se você não trabalhar, você se acaba.

Pode-se observar que o trabalho é algo muito importante para Carlos, já que foi educado por seu pai a valorizá-lo e, quando inicia na empresa no final dos anos 60, foi com o intuito de aposentar-se. Sua fala evidencia que à época o trabalhador que permanecesse pouco tempo em um emprego era considerado “vagabundo” e estigmatizado. Porém o Sr. José e seu filho percebem que estes valores mudaram e que, atualmente, houve até uma inversão, ou seja, as empresas preferem aqueles que têm vasta experiência, somente adquirida a partir de uma rotatividade muito grande em vários setores de atividades, como mostra a narrativa de Carlos:

Quem trabalhou bastante não tem valor nenhum. Não, não tem. E antigamente era vagabundo quem saía, quem não tinha registro em carteira. Naquele tempo era bom, não é? Hoje não, tem que trabalhar em vários empregos.

As mudanças também foram sentidas quanto ao nome da empresa, a qual atualmente adota o nome do grupo anglo-holandês:

E hoje, aqui, ninguém conhece isso aí com o nome atual. Se você perguntar do nome antigo aqui em Valinhos, as pessoas conhecem e mostram onde é. Agora, se perguntar onde é a empresa e falar o nome atual é capaz que ninguém te fale para você. Se você perguntar aonde é a empresa e falar o nome antigo, a turma fala: é ali, olha. Não foi só no nome que mexeram não, as marcas populares foram saindo tudo fora. Os marqueteiros aí da vida acabaram com a empresa, acabaram com a marca, tanto é que a empresa tinha 80% do mercado de sabonete, hoje detém quase 50, 60 se tiver, os marqueteiros aí da vida acabaram com esses negócios, não é? Eles acabaram com o marketing popular. Hoje, mudaram as embalagens, encareceram os produtos, então o povo hoje vai no mais barato. Inventaram um tal de sabonete e acrescentaram o nome “luxo”, aí que o preço... quer dizer, o povo está comprando outras coisas, comprando outras marcas mais baratas.

Carlos, ao problematizar algumas normas da empresa, fez com que as lembranças da sociedade em que viveu, quando mais jovem, retornassem, demonstrando algumas

insatisfações com certas mudanças sociais, no caso da narrativa acima, ao conceito de trabalhador considerado ideal para as empresas, que se transformou ao longo do tempo.

Esta transformação sobre o perfil do trabalhador exigido no processo de seleção tem como um dos focos principais a idade cronológica. Isto é o que será apresentado a seguir, a partir da narrativa de Carlos.

## **2. A questão da idade na sociedade capitalista atual na concepção de Carlos**

Esta questão da idade aparece também na narrativa de Carlos quanto à sua aposentadoria:

Eu me aposentei. Eu não queria me aposentar, e aí eles chegaram para mim em 1998, eu me aposentei por causa da lei do governo. O governo falou: quem não se aposentar agora, só vai se aposentar com 65 ou com 35. Eu falei: ah, não, se eu morrer até lá? Aquela dúvida! Eu falei: não, vamos aposentar agora. Eu tinha 31 anos de empresa e me aposentei. É, fiquei mais dois anos. E daí chegou em 1999, não é? Aí o Sérgio falou: olha, o Fernando Morisco, presidente da empresa perguntou quando que você quer sair da empresa. Ah, eu quero sair com 55 anos de idade. Na época, eu tinha 48. Não, você não está perguntando? Ué, vocês perguntaram, eu quero sair com 55 anos. Por que com 55? Com 55, eu saía com plano de saúde. Eu contribuí para ela com 30 anos de trabalho. Ah, mas não, com 55 anos você não pode, você vai sair dia 17 de janeiro de 2000, o senhor vai deixar a empresa. Ele falou para mim isso. Ah, tudo bem. Eu saí nesse dia sem direito a plano de saúde, sem nada. Eles alegaram que eu era aposentado, não tinha mais nada com a empresa. Eu entrei com a bunda, eles entraram com o pé. [riem]

Este senhor conta que há uma piada entre os trabalhadores que, quando chega o momento da aposentadoria, a empresa dá um guarda chuva grande de presente, depois uma capa, um blusão, um banquinho e uma vara, para mostrar que poderão utilizar o tempo livre para pescar.

O sentimento de Carlos com relação à sua aposentaria foi de inutilidade, pois entendeu que a empresa o estava considerando velho com 48 anos de idade, como mostra a seguir:

É, a pessoa aqui no Brasil, eu acho que na empresa, 38 anos... 35 é velho, é considerado velho. Fica até 35, aí não serve mais depois. Valor na empresa é só quem entra como *trainee*, que tem plano de carreira, o resto é resto, não sei se só nesta empresa ou se em todo lugar. O resto não vale, joga fora. Deixou-se de valorizar as pessoas, o nível familiar, não é? Eu fiz economia na Puc. É, mas não

tive chance de nada lá, nada. Esta empresa é de grande carreira, se você entra como auxiliar de escritório, você vai morrer assim, vai morrer mesmo. Tanto é que eu falei para o meu filho: sai daqui. Nem que for para você trocar seis por meia dúzia, sai de lá. E se na outra empresa for assim, sai também, tem que procurar uma que dê plano de carreira, não vai ficar que nem o teu pai, enfurnado 30 anos num lugar, eu não tinha valor *nenhum*. Não tive cargo de chefia nenhum, tive nível de supervisão.

O filho de Carlos, Rodrigo, como já citado, também trabalhou na empresa, o qual pediu demissão – voltou recentemente – incentivado pelo pai e desaprovado pelo avô, mostrando que pai e avô têm uma visão bem diferente sobre a fábrica em questão, como mostra Carlos referindo-se a uma conversa com seu filho: *Foi o que eu falei para ele, eu falei: você trabalha seis anos aqui e, se não conseguir um cargo bom, é melhor sair e aí ele saiu.*

Carlos comenta que, antes de sair da empresa, tratou de conseguir uma vaga para seu filho, porém alertando-o que, se não houvesse perspectivas de ascensão, este deveria procurar um emprego melhor, pois não queria o mesmo futuro para seu filho. Ao contrário, desejava algo bem mais promissor. De acordo com a narrativa deste entrevistado, a vaga para o filho foi facilitada pelo parentesco, como já destacado anteriormente, tanto do Sr. José quanto dele, mostrando ainda a importância das relações familiares, apesar das mudanças implementadas. Além da indicação, Carlos reforçou o empenho e esforço do filho para conseguir o emprego, comentando sobre as dificuldades encontradas, as várias tentativas e conversas com superiores, até finalmente “colocá-lo dentro da empresa”, já que foi o primeiro emprego de seu filho, como revela sua narrativa, em tons de ironia:

Eu falei com o Fernando, eu até concordei na época, com o Vanderlei, falei com aqueles m... do RH, ninguém me atendeu, eu falei: vou falar com Jesus Cristo, fui com Jesus Cristo direto, porque com os apóstolos (...) Aí Jesus Cristo então entendeu: não, tudo bem, eu vou resolver para o senhor. E resolveu.

Ainda nesta época e até final dos anos 90, a empresa, segundo narrativa de pai e filho, valorizava a experiência dos trabalhadores, algo que não existe mais atualmente. Carlos conta que

eles pegaram os velhos e falaram: velho aqui não serve mais, lembra? Eu fiquei com medo naquela época, mandou tudo embora, os velhos. Então vamos fazer sabão com os novos, eu vou fazer sabão? Como é que mexe o tacho? Quanto é que eu ponho de sal aqui? Quanto é que eu mexo? Quanto é que eu viro? Que jeito que eu sei se o sabão está bom ou não? Como é que eu faço? Aí o Carlos, o Ronaldo, o pessoal falou assim: espera aí, não está saindo sabão na fábrica, parou de sair sabão, não saía mais, lembra? Mandaram embora tudo, fora os

velhos, fora os velhos, quer dizer, quem que ensina? Quem que ensina você? Seu pai, sua mãe, manda tudo, mandou para o Rio de Janeiro, mandou, manda tudo, vai lá, como é que vai ser?

Essa contradição é percebida por Carlos ao esclarecer que, mesmo com a tecnologia, há a necessidade da experiência para saber o ponto certo da produção do sabão em pedra e sabonete, experiência esta que os mais jovens não possuem. Este entrevistado lembra que um gerente recentemente contratado foi demitido, pois, durante sua gestão, a qualidade do sabão diminuiu e as vendas caíram. Ao constatarem o problema, resolveram readmitir o antigo gerente.

Com isto, este entrevistado quis evidenciar que a empresa estava demitindo seus trabalhadores que, ao longo dos anos, adquiriram um aprendizado na técnica da produção, que nenhuma tecnologia, por mais desenvolvida, conseguiria imitar, como mostra em sua narrativa:

Aí os velhos sentem, não é? Não é isso, os velhos tem que ensinar os novos, vai indo, devagar, manda todo mundo embora? Que isso? Bolha você faz numa... você faz bolha? Eu não sei fazer bolha, tem que aprender. Tem que ver com quem sabe, não é assim? Aí esta empresa tem essa mania, não sei se só lá... Esses negos novos que estão chegando são um bando de moleque, mas saber fazer sabão, nego! Fazer sabão é fácil, põe 10% de sebo, 20% de babaçu, faz sabão aí. Tinha o Alcir, que trabalhou para mim durante muito tempo, a empresa estava com medo de mandar ele embora, porque, tecnicamente, ele era uma pessoa que conhecia muito. Tanto que, quando ele trabalhava na saboaria, que misturava sabão, pegava o sabão assim com o dedo, na língua, aí ele falava se o sabão estava bom ou não. Daí ele falava: pode processar que está ruim. Aí o pessoal do laboratório falava: não, mas como é que está ruim? Está ruim. Vai lá e vai fazer análise que você vai ver... Aí ele falava quanto que ia dar o negócio. O PH vai dar de tanto a tanto, ia lá e dava. É a experiência, não é?

Carlos faz esta reflexão no momento em que percebe que sua experiência também foi desvalorizada ao ser demitido da empresa:

E as pessoas vão ser mandadas embora, porque, nessa época, o meu pai ainda não tinha saído, e eu estava lá e quiseram, ensaiaram muito para mandar ele embora, porque tinham medo. E, quando foi embora, também teve aquele sentimento de dor muito grande, porque tinha um apego. Eu acho que, eu concordo, você tem que substituir as pessoas, eu não posso ficar 30 anos no mesmo lugar. E a gente gosta de ensinar as pessoas, falar assim: olha, eu vou ensinar você a... te dou um passo para você ir para frente, é assim que você está numa empresa, não é? Tem certas coisas que não é assim. Você vai numa padaria, eles estão fazendo pão. Conforme o padeiro, o pão é de um jeito, mas se você aprender, você faz, não é? É assim, eu saí da empresa, eu trabalho com pau hoje. Eu brinco [riem] com a minha mulher que a gente trabalha com pau há três anos. Eu estou trabalhando, ainda conhecendo madeira hoje, estou numa

madeireira. A gente não conhece. Eu acho que o que falta numa empresa é isso, a valorização das pessoas, há pouca valorização.

Continuando sua narrativa, Carlos comenta que teria ficado muito satisfeito se a empresa, ao invés de demiti-lo, tivesse dado-lhe a incumbência de ensinar seus sucessores tudo aquilo que aprendeu em seu tempo de serviço, pois é o que tem feito no emprego atual em uma madeireira:

Eu ensino lá a turma da madeireira, morar em casa nova, falo que é assim que faz as coisas, eles gostam, eu procuro ensinar as pessoas mais novas, sabe? Então, essa alça aqui, olha, eu falo para eles: você está fazendo errado isso aí, faz assim, tal. Mas eles escutam a gente, eles aprendem, lógico. Aprender com quem?

Entretanto, na empresa em questão, a situação era diferente:

Pega o nego lá da faculdade, ela vai sair da faculdade, vai lá fazer sabão, vê se eles fazem? Pega, olha, faz um sabãozinho assim. Eu quero ver. Eu pego o livro, eu estudei química. Oh! Muito bom, vai fazer o sabão X. Eu fico sentado, só vendo, vai lá fazer. Oh, legal! Vai sair sabão? Eu acho que vai, olha lá. Agora, se chegar um cara mais velho, ele falou assim: não, se a questão é apertar esse botão aqui, esse botão aí, vai indo, não é? A gente quer ensinar, eu nunca fui contra, eu acho que a gente, velho, ser mandado embora, eu me senti, assim, sabe? Eu queria passar para as pessoas antes de ser mandado embora. O maior erro da empresa! Eu não tenho mágoa porque eu sou velho e fui mandado embora, a empresa fez um remanejamento de pessoas.

Para confirmar seus argumentos, faz uma analogia da empresa com família, na qual, nesta última, quando nascem os filhos, há a necessidade do ensinamento de seus pais:

Se tem alguém que ensina, senão... bom, a gente também, eu falo por mim, a empresa não precisa de ninguém; quando a criança nasce e anda, não precisa do pai, a criança tropeça e vai, não é? Você não vai ter que pegar na mãozinha dela e levar ela assim, não é? Não é assim, a criança, se você não pegar na mãozinha dela, ela não vai, não é?

Durante sua narrativa, Carlos expõe sua interpretação sobre o relacionamento entre homens e mulheres na empresa. Este considera que, atualmente, as mulheres têm conseguido um espaço maior. Para confirmar isso, dá o exemplo da área de planejamento, que, em Valinhos, tem por gerente uma mulher, algo que não ocorre na fábrica em Vinhedo, segundo dados obtidos em pesquisa anterior (Muniz 2001).

Ao mencionar o assunto “relacionamentos pessoais na empresa”, as esposas tanto de Carlos quanto do Sr. José recordaram-se de alguns conhecidos que namoraram principalmente seus chefes, fazendo alusão a algumas que procuravam ascensão na fábrica

desta forma. Porém a repressão a este tipo de comportamento teve início em Valinhos já na década de 1950, de acordo com D. Maria. Esta senhora conta que uma de suas colegas foi demitida ao descobrirem que era amante do seu chefe, o supervisor da área de fabricação do sabonete.

Na década de 1980, segundo Carlos, época de muitas demissões, esses relacionamentos foram utilizados como justificativas para o desligamento tanto de trabalhadores, quanto de trabalhadoras. Muitas vezes, eram apenas boatos, mas que serviram muito bem à administração da fábrica decidir quem seriam os demitidos.

Sua esposa Carmem também narra um pouco sobre sua vida.

### **Carmem: trabalhadora, mãe, mulher**

Seus pais, Vagner e Aparecida, sempre trabalharam com agricultura, ou seja, plantação de figo. Na sua concepção, Valinhos era a terra do figo, mas atualmente é a cidade dos condomínios fechados. Seu pai veio do município de Cabreúva, interior do Estado de São Paulo, para Valinhos com mais ou menos 18 anos de idade e, nesta cidade, trabalhou com figo e depois também foi trabalhar na empresa em questão, como grande parte dos moradores do Município à época. O problema, na sua opinião, é que ele não gostava de trabalhar em fábrica. Neste meio tempo, começou a namorar sua mãe. O pai de sua mãe tinha plantação de figo e o convidou para trabalhar com ele. Então saiu da empresa e voltou a ser agricultor com o sogro. Com falecimento do seu avô, seus pais herdaram um pedaço de terra e trabalharam 48 anos juntos até o falecimento de sua mãe. Curiosamente, ela faleceu no dia em que eles fariam anos de casados.

Carmem narra um pouco de sua história:

Meus pais tiveram cinco filhos, sendo quatro mulheres e um homem. Tenho uma irmã gêmea. Todos estudamos numa escola de Freiras, que se chamava Lar São Joaquim. As filhas mulheres estudaram até a quarta-série e aí tivemos que abandonar a escola para ajudar na roça e também, a partir da quinta série, as escolas ficavam muito longe da chácara. As pessoas vinham para o centro uma vez por mês de charrete para fazer despesa ou muitas vezes a pé. Eu conheci Carlos vindo da casa da minha irmã, que se casou e morava vizinho dele. Nos conhecemos em ocasião da festa de batizado da irmã de Carlos, única filha do Sr. José com D. Maria. Ali teve um "bailinho", a gente dançou e logo depois começamos a namorar. Isto foi no dia 30/06/1972. O namoro era um pouco difícil devido à distância e a gente se via quando eu ia ajudar a minha irmã, que

tinha duas crianças pequenas. Namoramos três anos e casamos no dia 12/07/1975. A festa do casamento foi feita na chácara dos meus pais mesmo.

Em todo os 48 anos que seus pais trabalharam como agricultores, Carmem e seus irmãos continuaram trabalhando na chácara destes no período da colheita do figo. Após alguns anos, seu pai resolve diversificar as plantações e passa a cultivar também nectarina, pêssego e goiaba:

Nestes tempos, todos iam para a chácara ajudar. Dos genros, ia somente o meu marido. No período em que ele se aposentou, trabalhou muito por lá. Eu gostava de trabalhar mas, gostando ou não, não tinha outra escolha. Gostava de trabalhar com figo, de colher a fruta. Já o pêssego e a nectarina, eu gostava de embalar.

Esta entrevistada nunca trabalhou em outra área, mas pôde vivenciar os sentimentos de frustrações e desvalorização de seu marido, assim como todo seu esforço empreendido na mesma.

Foram expostas nas linhas acima as narrativas destas pessoas que, além de terem sido trabalhadores da empresa em questão, fazem parte da mesma família. Nos capítulos subseqüentes, as mesmas serão analisadas e discutidas a partir do referencial teórico de Sennett (2005) e demais autores, cuja contribuição será de suma importância para atingir os objetivos propostos nesta tese.

No capítulo subseqüente, serão expostas algumas discussões sobre família, sua relação com o mundo do trabalho e divisão sexual do trabalho.

## Capítulo 4. A família, o trabalho e a divisão sexual do trabalho

Através do contato com Rodrigo, descortinou-se uma possibilidade única de observar e reconhecer a família não apenas como reprodução da “força de trabalho”, mas como “um modo de vida”, tal qual Castro e Guimarães (1997) apontam:

culturalmente organizado e refeito a cada momento a partir das experiências de enfrentamento da realidade imediata. Sendo assim, a família é uma das instâncias cruciais para apreender como se constrói a subordinação do trabalhador na sociedade capitalista, na medida em que se constitui um vaso intercomunicante que articula as relações de comando e disciplina que se estabelecem no local de trabalho com aquelas que se constituem fora dele (Castro e Guimarães, 1997: 199-200).

Não apenas estas questões podem ser percebidas, mas também as interpretações destes trabalhadores sobre as transformações no mundo do trabalho, nas empresas e, principalmente, o sentimento destes frente a tais mudanças. É sobre isto que esta família informa: as reestruturações capitalistas, a importância de laços de parentesco e a atribuição de papéis sociais a homens e mulheres. Informa ainda como as empresas, de certa maneira, apropriam-se da educação dada pela família no exercício destes papéis, para desempenharem funções como trabalhadores, pois como destaca Colbari (1995), a fábrica e a família se interpelam mutuamente.

### 1. A família e o casamento: “papéis” atribuídos a homens e mulheres

De acordo com Lévi-Strauss (1971), a palavra família serve para designar

um grupo social possuidor de, pelo menos, três características: (1) tem sua origem no casamento; (2) é constituído pelo marido, pela esposa e pelos filhos provenientes de sua união, conquanto seja lícito que outros parentes possam encontrar o seu lugar próximo ao núcleo do grupo; (3) os membros da família estão unidos entre si por (a) laços legais, (b) direitos e obrigações econômicas, religiosas ou de outra espécie, (c) um entrelaçamento definido de direitos e proibições sexuais, e uma quantidade variada e diversificada de sentimentos psicológicos, tais como amor, afeto, respeito, medo etc. (Lévi-Strauss, 1971: 314).

A família entrevistada pode ser definida tal qual o faz o autor acima. O casamento é considerado importante para os membros desta família, haja vista que o Sr. José casa-se por duas vezes, sendo que a segunda apenas após sua viuvez. Em sua narrativa D. Maria fez questão de ressaltar que eles se casaram no civil e no religioso, ou seja, “como manda o figurino” e continuam casados a 39 anos.

Carlos casou-se uma única vez e assim permanece até o presente momento. Lévi-Strauss (1971) destaca que quase todas as sociedades conferem alto grau de distinção ao estado de casado, chegando, em algumas, a demonstrar sentimentos de repulsa para com os solteiros. Em nossa sociedade, ainda há uma grande valorização ao casamento, como esta família retrata. Este fato, de acordo com este antropólogo, deve-se à moralidade cristã, a qual abarcou o Ocidente, que considera “o casamento e a constituição da família como os únicos meios de evitar que a satisfação sexual seja pecaminosa” (Lévi-Strauss, 1971: 321).

Pode-se perceber um enorme laço de afeto entre eles, além de algumas obrigações, como quando Carlos e Rodrigo mostram que foram preparados desde pequenos para trabalharem na empresa em questão. Rodrigo ainda teve um fator diferencial, que foi a própria escola. Esta, ao tratar da história da cidade, não podia furtar-se de expor a história da empresa, já que ambas “se confundem”.

Ao comentar sobre casamento, não poderia deixar de citar a condição feminina, que, para Stolcke (1980), é determinada pelo papel que o casamento e a família desempenham na reprodução da desigualdade social. Segundo Lévi-Strauss (1971), na família há uma divisão do trabalho por sexo que é praticamente universal, porém, como é realizada a atribuição das tarefas é algo cultural, ou seja, no estabelecimento do que um dos sexos deve realizar, ao outro a mesma tarefa deve estar vedada. O que significa, para este autor, que “a divisão do trabalho segundo o sexo nada mais é do que um dispositivo para instituir um estado de dependência recíproca entre os sexos” (Lévi-Strauss, 1971: 323). Entretanto, em muitas sociedades, tem se convencionado uma superioridade masculina e uma subordinação das mulheres, justificada pela necessidade ancestral da troca de mulheres, condição essencial para romper as barreiras do círculo familiar. Desta maneira, essa troca seria sempre realizada pelo homem, mesmo nos sistemas matrilineares definidos, afirma Lévi-Strauss (1971). Por isto, segundo Castro e Guimarães (1997), baseadas neste mesmo autor,

tornava-se essencial entender a construção do tabu do incesto como expressão subjetiva das necessidades sociais da exogamia; esta, por sua vez, seria a expressão objetiva da estrutura básica de parentesco, cujas formas culturais são diferenciadas. Assim sendo, a estrutura elementar da sociedade deveria ser buscada não exatamente nas famílias, mas nas complexas relações estruturais tecidas entre elas (Castro e Guimarães, 1997: 180).

Uma destas relações seria a subordinação das mulheres, cuja manutenção se daria exatamente pelo casamento e pela família na sociedade de classes, de acordo com Stolcke (1980). Promovem um isolamento doméstico e a dependência econômica ao estipularem que a tarefa das mulheres seria cuidar da casa, do marido e dos filhos e a dos homens seria o trabalho e o provimento de sua família. Para esta autora:

Na sociedade de classes, em outras palavras, a divisão sexual do trabalho – a “domesticação” das mulheres – é, em última instância, produto do controle dos homens sobre a sexualidade e a capacidade reprodutiva das mulheres, a fim de assegurar a perpetuação ao acesso desigual aos meios de produção (Stolcke, 1980: 89).

Na concepção da autora supra citada, só se pode compreender como casamento, a família e a herança são utilizados, na classe operária, tanto para reproduzir operários como para manter os já existentes; e, na classe proprietária, para produzir herdeiros legítimos do patrimônio e dos privilégios de classe, a partir de uma análise da ideologia “burguesa”.

Conforme Besse (1999), a submissão das classes trabalhadoras e das mulheres de todas as classes sociais constituíram-se metas corporativas do Estado<sup>35</sup>, o qual propagava a educação destas para aceitarem a dominação masculina que sobreviveu por várias décadas,

até que a entrada maciça das mulheres de classe média na força de trabalho remunerada e o acesso à pílula contraceptivas solapassem as coerções materiais sobre o que se apoiava (Besse, 1999: 12).

Esta autora ainda esclarece que muitos críticos sociais consideravam o trabalho das mulheres um mal necessário, imposto pelas contingências da vida moderna. Por isso, se as mulheres deveriam trabalhar por salário, “isso devia ser temporário e incidental, e não

---

<sup>35</sup> Colbari (1995:29) acrescenta que as doutrinas católicas e positivistas, apesar de suas particularidades, contribuíram para “a pregação de uma moral familiar baseada na hierarquia e na atribuição de papéis: o homem, provedor e chefe da unidade familiar, e a mulher, esposa-mãe-dona-de-casa submissa, fiel e obediente à autoridade masculina”. Para isto foi necessário, de acordo com a autora, um estímulo para o trabalho dos homens tais como salários suficientes para o sustento da família, sem a necessidade de recorrer ao trabalho da mulher.

central em sua vida e em seu pensamento” (Besse, 1999: 147). Deste modo, a mulher ter um emprego ou possuir aspirações a constituir uma carreira mereciam elogios apenas enquanto ela fosse solteira ou “enquanto sua família estivesse necessitada, mas não como um sucedâneo de longo prazo das obrigações familiares” (Besse, 1999: 151). Deste modo, a expectativa era de que as mulheres se demitissem do emprego e desistissem de quaisquer aspirações de constituição de carreira ao garantirem o sustento com o casamento, como destacado na narrativa de D. Maria: *Antigamente as moças casavam e paravam de trabalhar, daí só trabalhava o marido, a mulher ficava em casa.*

Este estímulo à desistência da carreira pelas mulheres era também criado através de estereótipos – o que é denominado por Stolcke (1980) de “ideologia burguesa” – dados às mulheres profissionais independentes, tais como “mulheres-homem”, “anomalias” e “erros da natureza”, de acordo com Besse. Rótulos como estes tinham como finalidade manter a dicotomia produção/reprodução, na qual a primeira seria “destinada” aos homens e a segunda, às mulheres. Colbari (1995) cita um trecho extraído da imprensa operária que exemplifica esta questão:

(...) o papel da mulher não consiste em abandonar seus filhos em casa e ir para a fábrica trabalhar, pois tal abandono origina conseqüências lamentáveis (...) (A Razão, 20/7/1917, *apud* Colbari, 1995: 30).

Além destes estereótipos, a própria segregação das mulheres em funções consideradas enfadonhas, sem atrativos e mal pagas, segundo esta autora, contribuía para mantê-las econômica e emocionalmente dependentes de seus maridos e famílias.

Ao realizar um banco de dados sobre o trabalho das mulheres, Bruschini e Lombardi (1998) constatam que até a década de 1970, em sua maioria, as trabalhadoras eram jovens, solteiras e sem filhos. Nos anos 80, esse perfil é alterado e há uma crescente introdução de mulheres mais velhas, casadas e mães. A justificativa para tal mudança, de acordo com estas autoras, estaria,

de um lado, como um indício da pressão econômica, que estará forçando mulheres com essas características a procurar o mercado de trabalho. A diversificação das pautas de consumo, gerando novas necessidades e desejos, o empobrecimento da classe média e a necessidade de arcar com os custos de educação e saúde, devido à precarização dos sistemas públicos de atendimento.

Estas destacam que, por outro lado, há a expansão da escolaridade, à qual as mulheres começam a ter cada vez mais como outro fator que explicaria o aumento do número de mulheres casadas e mães no mercado de trabalho.

A naturalização de atributos a homens e mulheres, os quais são construídos socialmente, são explicados, de acordo com Stolcke (1980), com a propagação de teorias biológicas das diferenças sociais. No século XIX, estas teorias teriam o intuito de confundir “herança” e “hereditariedade”, ou seja, confundir atributos sociais com traços biologicamente transmitidos:

Com efeito, expressar as relações sociais em termos biológicos é um mecanismo ideológico para tornar fatos que são sociais, naturais e, deste modo, imutáveis (Stolcke, 1980: 96).

A própria palavra “herdar” tem significados ambíguos, pois não só as coisas materiais são herdadas, mas também os traços de caráter, o que explicaria e justificaria as desigualdades sociais, já que as regras de hereditariedade são imutáveis, afirma esta autora. Deste modo, as desigualdades sociais seriam entendidas como diferenças “naturais”, geneticamente transmitidas. A manutenção da supremacia de classe requer, segundo Stolcke (1980), o casamento endogâmico de classe e o controle da sexualidade da mulher dentro dele, através da monogamia. Esclarecendo melhor esta questão, a autora afirma que

o que requer o controle da sexualidade feminina é a crença, profundamente arraigada na ideologia burguesa, de que a identidade social é igual à identidade genética. Como é a mulher quem dá nascimento aos filhos, para assegurar que os filhos sejam seus, biologicamente, é necessário que o homem tenha o direito exclusivo sobre a sexualidade e a capacidade procriadora de sua esposa, ou seja, o casamento monogâmico. (...) a imposição de fidelidade sexual às mulheres visa a evitar a bastardia (Stolcke, 1980: 99).

Se a tarefa primeira das mulheres na vida é produzir herdeiros legítimos, este fato requer, conforme a autora supra citada, um controle sobre sua sexualidade, que só pode ser alcançado, confinando-as a uma esfera exclusivamente feminina,

da qual todos os homens, com exceção dos de sua família, estejam excluídos, isto é, ao lar, que é também a esfera na qual as atividades relacionadas com a maternidade são desenvolvidas. Inversamente, os homens de sua família – seu pai, irmãos e marido – aparecem como seus guardiões naturais e seus mantenedores (Stolcke, 1980: 102).

A partir das discussões das autoras citadas acima, pôde-se compreender os estereótipos criados sobre as mulheres, que preferiam trabalhar fora do local destinado a elas, ou seja, fora do lar e, portanto, está aí o motivo porque estas mulheres optavam, ao se casarem, “ficar em casa”, como relatou D. Maria.

Estes estereótipos serviram também como recurso ideológico para que as mulheres aceitassem a maternidade como sua “missão primordial”, seu confinamento doméstico e sua dependência e dominação pelos homens, utilizando os argumentos de Stolcke (1980) e Besse (1999).

Através das narrativas de D. Maria e Sr. José, pôde-se observar que, como afirma Stolcke (1980), as instituições que estão nas raízes da subordinação das mulheres na sociedade de classe são o casamento e a família, já que as mulheres na década de 1940 e 50 tinham que optar entre trabalhar e construir uma carreira ou casar e desempenhar o papel que lhe era “natural”, isto é, o trabalho doméstico.

Esta autora ainda destaca que a crescente profissionalização das mulheres, na sociedade atual, não ameaçou a família nem as relações de propriedade existentes, pois as mulheres continuam a ser definidas socialmente, em primeiro lugar, como mães. “Sua incorporação na ‘produção’ é determinada, em grande parte, pelas necessidades oscilantes do mercado de trabalho e não vista como um direito inerente” (Stolcke, 1980: 102).

Esta discussão sobre a família torna necessário evidenciar sua relação com o trabalho, já que, para Hirata (2002),

os estereótipos sexuados, as identidades sexuais e as representações da virilidade e da feminilidade são amplamente utilizados na gestão da mão-de-obra no mundo industrial. A realização de trabalhos perigosos, pesados ou insalubres, o trabalho em turnos e o trabalho noturno, as atividades de manutenção e, de maneira mais geral, as atividades que requerem conhecimentos técnicos são todas ligadas a essas representações sexuadas (Hirata, 2002: 19).

As relações entre trabalho e família serão discutidas nas linhas que se seguem.

## **1.2 A família e o trabalho**

Com a emergência do capitalismo e a Revolução Industrial, conforme Castro e Guimarães (1997), antecedidas por um processo de acumulação primitiva,

teriam estabelecido as condições para a expansão da escala da produção, ao se romperem os laços do homem com a terra, desconectando-o de sua base de subsistência e forçando-o a trabalhar por salário (Castro e Guimarães, 1997: 182).

A família e o casamento, mesmo antes do surgimento do capitalismo, sempre existiram na classe trabalhadora, de acordo com Stolcke (1980). Para os camponeses da Europa pré-industrial, a família constituía uma unidade produtiva, cujos membros contribuíam com seu trabalho de formas diversas. Com o surgimento do capitalismo, esta instituição “passa a servir como uma unidade assalariada, cuja reprodução depende freqüentemente da contribuição do trabalho assalariado de todos os seus membros” (Stolcke, 1980: 105). Desta forma, a partir do estabelecimento da família como um elemento natural e universal, o capital traça sua estratégia de acumulação, evidenciado na distinção entre o assim chamado trabalho “produtivo”, ou seja, o trabalho assalariado, e “não produtivo”, ou seja, trabalho doméstico não remunerado, afirma esta autora.

Colbari (1995) destaca que com o advento da República no Brasil passou-se a associar o trabalho às idéias de prosperidade, progresso e civilidade, atacando o preconceito que se havia arraigado na mentalidade brasileira em relação ao trabalho manual, devido ao regime escravocrata. De acordo esta autora,

(...) a representação da sociedade urbana na virada do século, polarizada entre fábrica/mundo do trabalho/mundo da ordem (imigrante branco) *versus* rua e cortiço/mundo do não-trabalho/mundo da desordem (liberto negro e mestiço). Ambos desembocavam numa ação moralizadora conjunta – Estado e empresa – orientada para a criação de condições materiais e ideológicas<sup>36</sup> fundadoras de uma sociedade do trabalho (Colbari, 1995: 38).

Para evidenciar como se deu na prática a relação entre fábrica e família, a autora supra citada afirma que, os valores e princípios originários da socialização familiar foram introduzidos e manipulados na construção de referentes simbólicos para comportamentos, atitudes e representações relacionadas com a atividade produtiva. E exemplifica com a citação da fala de um empresário, Jorge Street que sintetizaria a estratégia da hegemonia fabril do início do século XX:

---

<sup>36</sup> A autora define ideologia como os sistemas coerentes e sistematizados de idéias que explicam e justificam determinadas relações sociais, legitimando ou deslegitimando as relações de poder delas decorrentes.

A família – conclui o Dr. Street – eis o meio de tornar o operário honesto, laborioso, e afeiçoá-lo à indústria em que coopera. A família, juntamente com a consciência que deve ter do seu valor e a justa paga pela contribuição que traz à prosperidade da empresa, seja como participação, ainda que indireta, nessa propriedade (Street *apud* Colbari, 1995: 42).

Deste modo, a família, na sociedade brasileira do início do século passado, atuou como “um eficiente mecanismo de controle social, reafirmando certos padrões de sociabilidade e de moralidade em que se incluía a visão positiva do trabalho” (Colbari, 1995: 42). Por este motivo, cabia às famílias a retaguarda na preservação do trabalhador, bem como a boa educação dos filhos e sua preparação para sua eventual inserção no mundo do trabalho, afirma a autora. Como foi o caso da família entrevistada.

No Estado Novo empreendeu-se também uma política da família, que segundo esta autora, foi decisiva para reforçar um modelo familiar de inspiração patriarcal, cuja “missão natural” do homem

seria o sustento e o bem-estar da família e, da mulher, a manutenção do grupo doméstico em sua unidade física e moral. Nesse contexto, a legislação sobre o trabalho feminino refletia, no campo institucional, a privatização da mulher e da família; a cidadania feminina se restringia à maternidade e à formação dos filhos para a sociedade e o Estado (Colbari, 1995: 68).

Colbari (1995: 43) mostra ainda que a condição de confinamento da mulher no lar, dedicando-se ao cuidado das crianças, da higiene e conforto era fundamental para a constituição física e moral de um tipo de trabalhador adaptado à regularidade e à racionalidade da produção industrial.

Segundo Stolcke (1980), a incorporação das mulheres na “produção” é resultado de necessidades familiares, principalmente devido aos baixos salários dos homens. Entretanto o trabalho destas mulheres era visto como complementar. Por este motivo, suas remunerações eram mais baixas do que as dos homens, e eram designadas para os trabalhos menos valorizados. Estas funções, geralmente, eram dadas em função das habilidades consideradas inatas às mulheres, tais como as que exigiam “delicadeza”, “destreza” manual, ou as consideradas “leves”.

Besse (1999), ao analisar a reestruturação da ideologia de gênero no Brasil nos anos de 1914 a 1940, afirma que as indústrias preferiam empregar as mulheres na fabricação de

objetos que exigiam “fino tato” – características “naturais” das mulheres –, cuja justificativa dos empregadores era a economia de somas consideráveis de dinheiro “contratando mulheres bem-qualificadas por menos de dois terços do salário que teriam que pagar aos homens” (Besse, 1999: 149). Esta autora destaca que, além destas habilidades “naturais”, tais como paciência, alegria, retidão moral, delicadeza, discrição, piedade, dedicação aos outros, destreza manual, atenção a detalhes mínimos, obediência às diretrizes dadas por chefes, entre outros, havia uma grande vantagem econômica para os empregadores. Talvez seja por isso que, segundo as narrativas expostas acima, havia tantas mulheres na fábrica em Vinhedo, somado aos requisitos “naturais” citados, que as tornavam “perfeitas” para o trabalho “delicado” de embalar sabonetes na empresa em questão.

Kergoat (1982), em pesquisa sobre mulheres na indústria eletroeletrônica, argumenta que as habilidades que as tornam adequadas aos empregos, neste tipo de indústria, não são adquiridas pelos mesmos canais usados pelos homens, isto é, formação profissional, aprendizagem, experiência concreta. Estas habilidades são obtidas antes de entrarem no mundo do trabalho remunerado, por meio de treinamento no trabalho doméstico, na costura e em outras “artes domésticas”.

Hirata (2002) ao questionar os motivos apresentados pelos gerentes de empresas pesquisadas para a contratação de mulheres, estes enfatizaram particularidades que consideram específicas das mulheres, são elas dedos mais finos e mãos menores, por isto possuiriam um tato melhor com os dedos; tolerância, paciência e concentração; velocidade. O que estes gerentes não mencionaram foi que o aprendizado das mulheres baseava-se no trabalho doméstico desempenhado para a família, afirma esta autora. Seu argumento reforça a relação estabelecida por Kergoat entre trabalho produtivo e reprodutivo, ou seja, as qualificações obtidas pelas mulheres em seus lares são os critérios avaliados por algumas empresas no momento da contratação.

Este fato é discutido também por Stolcke (1993), a qual afirma que as mulheres eram definidas culturalmente como mais submissas, e isso fazia com que estas reivindicassem pouco no trabalho, levando-as a aceitarem quaisquer tarefas, mesmo aquelas tradicionalmente feitas por homens. A autora cita a declaração de uma trabalhadora: “quem trabalha por dia tem que fazer o que é mandado; se eles nos mandam carregar pedras, cavar um fosso, nós fazemos” (Stolcke, 1993: 102). A citação desta autora corrobora a narrativa

do Sr. José ao comentar como as trabalhadoras da fábrica em Valinhos eram competentes em seu ofício, por exatamente realizarem o que lhes mandavam, sem reclamações.

Segundo Hirata (2002), os estudos de Molinié e Volkoff (1980 e 1981) confirmou a tese segundo a qual técnicas taylorista, de execução fragmentada e estandarizada, aplicam-se às trabalhadoras: “eles mostram que o trabalho sob forte pressão do tempo, ligado a uma organização do trabalho baseada em princípios tayloristas, é efetuado, sobretudo, por jovens operárias”, como era o caso da fábrica em questão, citado por Sr. José e D. Maria.

Esta autora volta a relacionar trabalho produtivo e reprodutivo, quando analisa a apropriação, em indústrias que utilizam métodos tayloristas na área produtiva, das qualidades adquiridas pelas mulheres na família, tais como: são educadas para obedecer, aceitar e se submeter; desenvolvem a habilidade manual, a meticulosidade e a diligência.

Para Besse (1999:07), as mulheres desempenham um papel fundamental na sociedade capitalista, pois são fiadoras da vida familiar estável e principais socializadoras das gerações futuras. O aumento da produção depende, entre outras coisas, da eficiência das mulheres em socializar uma força de trabalho saudável, bem disciplinada e competente.

Esta imagem sobre as mulheres serem eficientes e competentes vem sendo produzida, de acordo com esta autora, juntamente com a industrialização no Estado de São Paulo e a inserção da mão-de-obra feminina, que era extremamente vantajosa, pois além de eficiente era mais barata. O que se propagava, no início do século XX, era que as mulheres poderiam trabalhar, desde que não comprometesse sua “feminilidade” (pureza, doçura, abnegação, espírito maternal, entre outros), nem ameaçasse a estabilidade do lar chefiada pelo homem. Por isso, estimulavam a divisão sexual do trabalho. A segmentação por sexo no mercado de trabalho era encarada de modo geral, conforme Besse, como o meio essencial para conciliarem necessidades econômicas e interesses sociais, ou seja,

na medida em que as mulheres fossem mantidas separadas em ocupações ‘femininas apropriadas’, os empregadores, os parentes e os trabalhadores do sexo masculino poderiam *esperar* que a honestidade e a dignidade das mulheres não estaria comprometida, seus encantos femininos peculiares não seriam maculados e elas continuariam a ser complementares e dependentes dos homens, ao invés de alcançar sua independência. Obviamente, neste caso, não ameaçariam nem o ego nem os salários dos homens (Besse, 1999: 154).

Neste sentido, os homens continuariam provedores de suas famílias e não seriam ameaçados por suas mulheres, permanecendo assim a hierarquia entre os sexos.

Mesmo com as mudanças atuais, de incorporação das mulheres em várias áreas e setores, pôde ser observado em pesquisa anterior (Muniz, 2001) que algumas empresas ainda destinam às mulheres ocupações cujas tarefas são consideradas “tipicamente femininas”. Nas narrativas supra citadas, pôde-se constatar este fato, no momento em que relatam a quantidade de mulheres que havia na fábrica em Valinhos em seu início, em que era maioria e foram diminuindo, a ponto de, no presente, não existir mais mulheres na área produtiva. A justificativa dada por todos os entrevistados concentra-se na automação.

Traçando um breve panorama histórico sobre a inserção das mulheres no trabalho fabril, pode-se destacá-la, como sugere Guilbert (1966), enquanto conseqüência do desenvolvimento da maquinaria. De acordo com esta autora, o ramo têxtil foi o primeiro a incorporar maciçamente mulheres e crianças como operárias de produção no final do século XIX. A explicação para isto estava na divisão do trabalho existente previamente na família: fiação no domicílio, onde as mulheres produziam o fio, os custos relativamente baixo do salário feminino, assim como o emprego de tecnologia, que diminui a intensidade do esforço físico, simplificando o trabalho.

Há, entretanto, um tipo de máquina confiada às mulheres, ou seja, as manuais. As tarefas masculinas consistiam em fabricar ferramentas, em montar e regulá-las nas máquinas, em consertá-las. Guilbert (1966) observa que a introdução da automação suprime certo número de empregos femininos,

acentua o caráter fragmentado das tarefas industriais femininas, reserva às mulheres os trabalhos destinados a tapar os “buracos” da automação, elimina-as dos postos de direção ou de supervisão das máquinas que as mudanças tecnológicas necessariamente multiplicam e, finalmente, aproxima a natureza do trabalho efetuado nas oficinas e nos escritórios (Guilbert, 1966: 131).

A compreensão deste fato, na concepção de Hirata (2002), deve ser focalizada na “apropriação masculina da tecnologia”, sendo esta considerada própria para o manuseio apenas de homens. Provavelmente algo semelhante ocorreu na empresa, já que os entrevistados confirmam que a diminuição da mão-de-obra feminina, na fábrica em Valinhos, se deu com a inserção de máquinas automatizadas. Na fábrica em Vinhedo (Muniz, 2001), a divisão do trabalho na área produtiva seguia uma lógica parecida, na qual

as mulheres permaneciam em máquinas que exigiam um trabalho mais manual e os homens em máquinas com grandes investimentos em tecnologias.

Para Hirata (2002), este tipo de divisão sexual do trabalho não se produz de forma aleatória, ela tende a preservar a hierarquia dos poderes e dos papéis. Nesta mesma perspectiva, Stolcke (1980) acredita, como já citado, que, apesar da incorporação das mulheres no trabalho assalariado, sua responsabilidade principal continua sendo ter filhos, criá-los, assim como as tarefas relacionadas a isto. Essa incorporação significou apenas submetê-las a uma dupla jornada de trabalho.

Todaro, Godoy e Abramo (2001-02) chegam à conclusão, ao realizarem um pesquisa com empresários no Chile, que a opinião favorável ou desfavorável destes empresários a respeito do desempenho de mulheres e homens obedece fundamentalmente a uma definição prévia das características das distintas ocupações, a qual tem pouco a ver com os elementos técnicos ou organizativos das ocupações, e sim com o caráter masculino ou feminino socialmente atribuído a eles. Por exemplo:

para un empresario del sector gráfico, el principal impedimento para contratar mujeres en el área de producción no era la falta de calificación, la inexistencia de oferta adecuada o cualquier incapacidad técnica para el trabajo, sino su supuesta imposibilidad de trabajar en los turnos de la noche y el que ciertas ocupaciones hayan sido tradicionalmente desempeñadas por hombres (Todaro, Godoy e Abramo, 2001-02: 206).

As explicações, deste modo, se concentrariam não nas competências técnicas, mas sim em razões culturais e históricas, que seguem reproduzindo-se apesar das mudanças ocorridas, nos últimos anos, nas características das várias ocupações no mercado de trabalho, afirmam estas autoras.

Estes empresários atribuíram características que seriam próprias de homens e mulheres: elas seriam minuciosas e ordenadas, eles grosseiros e desordenados; elas teriam maior tolerância a trabalhos rotineiros, eles seriam mais impulsivos e com menor capacidade de concentração; elas seriam mais frágeis e eles teriam maior força física. Por este motivo, as “virtudes masculinas” se associariam aos cargos que supõe gerenciamento de poder, tomada de decisões, os quais outorgam maior status ou requerem maior força física e certa agressividade. Já as “virtudes femininas” vinculam as mulheres, em grande parte, com ocupações de pouco poder de decisão, que exigem menor qualificação, de

caráter mais rotineiro, estressantes, de grande minuciosidade e relacionados com recursos humanos, de acordo com as pesquisadoras.

Na concepção destas autoras, o discurso sobre homens e mulheres no trabalho e as imagens de gênero a elas subjacentes incidem nas decisões empresariais relativas à contratação, promoção e capacitação de trabalhadores de um ou outro sexo.

Além disto, o trabalho assalariado de homens e mulheres é avaliado de modo diferente, isto é, os primeiros trabalham para manter a família, as mulheres para ajudar na manutenção desta, quando necessário.

Manter esta divisão sexual social e do trabalho, que atribuem ainda às mulheres as tarefas de educadoras dos filhos, é importante, segundo Stolcke (1980), para a preservação da sociedade, pois, se estas recusassem este papel, quem iria servir às idéias capitalistas, quem introjetaria a “ideologia do capital”?

Para Woortmann (1984), a lógica do capital age sobre o parentesco e sobre os papéis sexuais, tal qual Stolcke (1980), ao especificar que o homem deve ser o “pai da família” e as mulheres as “donas-de-casa”. O significado de “pai de família”, segundo Woortmann (1984), é de provedor da família, podendo sustentá-la sem a necessidade da “dona-de-casa” trabalhar fora ou, caso isto aconteça, que sua contribuição continue a ser apenas “ajuda”. De acordo com esta autora,

A família trabalhadora supõe um grupo doméstico como unidade de consumo planejado e como organização voltada para a otimização do emprego de seus recursos de força de trabalho. Distribuir essa força de trabalho através tanto do mercado de trabalho assalariado como de mercado de “serviços”, ou alocá-la à produção doméstica de mercadorias, é um dos aspectos centrais dessas estratégias (Woortmann, 1984: 72).

A família entrevistada exemplifica essa “estratégia”, ao relatar que os filhos eram preparados para trabalharem na empresa em questão, reforçados pela posição espacial ocupada pela mesma, isto é, no centro da cidade, cuja visibilidade despertava os “sonhos” das crianças valinhenses em trabalhar naquele lugar, como comentou Rodrigo.

Conforme a narrativa deste rapaz, além de despertar a curiosidade, essa fábrica estimulava o desejo destas crianças em trabalhar naquele local, incentivados ainda pelos pais e pela escola. Neste sentido, a família trabalhadora configura-se, para a autora supra citada, “como um sistema, seja na articulação de mercados na divisão do trabalho, ou na transmissão do saber e das oportunidades” (Woortmann, 1984: 83).

Sob a mesma perspectiva, segundo Fausto Neto (1982), é dentro do próprio lar que as mulheres vivenciam “na carne” a contradição do trabalho e do esgotamento do marido, dos filhos e de si própria:

Elas experimentam concretamente toda uma série de ‘efeitos’ das condições de produção, como o *esgotamento* dos maridos e filhos, os *baixos salários*, os *acidentes de trabalho*, as *irritações* e *humilhações* que eles vivenciam durante o dia de trabalho etc. (grifo da autora) (Fausto Neto, 1982: 86).

Carmem pôde vivenciar todos os sentimentos de frustrações de seu marido, Carlos, enfrentados na empresa em questão, como evidenciou seu relato. Esta entrevistada destaca todo esforço empreendido do marido, sem, no entanto, receber o devido reconhecimento. Todas as angústias e mágoas de seu marido foram também sentidos por ela, que o via chegar em casa decepcionado e frustrado.

Deste modo, o lar, para Fausto Neto (1982), não pode ser rotulado como um lugar de ‘empreendimentos femininos’, ou seja,

é marcadamente um mundo onde a situação de classe operária é vivenciada pela mulher, como fenômeno de sua *própria experiência*, ao mesmo tempo que como *fenômenos da realidade externa*. São, portanto, apenas caminhos diferentes, ainda que complementares, que ela e seu companheiro percorrem no processo de apreensão do Real (grifo autora) (Fausto Neto, 1982: 86).

Na concepção de Hirata (2002), a família é ostensivamente levada em conta nos momentos de crise no capitalismo e conseqüente desemprego, ou seja, a situação de “provedor de fundos” concebida aos homens lhes conferem uma proteção relativa face ao desemprego; por sua vez, as mulheres vêem sua posição na família enfraquecer sua situação profissional. Este argumento pode também explicar a política de demissões ter atingido muito mais mulheres do que homens na fábrica em Valinhos.

Fausto Neto (1982), contudo, assinala que não se deve generalizar a dicotomia casa-mulher, homem-trabalho. Comenta sobre a questão de famílias que possuem parentes (avós, tios, primos) morando no mesmo teto, cujas tarefas domésticas podem ser redistribuídas entre seus vários membros, promovendo mudanças no “sistema de autoridade” interna da família.

Este, anteriormente centrado na figura do pai e da mãe (em conjunto ou em suas áreas mais específicas), passa agora a ser subdividido com outras

figuras-adultas, através dos “agregados”, e a mudar sua relação com os próprios filhos, principalmente aqueles que participam dos trabalhos rentáveis e auxiliam no sustento da família (Fausto Neto, 1982: 70).

A seguir, será feita uma breve exposição sobre a relação entre família, escolaridade e trabalho.

## **2.Trabalho, escolaridade e família**

O Sr. José, em sua narrativa, afirma ter cursado apenas o ensino básico (antigo primário). Entretanto, seu filho e neto têm diploma de Curso Superior. De acordo com Fausto Neto (1982),

não há dúvida de que a escola é *um valor para a família*, especialmente para os pais. Não se trata de um valor meramente ideológico ou classista, de ‘ser estudado’ ou ‘ter um filho estudado’ (ainda que esse valor também venha se filtrando entre as demais representações do indivíduo). O valor da Escola está mais relacionado ao *trabalho* e às possibilidades de ascensão ou de melhores níveis salariais que a mesma propiciaria (grifo da autora) (Fausto Neto, 1982: 58-59).

Na narrativa de Carlos, está explícito seu esforço para obter melhores oportunidades na empresa, através da escolaridade. Apesar de ele ter conseguido formar-se em Economia, não conseguiu a tal almejada ascensão. O cargo mais alto alcançado na mesma foi de supervisor de manutenção. Investiu em um Curso Superior, pois acreditava que este lhe possibilitaria inseri-lo em um plano de carreira, porém seu esforço resultou em frustração. Para Fausto Neto (1982),

não há dúvida de que os indivíduos internalizam os fins ideologicamente dominantes da sociedade, que têm na Escola um dos meios institucionais de, a curto prazo, possibilitar o adestramento e, a longo prazo, a ascensão social (Fausto Neto, 1982: 59).

Esta autora acrescenta ainda que, quando o indivíduo não atinge a meta da qualificação desejada, pelo menos a projeta para os filhos, como foi o caso de Carlos. No instante em que conseguiu emprego para seu filho, deu-lhe a sugestão de ficar durante algum tempo e, se não conseguir um cargo bom, sair. No momento em que observou que o filho não conseguiria uma posição melhor, apoiou incondicionalmente sua decisão de pedir demissão e transferir-se para uma nova empresa que lhe trouxesse melhores oportunidades.

Mesmo tendo uma visão crítica da empresa, Carlos vivenciou um período muito conturbado antes de sua aposentaria, entretanto, suportou tal situação por causa do filho, que havia sido recém-contratado pela mesma. Conforme relato do Sr. José, seu filho contou a ele que, nos últimos dois anos antes de se aposentar,

ele comeu o pão que o diabo amassou, não é? E ele agüentou porque ele tinha o Rodrigo lá dentro, então ele falou assim: eu não quero prejudicar o meu filho, eu vou sair do jeito que eu entrei, sem dever nada para ninguém.

Na concepção de Fausto Neto (1982), fatos como estes acontecem,

quando o indivíduo sente que seu possível protesto ou a reivindicação de seus direitos põe em risco sua única forma de sobrevivência, ou seja, está ameaçada a possibilidade de continuar seu trabalho e, conseqüentemente, a manutenção sua e de sua família, ele abdica imediatamente de qualquer reação. Só lhe resta, portanto, ‘agüentar calado’. Esta atitude, aparentemente classificável como acomodação, não são mais que atitudes de defesa ou deixar para depois, mesmo porque são situações não esquecidas (Fausto Neto, 1982: 199).

Carlos, para proteger o emprego do filho, também teve que “agüentar calado” os momentos difíceis enfrentados no período que antecedeu sua aposentadoria, mas não os esqueceu, tanto que alertou o filho para que não cometesse os mesmos “erros” que ele, ou seja, passar mais de trinta anos em uma empresa sem a devida valorização.

A partir de sua vivência, este tentou transmitir suas experiências de “erros” e “acertos” para o filho, assim como seus valores, aspirações sociais, visões de mundo, entre outros, papel considerado como sendo da família, segundo Thompson (1993). Este, no artigo em referência, expressa sua preocupação com a transmissão da cultura entre gerações dentro das famílias. Em suas pesquisas com famílias britânicas, descobre que havia, “tipicamente, duas ou mais ocupações ou profissões transgeracionais passadas adiante tanto por meio das mulheres quanto dos homens” (Thompson, 1993: 11).

Isto acontece, de acordo com este autor, porque algumas gerações sentem-se forçadas a dar continuidade à história de sua família. No caso da família entrevistada, os pais educaram seus filhos para trabalhar na fábrica em questão, como mostra a narrativa de Carlos. Assim como seu pai consegue emprego para ele, este consegue para seu filho.

De acordo com a narrativa dos entrevistados desta família, era o sonho de todo pai valinhense que seu filho crescesse e fosse trabalhar nessa empresa, pois era motivo de orgulho e prestígio social, como já citado. Para Bourdieu (2002), em sociedades como a

nossa, o pai é aquele que encarna a linhagem, cujo projeto deve ser perpetuado, ou seja, a herança. Para que esta seja bem sucedida, deve ser aceita pelo herdeiro, o qual deverá, deste modo, ajustar suas disposições às necessidades impostas. Conflitos e contradições são gerados por tal adequação, pois, de acordo com este autor (2002), as famílias apresentam uma tendência à perpetuação. Esta significa, muitas vezes, se diferenciar do pai e ultrapassá-lo. Neste caso, pais que viveram em uma posição subalterna, como é o caso do Sr. José, poderiam desenvolver um olhar ambíguo em relação ao sucesso de seus filhos: se por um lado há o desejo de que seu filho o supere,

tenha êxito, mude de situação, torne-se um burguês, e, por outro lado, permaneça simples, sem orgulho, próximo do povo (de mim) (...) Deseja e teme que o filho se torne um *alter ego*, teme e deseja que ele se torne um *alter*. O produto de tal injunção contraditória está voltado não só à ambivalência em relação a si mesmo, mas também ao sentimento de culpa pelo fato de que o êxito, nesse caso, é verdadeiramente assassinato do pai (Bourdieu: 2002: 234-235)

Conforme este autor, o filho se sente culpado de traição se obtiver êxito e decepcionado se fracassar. No caso da família entrevistada não foram relatados estes sentimentos de traição ao obter êxito maior ao alcançar posições melhores de que seus pais. Ao contrário, a ascensão foi uma condição dada por Carlos para que Rodrigo permanecesse na empresa. A preocupação do Sr. José e de seu filho era com a perpetuação de um projeto de família, ou seja, trabalhar na fábrica de Valinhos.

Tomizaki (2005), por sua vez, destaca a importância da dimensão simbólica que compõe a herança, cuja inclusão dos valores, códigos de conduta e da moralidade do grupo são importantes para analisar a classe trabalhadora. Isso ocorre porque estas querem perpetuar não suas condições materiais de existência e sim essa dimensão dos valores morais ligados ao trabalho, tais como o esforço, a honestidade, a dignidade e a luta.

Como muitos antropólogos mostraram, a dimensão simbólica é parte fundamental da vida social e apenas alguns setores, como a economia, foram concebidos como esfera autônoma. Entretanto Sahlins (1979), na segunda metade dos anos 70, evidencia que, no mundo considerado moderno, o mercado tornou-se o articulador das relações em praticamente todas as esferas do convívio social. Isso ocorre não só por sua eficácia material, mas também simbólica, isto é, a economia, em nossa sociedade, transformou-se

em *locus* privilegiado da transmissão e produção simbólica<sup>37</sup>. Na sociedade capitalista, segundo este autor, a dimensão da produção e do consumo funciona como operador simbólico central, assemelhando-se ao papel desempenhado pelas relações de parentesco nas sociedades tradicionais (Sahlins, 1979).

Nas narrativas do Sr. José e seu filho, pode-se observar a relação entre o material e o simbólico: Carlos deveria progredir, e também Rodrigo (seu neto), desde que isso fosse na fábrica na qual ele trabalhou, pois mostra profundo orgulho pelo filho ter se aposentado na mesma empresa em que atuou e decepção quando Rodrigo dela se desliga. A questão simbólica também está presente nestes mesmos relatos, quando demonstra os esforços de ambos, filho e neto, para conquistarem um cargo na empresa e a atuação digna de Carlos na fábrica, de *Office boy* à supervisor, posto este que o Sr. José não chegou a exercer.

Sob esta perspectiva, Weffort (1978) afirma que o trabalho nas indústrias paulistas era, muitas vezes, para o setor popular, uma maneira de ascensão social, constituindo-se orientação da conduta individual, como destacado acima.

A seguir será apresentada a empresa familiar na qual o Sr. José e D. Maria trabalharam, pois, como mostra Woortmann (1984), muitos estabelecimentos “formais” começaram como pequenos negócios em um fundo de quintal, baseados em uma divisão de trabalho familiar. Estas e outras questões farão parte das discussões do próximo capítulo.

---

<sup>37</sup> Vários estudos tem sido realizados no Grupo de Pesquisa Etnografias do capitalismo Contemporâneo, coordenada pelo Prof. Livre-docente Guilherme Raul Ruben na UNICAMP, sobre esta temática, como citado anteriormente. Este trabalho também foi inspirado por estes estudos. Ver **Revista Idéias**, ano 11 (3), 2004.

## **Capítulo 5. Tempo, espaço e trabalho: de uma empresa familiar à sua fusão com o grupo anglo-holandês**

As reestruturações produtivas implementadas pela empresa em questão remetem para três temporalidades principais e distintas: a empresa enquanto projeto familiar; processo de fusão e disjunção e a regionalização atual.

Para contar os principais momentos destas mudanças, o grupo anglo-holandês, recentemente, elaborou um livro contendo sua história, cujo intuito era familiarizar seus trabalhadores da área administrativa com suas “origens”, justamente no momento em que se inicia o processo de regionalização de suas fábricas na América Latina.

Este livro, assim como um artigo de Corrêa (2001), inicia-se narrando a história de um jovem inglês, Willian Heskelt Lever, filho de um comerciante da cidade de Bolton, o qual decidiu montar em 1884 seu próprio negócio. Estabeleceu-se, em sociedade com seus irmãos, no mesmo ramo que seu pai, como vendedor de sabão, que, segundo estas duas fontes, era um artigo que, naquele tempo, não possuía qualquer sofisticação.

Neste mesmo ano, fundou a Lever Brothers e pôs-se a produzir seu próprio sabão a partir da contratação de técnicos, produto este que chega ao mercado em 1886. De acordo com esta narrativa, já em 1890, o primeiro sabão fabricado por este inglês se tornaria o mais vendido, tanto na Inglaterra como em todo o mundo. Esse sucesso deve-se não apenas à qualidade do sabão, mas também à inovação deste jovem em vendê-lo em pedaços regulares, “embrulhados um a um, em vistosa embalagem”. Dois anos mais tarde, inaugurou nova fábrica e, ao lado dela, uma colônia para moradia de seus empregados. Como destacado na narrativa do Sr. José, o mesmo se deu aqui no Brasil, com a construção de uma Vila, só que ainda antes da fusão entre as empresas. O que nos dá a impressão de que os relatos da empresa querem mostrar que, antes mesmo da junção, estas possuíam idéias semelhantes. Como evidência disto, o livro, após estas descrições, passa a elaborar uma conexão com a história de um outro negócio que começava a iniciar-se “do outro lado do oceano” – no Brasil, mais especificamente em Valinhos, que, à época, não passava de um pouco mais que um vilarejo, a 70 quilômetros da cidade de São Paulo.

Nesta cidade, um imigrante italiano de sobrenome Miari montou uma pequena fábrica de sabões por volta de 1885. Apesar de modesta, essa “fabriqueta” foi adquirida por outro italiano, proveniente da cidade de Veneza. Dono de uma pequena empresa importadora de produtos de limpeza, José Milani, em 1897, iniciou suas atividades produzindo sabão nos fundos de sua venda de *secos e molhados* (artigos domésticos) na cidade acima referida, conforme dados citados no livro elaborado pela empresa. Este fato é confirmado por Pinheiro (1975), ao afirmar que, no período anterior à Primeira Guerra Mundial, “a indústria nacional era constituída de estabelecimentos de tamanho reduzido, dispersos”, que fabricavam em condições quase artesanais (Pinheiro, 1975: 84). Cenni (1975) destaca que muitos italianos que desenvolveram trabalhos industriais em São Paulo transformaram suas pequenas oficinas, num período de tempo mais ou menos curto, “em verdadeiras fábricas”, fato este que também se dá com a pequena produção do Sr. José Milani. Este autor relata também um documento de preocupação escrito por Bandeira Junior sobre a industrialização em São Paulo, o qual reforça estas informações:

Duas coisas parecem concorrer para esse rápido progresso no desenvolvimento industrial: o espírito empreendedor paulista e a imigração italiana (...). É incalculável o número de tendas de sapatarias, marcenarias, fábricas de massa, de graxa, de óleos, de tintas de escrever, fundições, tinturarias, fábricas de calçados, manufaturas de roupas e chapéus que funcionam em estalagens em fundos de armazéns, em resumo: em lugares que o público não vê. Essas indústrias assim dispersas, se por um lado demonstram a atividade e inteligência dos que as exercem, por outro lado prejudicam ao grande industrial que paga impostos, aluguéis e outras despesas elevadas, não podendo competir em preços com o industrial avulso que, trabalhando sob sua responsabilidade e só para sua manutenção, preocupa-se apenas com a aparência do produto, descuidando a qualidade, contanto que pelo diminuto preço obtenha fácil colocação no mercado. (Cenni, 1975: 203).

Cenni não chega a comentar, mas parece que a explicação para a rápida transformação de pequenas oficinas em fábricas sejam os preços baixos e atraentes aos consumidores, que preferem estes em detrimento aos produzidos pelas indústrias maiores. Não se tem informações sobre a qualidade dos produtos do Sr. Milani, porém, atualmente, a empresa tem frisado constantemente que suas fábricas devem produzir produtos de qualidade a um menor custo.

Para compreender melhor o local onde foram dados os primeiros passos à constituição da empresa em questão, será feito um breve relato sobre a história da cidade de Valinhos. Isto será feito procurando ligar as duas histórias, já que muitos consideram que a cidade só passou a existir a partir das instalações da fábrica do Sr. Miari e aquisição pela família Milani.



**Sr. José Milani, que criou em 1887 a fábrica em Valinhos.**

**Fonte: livro elaborado pela empresa sobre sua história**

## 1. O contexto histórico-social da cidade de Valinhos

Segundo dados obtidos em pesquisas na Internet, a história desta cidade está marcada pela concessão de uso dos primeiros alqueires de terra ao sesmeiro Alexandre Simões Vieira, no século XVIII, doada pela coroa portuguesa com data de dois de dezembro de 1732. Com dois anos, plantou uma roça de três alqueires no caminho do Ribeirão dos Pinheiros, posteriormente abandonando-a. Muda-se para a sesmaria de Capivari, cuja região era passagem forçada para Minas Gerais e Goiás, usada pelos bandeirantes em busca de ouro e pedras preciosas. Estes percorrendo principalmente as margens deste rio, propiciando, assim, o surgimento dos primeiros pousos na região de Campinas. O Pouso ou rancho dos Pinheiros, como era conhecido, ficava entre Rocinha, hoje Vinhedo, e Campinhos, onde atualmente localiza-se a cidade de Campinas. Durante 100 anos, o local foi parada obrigatória para bandeirantes e tropeiros, sendo disputado por outros tantos sesmeiros e por grandes fazendeiros da região.

A região onde se encontra Valinhos ficava na periferia, sendo exclusivamente usada como pouso pelos tropeiros, constituindo-se no século XX em núcleo urbano. Os primeiros recenseamentos de 1776 e de 1777, realizados na sesmaria dos Campinhos de Campinas, incluindo a de Pinheiros e Rocinha, apontava a existência de 53 povos e 265 habitantes, em sua totalidade brancos. As primeiras famílias registradas viviam em terras devolutas, em condições de vida extremamente miseráveis, isoladas e precárias, sofrendo privações e com doenças crônicas. Esta situação não era particular à região de Valinhos no século XVIII, segundo textos pesquisados na Internet.

Outro dado considerado importante sobre a história de Valinhos aconteceu durante a epidemia de febre amarela, que arrasou Campinas no ano de 1889. Segundo cálculos feitos pelos médicos da época, a população, que era de 20 mil pessoas, foi reduzida a quatro mil; não que tenham morrido, mas sim que, por medo da doença, fugiram da cidade.



No dia 31 de abril daquele ano, a então Valinhos foi palco de uma importante reunião da Câmara Municipal de Campinas, com a missão de cobrar do governo Provincial a convocação da Assembléia Legislativa. Isso para que a mesma,

em sessão extraordinária, tomasse providências sobre o saneamento da cidade, tentando, dessa forma evitar o aparecimento de novas epidemias. Neste ano, Valinhos não foi atingido pela epidemia, o que não aconteceu em 1890, quando uma nova epidemia, de menor proporção, atinge Campinas.

Foi em função da febre amarela de 1889, que foi transferida para Valinhos a Sexta Secção Eleitoral de Campinas, pois muitos dos campineiros buscaram refúgio nesta cidade. Com isso, o futuro distrito começa a ser desenhado.

Assim como em outras regiões do Estado de São Paulo, também para Valinhos vieram imigrantes italianos. Cenni (1975) relata o incentivo a imigrações para o Brasil já em meados de 1850, quando são adotadas medidas, pela Inglaterra, em reprimir o transporte e a venda dos escravos africanos. Porém, apesar dos esforços de particulares e auxílio do governo<sup>38</sup> para promover a imigração, este autor mostra, através de dados estatísticos, que até 1880 o movimento migratório foi quase insignificante. Pouco antes desta data, segundo ainda Cenni (1975: 163), estadistas de São Paulo, aliados a fazendeiros de café, decidiram recrutar diretamente na Europa “os braços de que tanto necessitavam”. O então governador da Província de São Paulo, o Sr. Antonio de Queiroz Teles, em 1878, percorreu vários países, com o intuito de “estudar” qual seria a “melhor” mão-de-obra para a lavoura de café e acabou optando pelos italianos. Conforme este autor,

constituída, sob sua presidência, a Sociedade Promotora de Imigração, em 1886, teve início, então, em larga escala, a entrada no Brasil, e em particular em São Paulo, dos imigrantes italianos (Cenni, 1975: 164).

De acordo com Cenni (1975), de 1886 a 1888, esta sociedade promoveu, com êxito, a vinda de 17.856 famílias, num total de 101.396 pessoas. Com a abolição da escravatura, em 13 de maio de 1888, a mão-de-obra escrava passa a ser substituída pela imigrante, no caso de São Paulo, principalmente a italiana. Este fato teve grande contribuição, como destaca Cenni, da legislação migratória, com a promulgação de um decreto em 1890, que se referia ao transporte e à introdução de imigrantes no Brasil.

Do mesmo modo que havia um interesse pela mão-de-obra italiana em terras brasileiras, a recíproca também aconteceu na Itália, pois muitas lutas políticas surgiram

---

<sup>38</sup> Stolcke (1993) também destaca a persuasão, por parte dos fazendeiros de São Paulo, do Governo Federal para subsidiar a imigração em massa, com a finalidade de cobrir a crescente demanda de mão-de-obra, principalmente após a abolição da escravatura.

após o término das guerras napoleônicas a favor da ascensão da burguesia, como relata este autor. Estes conflitos fizeram com que centenas de milhares de pessoas abandonassem este país. A emigração, de acordo este autor, não apenas era interessante à população italiana, como também a seus governantes, que a consideravam, após a unificação política da península e frente a uma saturação demográfica e uma crise econômica, mais do que um mal necessário, “uma necessidade para aliviar a situação econômica e política do novo reino” (Cenni, 1975: 185). Nestas condições, fica evidente, afirma este autor, porque os camponeses italianos não poderiam deixar de ouvir o que os agentes da imigração falavam sobre as maravilhosas riquezas que poderiam conquistar no Brasil, ainda mais quando chegavam notícias, a muitos agricultores, de outros que haviam conseguido fazer fortuna naquelas terras. Entretanto, como bem lembra Cenni, a avidez de ganho fácil destes agentes fez com que as companhias de navegação se transformassem

em simples aliciadoras de uma nova forma de tráfico humano que substituía a violência da escravidão com a mentira a respeito de uma vida que no Brasil não era nada fácil nem para os nativos, e de um enriquecimento rápido e certo que não poderia constituir regra para ninguém (Cenni, 1975: 187).

Pode-se acrescentar a isso os dados de Stolcke (1993), a qual relata que, ao final do século XIX, com a imigração subsidiada pelo Governo federal, resulta a chegada de quase um milhão de italianos para trabalhar nos cafezais de São Paulo.

Tanto Stolcke quanto Cenni destacam que, para as terras brasileiras, os italianos vinham, em sua maioria, com famílias já constituídas, contratadas para a lavoura do café. Para confirmar sua afirmação, Stolcke relata um comentário irônico de um suíço:

Os humanísticos fazendeiros do Brasil, além do mais, querem não apenas indivíduos, mas famílias inteiras para lhes oferecer esta felicidade (uma renda fácil e abundante) nunca antes imaginada, de maneira que os membros da família ajudar-se-iam uns aos outros no trabalho e aumentariam assim sua fortuna comum. Pessoas solteiras teriam que se unir à família imigrante (C. Heusser *apud* Stolcke, 1993: 65).

De acordo com esta autora, os fazendeiros usualmente explicavam sua preferência por este tipo de imigração, argumentando que “imigrantes acompanhados por suas famílias eram menos propensos a abandonar as fazendas” (Stolcke, 1993: 68). No entanto Stolcke analisa esta explicação como sendo parcialmente verdadeira, pois acredita que esta estava

baseada em uma premissa ideológica vinda da própria noção do fazendeiro, de uma família como unidade solidária, que um membro de uma família não fugiria ou abandonaria (Stolcke, 1993: 68).

Para esta autora, igualmente importante para o fazendeiro era que esta opção por famílias de imigrantes proporcionava-lhes uma reserva de mão-de-obra barata, que se mostrava com um custo menor se contratasse trabalho assalariado. Isso porque, o contrato com as famílias, era de ameia, ou seja, o transporte, alimentação e ferramentas de que iriam precisar, até que pudessem obtê-los com recursos próprios, eram financiados pelos fazendeiros. Por este motivo, este podia determinar o número de pés de café que os trabalhadores deveriam cuidar e colher e, segundo Stolcke,

concedia-lhes um pedaço de terra para plantar seu próprio alimento. Eles eram obrigados a repor as despesas do fazendeiro com pelo menos metade de seus lucros anuais provenientes do cultivo do café (...) Finalmente não poderiam deixar a fazenda sem que houvesse pago suas dívidas (Stolcke, 1993:66).

A própria opção dos fazendeiros pelo sistema de ameia explicava o recrutamento de unidades familiares, de acordo com esta autora. Em vez de trabalhadores individuais para as plantações, preferiam as famílias, pois filhos e esposas dos trabalhadores podiam cobrir satisfatoriamente a demanda adicional exigida na época da colheita, que era um quinto maior do que a de cultivo. A outra vantagem seria também, em parte, pela ideologia de família, partilhada por ambos, fazendeiros e trabalhadores, destacada por Stolcke, que “pressupunha a combinação de esforços e auxílio mútuo entre os membros de uma família para benefício dela como um todo” (Stolcke, 1993: 69). Esta ideologia reforçava a idéia de solidariedade na família e a interdependência entre seus membros, afirma esta autora.

O tratamento dispensado por alguns fazendeiros aos imigrantes oscilava, de acordo com fontes consultadas, entre uma relação autoritária e de mando a uma relação paternalista e assistencial. Pode-se interpretar, segundo estas fontes, que a não permanência destas por muito tempo nas fazendas de café, contrastando com a ideologia da qual nos descreve Stolcke, retratava a insatisfação das mesmas, em relação aos antigos barões de café, já que essas relações provavelmente beiravam à semi-escravidão. Porém o paulatino desgaste do solo pelos cafezais, a perda de prestígio e a legitimidade dos barões de café na virada do século facilitaram a fragmentação das antigas fazendas, abrindo espaço para a diversificação da produção agrícola.

A decadência do ciclo do café veio no esteio da crise de 1929, obrigando os fazendeiros a se desfazerem das suas terras, contribuindo, assim, para a urbanização, a produção agrícola diversificada e a expansão de novas frações de classes emergentes. Estas eram de origem italiana, despontando enquanto novas lideranças, com presenças marcantes nas instituições políticas e sociais e também nas funções administrativas do distrito de Valinhos, conforme dados coletados.

O caso expressivo de expansão urbana do distrito foi o loteamento de uma gleba de 140 alqueires da antiga fazenda de Pérsio Pacheco e Silva, transformado em chácara no início do século pelos imigrantes italianos. Essa área correspondia, à época, às divisas da linha ferroviária até aproximadamente a via Anhangüera e, atualmente, corresponde ao centro de Valinhos.



O memorialista Spadacia afirma que os ex-colonos compraram áreas de até cinco alqueires, em média, com a divisa ao redor do núcleo urbano. Muitas dessas chácaras foram transformadas em áreas agrícolas, diversificando a produção em frutas e cereais, dando início às primeiras plantações de mudas de figo. De acordo com dados coletados, o Figo Roxo foi introduzido em terras valinhenses pelo imigrante italiano Lino Busatto no ano de 1901. A partir de 1910, o figo já era produzido em escala comercial, o que tornou Valinhos conhecida nacionalmente como a Capital do Figo Roxo. A família de Carmem também foi produtora de figo, como mostra em sua narrativa, destacando que esta não se furtou à plantação desta fruta, a qual é ainda muito produzida no Município.

Essas produções de frutas e cereais eram transportadas em caçambas, carros de bois e/ou de burros da chácara à estação ferroviária, com destino a São Paulo e Rio de Janeiro. A estação de Valinhos, nos anos 20 do século passado, torna-se ponto de embarque da produção diversificada de frutas, cereais etc. dos chacareiros. A fruticultura assume presença no cenário regional devido à perda do valor do café no comércio internacional, pelo esgotamento do solo e pelo crescente interesse em novas culturas. Este processo também possibilitou, nas primeiras décadas do século XX, a expansão de novos setores comerciais e industriais.



### **Vista parcial da cidade em 1927.**

Pelo relato do Jornalista Getiño Menegaldo, o distrito, em 1936, já tinha médios e pequenos comerciantes, possuindo 13 armazéns de secos e molhados, 9 bares e botequins, 3 açougues, 3 lojas de fazendas e armarinhos, 5 barbearias, 3 oficinas de conserto de sapato, 2 selarias, 3 ferrarias e carpintarias, 5 máquinas de beneficiar arroz e café, 1 funerária e 1 cinema.

Grupos novos de empresários de origem italiana, suíça, alemã, antigos colonos e seus descendentes, ao deixarem as fazendas de café, depois de longos períodos de trabalho, de sacrifícios e de poupança, conseguiram ascender socialmente. Instalaram, nesse “incipiente” núcleo urbano, casas de comércio como de secos e molhados, botequins, vendas, farmácias, empórios, ferrarias, carpintarias, selarias, olaria etc.

Na concepção de Alvim (1986), o modo de vida asceta mantido pelos imigrantes italianos poderia ser encarado como uma maneira de se distinguir da mão-de-obra escrava a quem vieram substituir na lavoura do café. Neste caso, a poupança, obtida com grandes sacrifícios, seria a única maneira de se atingir o sonho da propriedade. Este comportamento é visto, por esta autora, como estratégia de resistência e luta no contexto das fazendas de café, ainda que em moldes individualistas ou como resposta ao patrão.

Trento, historiador italiano, aponta o uso ideológico de certos valores por parte do governo italiano e da coletividade no Brasil. Conforme este autor (1989), existia a tendência em reforçar

a imagem estereotipada do pobre imigrante que tendo chegado com sua trouxa nas costas, à força de sacrifícios, vontade, dedicação ao trabalho e ponderação, torna-se milionário (Trento, 1989: 149).

Segundo este autor, investia-se, deste modo, em uma indicação do caminho ideal a ser tomado para o sucesso. O caso considerado mais significativo desse sucesso e de prestígio social, adquirido junto à comunidade italiana em Valinhos, advém da família de José Milani, que consegue transformar sua pequena produção, realizada nos fundos de sua venda, em uma fábrica de grande prestígio nacional.

Nas décadas de 20 a 50 do século passado, foi marcante a presença de fábricas locais como a dos Milanes, o Cartonifício de Ferruccio Celane, a fábrica de vassoura dos irmãos Moreta, a de macarrão, de bebida de Mariano Marchiori e as pedreiras. Estes entregaram à população e sustentaram o projeto de emancipação, desenvolvimento e de riqueza do distrito. A partir dos anos 40, grandes rodovias foram implantadas na região de Campinas, beneficiando o escoamento e implantação das áreas industriais.

A fábrica do Sr. Milani possuía uma administração familiar, cujos critérios de seleção seguiam um padrão que tendiam a beneficiar os descendentes de italianos, é o que será destacado a seguir.

## **2. Empresa familiar e critérios de seleção: a descendência como sinônimo de “bom caráter”**

Donnelley, em um clássico trabalho sobre “A Empresa Familiar”, citado por Lodi (1978), define este tipo de empresa como

aquela que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações e quando esta ligação resulta numa influência recíproca. A empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fato hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador (Lodi, 1978: 5-6).

A fábrica do Sr. Milani possuía esse caráter familiar, cuja identificação se centrava na figura do seu fundador. Por este ser de procedência italiana, incorporou como critério de seleção, para o ingresso em sua fábrica, esta mesma nacionalidade ou seus descendentes, fato este que facilitou a inserção do Sr. José na fábrica em questão.

Ao estabelecer este tipo de critério, construiu-se uma espécie de grupo étnico. De acordo com Barth (1998), os grupos étnicos são vistos como uma forma de organização

social, os quais “classificam uma pessoa em termos de sua identidade básica mais geral, presumivelmente determinada por sua origem e seu meio ambiente” (Barth, 1998: 193-194).

Segundo relatos, o Sr. Milani interpretava a origem italiana como sinônimo de bom caráter<sup>39</sup> e a escolha ideal para o trabalho produtivo. Para Chiarini (1992),

antes mesmo que os primeiros italianos pisassem em terras brasileiras, já havia uma definição de quem seria o emigrado, aquele que carregaria a imagem da Itália para cá e para o resto do mundo. Os governos dos dois países se preocupavam com a índole e o caráter da mercadoria em questão, tentando evitar problemas futuros. Tanto aquele que mandava quanto aquele que recebia queria ter certeza de estar comerciando um produto rentável: trabalhadores dóceis e capazes, que não perturbassem a ordem no país de chegada e não denegrissem a honra do país de origem (Chiarini, 1992: 4-5).

Esta autora acrescenta ainda que os governos italianos, subsidiados por guias voltados para a preparação de emigrantes, retratavam sua preocupação com a imagem do país em outras terras e, por este motivo, forneciam “ricos” conselhos tais como:

onde quer que (os emigrantes) estabeleçam sua morada, saibam merecer a melhor sorte a que aspiram com o cumprimento de todos os seus deveres: amem a família e dela cuidem, façam que tome o caminho da retidão, sejam sempre unidos entre si, respeitem a lei, os hábitos da segunda pátria, sejam modestos, ativos, de bons costumes, laboriosos, pacientes, constantes na sorte ou no destino adverso, e estejam certos de que a pátria não deixará de velar por eles, e face aos estrangeiros, conseguirão estima, confiança, crédito; serão tão mais respeitados, bem acolhidos, honrados quanto mais se mostre dignos de serem chamados italianos (Lupi *apud* Chiarini, 1992: 06).

Apesar de não conseguir entrevistar nenhum familiar do Sr. Milani, pode-se aproximar o que ele considera *bom caráter* com os conselhos dados aos emigrantes pelo governo italiano. Se todos aqueles que aqui chegaram incorporaram estes valores, então não haveria qualquer dúvida na contratação destes e seus filhos para trabalharem em sua fábrica.

---

<sup>39</sup> Sennet (2005), ao destacar o conceito caráter, informa que este é “expresso pela lealdade e o compromisso mútuo, pela busca de metas a longo prazo, ou pela prática de adiar a satisfação em troca de um fim futuro”, ou seja, “caráter são os traços pessoais a que damos valor em nós mesmos, e pelos quais buscamos que os outros nos valorizem” (Sennett, 2005: 10).

Na concepção de Barth (1998), “alguns traços culturais são utilizados pelos atores como sinais e emblemas de diferenças (...)”. Um deles é exatamente “os padrões de moralidade e excelência pelas quais as ações são julgadas” (Barth, 1998: 194). Este autor acrescenta que “a identificação de outra pessoa como pertencente a um grupo étnico implica compartilhamento de critérios de avaliação e julgamento” (Barth, 1998: 196). E essa identidade coletiva é construída e transformada na interação de grupos sociais através de processos de exclusão e inclusão, os quais criam limites entre tais grupos, portanto ela é dinâmica.

No caso do Sr. Milani, este considerou significativo o critério étnico para a composição do seu quadro de trabalhadores em sua fábrica. O que levam os indivíduos a esse tipo de distinção, segundo Renan (*apud* Poutignat e Streiff-fenart, 1998), é um sentimento de amor à pátria,

no qual se incluem em grande parte o sacrifício, o luto e o sofrimento compartilhado no passado, e cuja memória se transmite pelo culto aos ancestrais, pela lembrança dos grandes homens e ações heróicas (Poutignat e Streiff-fenart, 1998: 35).

Como pôde ser observado anteriormente, os italianos, ao emigrarem para o Brasil, fizeram-no também porque passavam por situações difíceis e procuravam melhores condições de vida. Apesar de virem de lugares diferentes, ao recrutar seus trabalhadores, o Sr. Milani privilegiou o caráter considerado distintivo e identitário, ser italiano, que passava a habilitar estas pessoas para um cargo na fábrica. Ruben (1997), no prefácio ao livro de Gussi, destaca que, em sua tese de doutorado (*Les Mapuche: l'illusion de la indianité*), sua hipótese central era que a identidade Mapuche – grupo ameríndio que vive na fronteira meridional da Argentina com o Chile – era algo que hoje, após leitura do livro de Anderson (1989), poderia denominar-se “comunidade imaginada”. Para Ruben (1997),

toda identidade social e mesmo etnicidade é uma permanente negociação entre lembrança e o esquecimento que os agentes sociais realizam a partir de situações de poder (...) Resultado desses pactos, as nações e as nacionalidades modernas continuam a ser imaginadas, inventadas e reinventadas constantemente, mas nem por isso menos reais (Ruben, 1997: prefácio).

Neste caso, o Sr. Milani, a partir da valoração da nacionalidade para compor seu quadro de trabalhadores, reinventou a identidade italiana na cidade de Valinhos, com

imigrantes e descendentes de várias regiões deste país, cujo caráter distintivo entre estas provavelmente não era homogêneo.

Conforme Weber (1994), os grupos étnicos

são esses grupos que alimentam uma crença subjetiva em uma comunidade de origem fundada nas semelhanças de aparência externa ou dos costumes, ou dos dois, ou nas semelhanças da colonização ou da migração, de modo que esta crença torna-se importante para a propagação da comunalização, pouco importando que a comunidade de sangue exista ou não objetivamente (Weber, 1994: 270).

Há, então, o sentimento não de uma comunidade de fato, mas uma comunidade étnica. Segundo este autor, este tipo de comunidade facilita as relações, baseadas na crença de uma “comunhão étnica”. Na escolha dos trabalhadores, a etnia foi acionada em um sentido semelhante ao atribuído por Weber, como forma de critério de escolha, em contraste com os habitantes da cidade que vieram de outros países ou localidades<sup>40</sup>, como destacado na narrativa do Sr. José. Este evidencia que o que importava para ser operário da fábrica não era a escolaridade, mas sim ser bom trabalhador traduzido pela etnia.

Algo semelhante foi observado por Tomizaki (2005), ao pesquisar os metalúrgicos do ABC, porém não era a descendência italiana que fazia parte da política de contratação, mas a formação de mão-de-obra em escola profissionalizante. Seleccionavam “seus alunos entre filhos, sobrinhos, netos ou irmão dos trabalhadores”. A Mercedes Benz, fábrica de automóveis na qual se deu a pesquisa, privilegiava a contratação de jovens que estudaram na escola profissional da empresa, formando “novas gerações de trabalhadores ligadas entre si por laços de parentesco” (Tomizaki, 2005:10). Assim como na empresa em questão, os entrevistados de Tomizaki (2005) declararam que desejavam que seus filhos trabalhassem na Mercedes Benz, fato este interpretado pela pesquisadora como sendo parte de uma avaliação negativa dos pais operários das chances de seus filhos conseguirem uma ocupação melhor que a deles.

---

<sup>40</sup> Gonçalves observa algo semelhante em seu trabalho sobre a empresa Odebrecht, cuja descendência da família é alemã. Esta autora destaca que com a chegada dos colonos alemães no Brasil, a etnia foi acionada para marcar um contraste dos imigrantes de origem germânica em relação aos nativos e imigrantes de outras nacionalidades. Esses mesmo elemento étnico é novamente acionado e ressignificado pelo fundador da empresa, em 1940, como um dispositivo discursivo acionado com a finalidade de marcar o contraste entre o Grupo Odebrecht e os outros grupos empresariais do Brasil Ver Gonçalves (2004: 135-136).

No caso da fábrica de Valinhos, o que tem suscitado esse desejo é o status social que o trabalho na empresa representa. Essa vontade que seu filho consiga ascensão social, através do trabalho na fábrica, é explicitada quando o Sr. José conta orgulhoso que seu filho começou a trabalhar na empresa como *Office boy*, porém não foi fácil conseguir esta colocação para ele, por causa do alistamento militar. Por este motivo, a empresa apresentou restrições quanto à contratação de Carlos para a vaga. Diante de tais dificuldades, o Sr. José conta que não desistiu e conversou com todos que conhecia até que, finalmente, obteve a tal “sonhada” colocação. Esta questão também aparece na narrativa de Carlos, quando este comenta que os pais, em Valinhos, educavam seus filhos para trabalharem na fábrica em questão.

Gussi (1997), ao definir qual o conceito de identidade que estaria trabalhando em seu livro, utiliza uma marcada pela fluidez, isto é,

como resultado das negociações dos grupos sociais que escolhem traços para distingui-los nos diversos contextos sociais e históricos, mas que, nos dizeres de Lévi-Strauss (1986): “não há quem possa predizer quais (traços) nem para que fins” (p. 152). A irredutibilidade<sup>41</sup>, se a pudéssemos encontrar, não estaria nos traços que distinguem os grupos sociais, mas nas suas escolhas (Gussi, 1997: 21).

Os traços distintivos aqui escolhidos para a seleção de trabalhadores poderiam ser traduzidos como estratégico. Ou seja, a partir deles os administradores da empresa teriam a certeza de estarem contratando trabalhadores leais e comprometidos com o crescimento da empresa, baseada no conceito de caráter apresentado por Sennett (2005) e dos “conselhos” do governo italiano citados por Chiarini (1992).

Esta questão da lealdade também é apontada por Lodi (1978) como um dos elementos constitutivos da empresa familiar, “pois os colaboradores se identificam com pessoas concretas que aí estão o tempo todo”, diferente de outras empresas, com dirigentes eleitos por mandatos de assembleias ou por imposição de poderes públicos (Lodi, 1978: 04).

Os italianos e seus descendentes que trabalhavam na fábrica em questão passam a criar, segundo relatos, algo muito semelhante ao observado por Sennett (2005) em uma

---

<sup>41</sup> O autor refere-se às discussões elaboradas por Cunha em seu livro **Antropologia do Brasil: mito, história, etnicidade**, 1986.

padaria em Boston nos anos 70. Os padeiros que lá trabalhavam eram quase todos de origem grega e, segundo este autor, eles mantinham redes de solidariedade que se vinculavam a códigos culturais de origem étnica, construindo, desta forma, uma identidade sócio-profissional, tal qual na empresa em questão. Assim como na fábrica do Sr. Milani, ser italiano significava ser bom trabalhador, na padaria pesquisada por Sennett, bom trabalhador significava bom grego:

Não ser bom grego era um forte instrumento para envergonhar, e assim o trabalho era disciplinado. (...) O caráter dos trabalhadores expressava-se no trabalho no agir com honra, trabalhando cooperativa e honestamente com outros padeiros, porque pertenciam à mesma comunidade (Sennett, 2005: 77-78).

Na fábrica do Sr. Milani, ser italiano também era garantia de bom trabalhador, como citado.

A empresa do Sr. Milani constrói uma vila para abrigar seus operários, é que será destacado a seguir.

## **2.1. As representações sobre a vila operária**

De acordo com Sennett (2005), até meados do século dezoito, a família atuava como o centro da economia, na qual a família e seus empregados viviam na mesma casa. Com o advento das fábricas, houve a separação, ou seja, a fábrica não oferecia habitação aos trabalhadores em suas instalações. No caso da fábrica em questão, seus donos construíram uma Vila para que seus trabalhadores morassem perto do seu local de trabalho. Entretanto, não era qualquer trabalhador que podia habitar em tal Vila, os moradores deveriam prestar serviços voluntários à empresa e à comunidade local, como foi o caso do Sr. José, cuja contribuição foi como bombeiro.

Esta não foi a única fábrica a construir tais moradias, conforme Maranhão e Mendes (*apud* Andrade, 1997). Segundo estes, durante a Primeira República<sup>42</sup>, o operariado emergente vivia em miseráveis vilas ou cortiços e a vida operária era um prolongamento da rígida disciplina do regime fabril:

---

<sup>42</sup> Esta questão também é apresentada por Singer (1987: 68), o qual afirma que foi exatamente durante a Primeira República que, ao lado das fábricas, se construíram vilas operárias, “cujos moradores eram paternalisticamente assistidos e vigiados pelo capitalista empregador e locador”.

Os membros da família operária, toda ela submetida à produção da mais-valia, acabavam por coexistir, fora da fábrica, enquanto uma espécie de “colonos”, agregados ou “moradores”, dos domínios da empresa. Muitas vezes, não recebiam salários, mas vales para serem trocados por mercadorias nos armazéns da empresa (Maranhão e Mendes *apud* Andrade, 1997: 103).

Esta prática de manter seus trabalhadores agregados ou moradores nos domínios da empresa foi uma das formas específicas pela qual se constituiu o capital industrial e o operariado fabril no Brasil, segundo os autores supra citados.

Lopes, em sua pesquisa junto à usinas de açúcar em Pernambuco, também destaca a formação de um bairro operário nas proximidades da fábrica: “um aglomerado de casas de propriedade da usina para uso fruto de seus operários permanentes” (Lopes, 1978: 11-12). Este autor mostra que o “tempo livre” e as condições de moradia destes operários no bairro eram fortemente determinados por sua inserção específica no processo de produção da usina. Neste bairro, observado por Lopes, o critério era ser operário fixo da usina, tendo preferência àqueles que faziam as manutenções nas máquinas, transformando o tempo de folga destes trabalhadores em uma “prontidão permanente”. O Sr. José nos narrou algo semelhante sobre seu trabalho como bombeiro. Isto evidencia que, muitas vezes, estes trabalhadores “perdiam” a noite toda prestando estes serviços e tinham que estar sempre pronto a atender as chamadas de emergência. Tal qual na vila operária pesquisada por Lopes, os operários da fábrica do Sr. Milani dependiam de uma teia de “favores” por parte de seus patrões para poderem morar nas residências da Vila.

Não apenas o trabalho como bombeiro foi citado pelo Sr. José como algo que realizou voluntariamente, destacou também um trabalho como garçom em uma festa de casamento da filha de seu chefe. A interpretação deste senhor foi a de estar retribuindo o “favor” da obtenção da permissão para morar na Vila, já seu filho Carlos, por ter tido uma vivência diferente na empresa, como se pôde ver em sua narrativa, interpreta essa relação paternalista como exploração. Enquanto o Sr. José defende a empresa, seu filho a critica.

Partindo dos pressupostos expostos por Lopes (1978) e Sennett (2005), a justificativa para a atitude do Sr. José pode estar na questão do significado do trabalho introduzido através de uma “moral” de caráter e do que é ser bom trabalhador, ou seja, “uma moral de dedicação ao trabalho; transformando em ponto de honra o serviço bem feito e a disposição para qualquer tarefa” (Lopes, 1978: 193). De acordo com este autor, na

usina citada, concentrava no serviço bem feito e na não reclamação o ponto de honra dos seus operários, prendendo-os cada vez mais à ideologia do patrão:

Levado a um excesso de perfeição em suas tarefas para não ser reclamado – embora fatalmente as reclamações venham –, esse operário sabe, no entanto, que tal procedimento é “prejudicial”, mas o trágico é que seu “caráter” é assim, que ele está condenado, pelo pertencimento a uma geração que tem o “brio” do serviço bem feito, a morrer com o “carrancismo” que lhe foi inculcado em sua socialização no trabalho (Lopes, 1978: 194).

Não podemos esquecer que o Sr. José foi educado por seus pais, imigrantes italianos, que, segundo Chiarini (1992), recebiam instruções de como se comportarem em terras brasileiras, que tinham a retidão de caráter como ponto fundamental. Carlos pertence a uma outra geração, que cursou economia e obteve a oportunidade de entrar em contato com a leitura de estudiosos e professores mais críticos em relação à sociedade.

Por causa da sua visão sobre a Vila ter sido muito positiva, a lembrança do Sr. José sobre ela é de nostalgia, cujo tempo passado configura-se em “Idades Míticas<sup>43</sup>”, as quais para Le Goff (1992) seriam épocas “excepcionalmente felizes ou catastróficas”. As sociedades humanas as constroem para “dominar o tempo e a história e satisfazer aspirações e justiça ou os temores face ao desenrolar ilusório ou inquietante dos acontecimentos” (Le Goff, 1992: 283). Deste modo, o período relatado pelo Sr. José, e isto se estende ao seu trabalho na fábrica, apresenta-se como uma “Idade de Ouro”, que é uma das formas como as Idades Míticas são imaginadas, a qual está atrelada, segundo Le Goff (1992), à idéia de uma idade feliz. No entanto, seu filho analisa a época em que lá viveram de uma outra maneira, isto é, poder morar na Vila, para Carlos, era um pagamento por serviços prestados tanto à fábrica quanto à comunidade. O intuito da empresa era o de elevar a sua imagem junto aos moradores do Município, os quais eram também beneficiados por estes trabalhos voluntários, como mostrou em seu relato. A narrativa de Carlos evidencia sua discordância com tais acordos, explicitado ao afirmar que a casa, na qual habitaram na Vila da empresa não era de graça.

---

<sup>43</sup> Gussi (2005: 119) observa algo semelhante nos relatos de seus entrevistados, os quais o tempo da memória destes é o do mito, que se contrapõe ao da história.

Como destacado na narrativa de Carlos, seu pai, com o objetivo de defender a empresa, afirma que o aluguel era irrisório, algo simbólico, expressando o quanto gostava de morar nesta Vila, como se pôde observar anteriormente.

Segundo Ferreira (1998), o mundo no qual o idoso define a casa é o mundo da vida cotidiana, onde as cenas domésticas geralmente são evocadas através da categoria saudade e é desta forma que o Sr. José descreve as casas da Vila. Este afirma que eram muito boas e recorda que, à época, os moradores não tinham televisão, apenas rádio e os vizinhos eram como se fosse uma só família. Por este motivo, havia muitas festas, nas quais todos participavam, era como um condomínio, onde os moradores podiam sair de casa, ficarem sentados em frente a ela, pois “não tinha perigo”, diferente dos dias atuais, comenta o Sr. José. Este senhor lembra ainda dos campeonatos de futebol, que acompanhavam no rádio, comendo pipocas. Quando um dos moradores comprou a primeira televisão, convidou os outros para assistirem aos programas.

Neste sentido, Ferreira (1998) destaca também que os momentos de densa interação são trazidos com frequência ao presente pelos informantes, como no relato do Sr. José acima. Assim como no trabalho desta autora, na descrição da Vila pelo entrevistado, aparece o encontro do grupo, “como a sociabilidade infantil nos quintais e arredores, as festividades mais marcantes”, mostrando que a maioria dos ocupantes daquela Vila participava de uma existência comum. (Ferreira, 1998: 215).

Estas recordações do Sr. José sobre o tempo em que viveu na Vila assemelha-se aos relatos coletados por Scaramella (2004), em sua pesquisa realizada com caminhoneiros, nos quais estes consideravam o passado como uma época melhor em oposição ao presente repleto de dificuldades, cujo reflexo é retratado pela pesquisadora na greve de caminhoneiros em julho de 1999.

Além da construção desta Vila, a empresa do Sr. José Milani procurou manter uma relação próxima entre patrões e empregados, é o que será discutido a seguir.

## **2.2.As estratégias paternalistas na fábrica do Sr. José Milani**

O Sr. José, ao se recordar de um acidente que sofreu na fábrica dos Milani, fez questão de acrescentar que todas as despesas médicas e com o transporte de Valinhos até

Campinas foram pagas por seus patrões. Esta “indenização” foi considerada, por este senhor, mais importante do que o próprio acidente de trabalho sofrido. Fausto Neto (1982) observou algo semelhante em suas pesquisas, sobre o qual argumenta que há certa *ambigüidade* quando o operário:

de um lado, ‘perdoa’ o capital de todas as expropriações anteriores, quando esse ‘paga o salário e indeniza’ os acidentados, *amparando a família*, que, na verdade, perde, parcial ou irreversivelmente, um de seus membros. Esses casos aparecem, portanto, como justificativa ideológica de toda uma acumulação, uma vez que para o indivíduo a empresa está gastando com um operário que *não produzirá mais*. (Fausto Neto, 1982: 195)

O sentimento expresso pelo Sr. José, ao narrar tal fato, foi de gratidão, ainda mais quando relata que seu chefe o visitou todos os dias em que esteve internado. Este senhor pretendia evidenciar, também, que havia certa relação de amizade entre patrão e empregado na fábrica. Outro operário, Sr. Ivo Côcco, que trabalhou nesta fábrica no período de 1955 a 1963, declara algo semelhante ao Jornal Terceira Visão da cidade de Valinhos. Para ele, havia, nesta fábrica,

uma relação muito maior do que simplesmente a de patrão e empregado: existia um vínculo de respeito e de responsabilidade, em que o empregado vestia a camisa da empresa e a empresa jamais desamparava o empregado. O gerente geral conhecia quase todos e todos os respeitavam; era um costume seu percorrer as dependências da fábrica, cumprimentando a todos e aproveitando para inspecionar os trabalhos e verificar se tudo corria bem (Sr. Ivo Côcco, Jornal Terceira Visão, 06/02/1998).

A sensação de proximidade entre os níveis hierárquicos na empresa, expostos pelo Sr. José, é compartilhada por outros trabalhadores da fábrica, a qual, segundo relatos, possuía uma estrutura paternalista, cujo rompimento se deu com a fusão com o grupo anglo-holandês. Pode-se perceber similitudes entre o paternalismo nesta fábrica e o analisado por Hirata (1988) em uma empresa japonesa. A definição dada por esta autora ao paternalismo é:

(...) o princípio hierárquico [que transforma] a relação de lealdade entre que se deve aos mais velhos e que filhos devem aos pais... O sistema de liderança fica assim modelado por esse afrouxamento relativo dos limites entre a empresa e a família, as relações existentes dentro da unidade familiar podendo modelar a prática dos chefes (Hirata, 1988: 10).

Aqui, como na pesquisa realizada por Gussi<sup>44</sup> (2005) no Banco Banespa Santander, as representações de amizade entre chefes e empregados podem ser pensadas “como uma forma de atenuar a percepção das relações hierárquicas de poder existentes na empresa” (Gussi, 2005: 137).

De acordo com Colbari (1995: 43), o paternalismo era uma forma de gestão da força de trabalho predominante no início da industrialização, “quando a direção, a disciplina e o ritmo da produção dependiam da presença física do patrão no local de trabalho”. Este modelo paternalista, segundo a autora, identificou o patrão com a figura do pai, ou seja,

a fábrica, um universo mais abrangente que a família, apresentava-se como extensão do lar, da casa, que por sua vez, não estava imune aos apelos provenientes da fábrica. Esta seria a família maior (comporta várias famílias), e o patrão, um grande pai (pai de vários pais) (Colbari, 1995: 44).

Em gestões consideradas paternalistas, os chefes das empresas, segundo Hirata (2002),

dispõem, de fato, do subordinado como um pai dispõe do filho: como *pessoa* e não só como força de trabalho. O chefe é claramente não só o superior hierárquico, mas também o *pai*, ou seja, ele tem o poder de comandar, educar, ordenar, com seus respectivos corolários: a obediência, a aceitação do seu papel de educador, a boa vontade na aprendizagem por parte do subordinado (Hirata, 2002: 149) (grifos da autora).

As interpretações dos dois operários citados, Sr. José e Sr. Ivo Côcco, sobre todo o sistema de comando desta empresa até então familiar, eram atenuadas por esse “relativo desaparecimento dos limites entre empresa e família”, discutido por Hirata (2002). Este caráter paternalista pode ter sido reforçado pelo critério étnico de ingresso na empresa, que constrói uma idéia de comunidade e de família.

Como citado anteriormente, Carlos não compartilha da visão do pai sobre a empresa, já que sua experiência na mesma foi marcada por decepções e frustrações, cuja discussão será exposta adiante. A única coisa que o Sr. José destacou como ruim foi o

---

<sup>44</sup> Nas narrativas dos sujeitos entrevistados por este autor emergem representações familiares sobre trabalho no Banespa. Estas representações remetem às relações paternalistas de trabalho similar ao paternalismo analisado por Hirata e também neste trabalho.

trabalho manual, por isto considera que, atualmente, as condições de trabalho são mais favoráveis, por não precisar fazer tanto esforço, como deixou claro em seu relato.

Afirma, todavia, que a automação tem conseqüências desfavoráveis, ou seja, o desemprego. Em sua narrativa, cita que, em seu “tempo”, as pessoas conseguiam emprego mais facilmente do que nos dias atuais. Neste caso, observa as contradições do capitalismo: ao diminuir os esforços dos trabalhadores, com máquinas automáticas, os substituem por elas.

Sennett (2005), ao descrever o trabalho nas primeiras fábricas da Europa, mostra que o trabalho era repetitivo. Essa rotina, na concepção de Smith<sup>45</sup>, embrutecia o espírito, ou seja:

Em certo ponto, a rotina torna-se autodestrutiva, porque os seres humanos perdem o controle sobre seus próprios esforços; falta de controle sobre o tempo de trabalho significa morte espiritual (Sennett, 2005: 41).

Na narrativa do Sr. José, ele cita uma passagem em que o trabalho tornara-se tão repetitivo, que já não sabia porque o estava realizando:

Toda segunda feira eu fazia isso aí. Não sei por que o Joãozinho, que era subgerente, falava para eu fazer isso aí toda segunda feira, não sei o porquê. Fazia a medição naqueles tanques grandes.

Seu filho Carlos também diverge de seu pai ao considerar a época que seu pai trabalhou como melhor. De acordo com Sennett (2005):

Difícilmente nos dispomos hoje a pensar no tempo rotinizado como uma conquista pessoal, mas em vista das tensões, prosperidades e depressões do capitalismo industrial, foi o que se tornou. (...) A rotina pode degradar, mas também proteger; pode decompor o trabalho, mas também compor uma vida (Sennett, 2005: 48-49).

O que se pode entender da citação deste autor é que, embora o trabalho rotineiro separasse o trabalho intelectual do manual, as regras eram mais claras do que as atuais, por isto o sentimento de Carlos de um momento anterior, do capitalismo, ter sido melhor. Esta discussão será feita mais à frente.

Pode-se perceber, por este relato, que as recordações do Sr. José alternam momentos bons e ruins, dependendo se a narrativa é sobre a empresa ou sobre sua vida. Seus

---

<sup>45</sup> O autor refere-se a Adam Smith.

comentários sobre a empresa é que esta, após a introdução de máquinas, as quais diminuíram o esforço físico do trabalho, facilitou e melhorou a prática cotidiana na área produtiva; porém as condições de vida social no passado são lembradas com um tom saudosista de uma época de felicidade e bem viver. De acordo com Halbwachs (1950), o ato de lembrar não significa que o sujeito reviverá o passado ou irá recuperá-lo, mas sim reconstruí-lo, repensá-lo com imagens e idéias do presente.

Nesta mesma perspectiva, Lucena (1997) destaca que

lembrar é muito mais uma atividade do presente do que um exercício de deslocar para o presente fatos já vividos. Rememorar não é o mesmo que viver novamente o passado, depende da releitura do sujeito que a produz, numa sociedade que se diferencia daquela à qual se refere a lembrança (Lucena, 1997: 224).

Um desses momentos de nostalgia evocados por Sr. José é aquele em que seu filho revela seu desgosto com relação à empresa em que trabalharam tantos anos. É interessante observar que a crítica deste senhor é contra algo social e não remetida à empresa. É como se os problemas suscitados pelo filho não maculassem a representação que este tem sobre a fábrica, já que é algo que acontece em qualquer empresa atualmente na visão deste. As recordações do Sr. José sobre a fábrica confundem-se com as lembranças de sua própria vida, como se a empresa também fizesse parte integrante dela. Este sentimento evocado pelo Sr. José de felicidade e bom viver, através de comentários de seu filho, pode ter sido acionado, segundo Ferreira (1998), porque

os papéis familiares estão fortemente marcados nas trajetórias desses indivíduos e são o eixo em torno do qual se articulam as representações sobre o passado, sempre contrastantes com o presente (Ferreira, 1998: 212).

D. Maria nos conta também um pouco sobre esta época, pois trabalhou na fábrica quando esta ainda era familiar. Ela narrou que as mulheres eram maioria, por causa da associação realizada pelos administradores desta fábrica, que estas teriam maior habilidade no trabalho manual de embalar os produtos. Além disto, informa sobre o comportamento de vários colegas, incluindo seus superiores, de olharem as peças íntimas das operárias, no momento em que subiam as escadas para acrescentar produtos químicos à fabricação de creme dental.

Silva (1997), ao pesquisar a construção da memória e as lembranças de moradores da cidade de Belo Horizonte, mostra que esta imagem sobre a mulher não se restringia aos moradores e trabalhadores da cidade de Valinhos. Em um dos depoimentos coletados por esta pesquisadora, há o relato de uma senhora sobre uma das praças da cidade de Belo Horizonte. Segundo ela, no final dos anos 40, mulheres casadas não podiam passear, pois nesta praça localizava-se um bar, cujos freqüentadores lá ficavam apenas para observar as pernas das moças que entravam nos bondes ali perto. Atitude muito semelhante à relatada por D. Maria e Sr. José sobre o comportamento dos trabalhadores e chefes com relação às operárias.

Tanto no depoimento coletado por Silva (1997), quanto nas narrativas destacadas anteriormente, aparece este comportamento como algo comum à época e, portanto, não criticado ou mesmo questionado.

Partindo dos pressupostos apresentados por várias autoras sobre a divisão sexual do trabalho, tratados acima, provavelmente a educação, à qual as mulheres eram submetidas à época, explica porque elas “aceitavam” o comportamento de seus colegas de trabalho, além das campanhas políticas utilizadas para silenciar os seus protestos.

No período de gestão familiar, a empresa em questão mantinha fortes relações com a política local, como será tratado na seqüência.

### **2.3. A relações entre a empresa e a política local**

Na década de 1950, em particular, houve grandes mudanças no distrito de Valinhos que foram de ordem política e social. De acordo com dados coletados, o desenvolvimento local estava prejudicado em virtude da ausência de autonomia administrativa e política. O desejo de transformação foi se processando com a existência de novos setores econômicos, introdução dos bancos, das multinacionais e setores comerciais expressivos, propiciando grande volume de arrecadação de impostos que se dissipavam em Campinas. Por isto, a população resolve se mobilizar em uma campanha para a sua emancipação. O resultado desta mobilização foi um plebiscito ocorrido em dezembro de 1953, que possibilitou tal emancipação.

A primeira eleição no município de Valinhos, conforme nos contou o Sr. José, aconteceu em 1954 e a relação entre a empresa e a política local corrobora a descrição de Maranhão e Mendes (apud Andrade, 1997) da constituição das indústrias no Brasil e sua relação com os operários, os quais funcionavam como clientela política dos patrões em um mecanismo semelhante ao do “coronelismo”. Segundo estes autores, a

massa proletária funcionava como clientela política dos patrões num mecanismo análogo ao do “coronelismo”. Não se tratava de nenhum resquício colonial ou pré-capitalista; essa era uma das formas específicas pela qual se engendrava o capital industrial e o operariado fabril na sociedade brasileira (Maranhão e Mendes *apud* Andrade, 1997: 103).

Na concepção destes autores, as relações entre empresas e política era uma prática usual no período inicial da industrialização no Brasil. Maranhão e Mendes (apud Andrade, 1997) analisam a relação patrões e empregados como um mecanismo análogo à política coronelista, na qual havia uma relação de dominação e compromissos entre estes, ou seja,

o controle dos patrões sobre o operariado e a exploração, ajudados pela repressão policial e pela política do estado, faziam com que a coerção, inclusive no plano político, não fosse menor do que a possível exercida pelos coronéis no interior (Maranhão e Mendes *apud* Andrade, 1997: 103).

Os donos da fábrica em Valinhos utilizavam-se dos mesmos meios de coerção, o chamado “voto de cabresto”, no qual os votos dos trabalhadores eram “barganhados” pelo próprio emprego, com base em ameaças, de acordo com relatos do Sr. José e de seu filho.

Para tentar compreender melhor estas relações, recorre-se ao livro de Queiroz (1976), **O mandonismo local na vida pública brasileira e outros ensaios**, pois esta autora mostra como economia e política sempre estiveram lado a lado no contexto social brasileiro, principalmente municipal. Conforme a autora, a política no Brasil se desenvolveu tendo por núcleo o município, sendo que as eleições municipais se caracterizavam como um campo, no qual os políticos experimentavam suas forças, para compor não apenas as Câmaras Municipais, como também as Estaduais e Federais. Os políticos locais eram compostos em sua maioria, de acordo com esta autora, por proprietários rurais, vinculando assim a economia à política. Com o intuito de reforçar tal questão, a autora coloca que “a força econômica tem sido no Brasil o esteio da política – o fato de terem sido tão importantes os proprietários rurais o atesta (...)” (Queiroz, 1976: 22).

Por ser ainda uma cidade predominantemente rural à época, pode-se constatar, pelos relatos, que prevalecia a lealdade aos patrões, muito comum a estas regiões, como afirmam Weffort (1978) e Queiroz (1976).

Andrade (1997: 103), contudo, mostra que havia uma diferença fundamental entre o coronelismo e os fatos citados pelos entrevistados: “as relações entre patrões e operários não estavam permeadas pelo compadrio, pelo sentimento de fidelidade”, o que explica os operários da fábrica votarem nos candidatos de oposição de seus patrões, cuja maioria era simpatizante aos “Paragatas”, isto é, ao PTB (Partido Trabalhista Brasileiro).

Esta autora acrescenta, que em um ambiente urbano, cheio de imigrantes estrangeiros, como era o caso de Valinhos, apesar de localizar-se no interior do Estado de São Paulo, eles tinham idéias anarquistas e libertárias: “era propício à luta operária pela libertação, ao passo que o campo, à época isolado, tinha condições de manter-se no imobilismo político e social” (Andrade, 1997: 103). Por este motivo, pode-se supor que estes operários procurassem votar, mesmo com a ameaça dos seus empregos, em um partido de oposição, mais próximo ideologicamente de suas idéias.

Não apenas neste Município, mas em várias outras cidades, os trabalhadores identificavam-se com o PTB, partido criado por Getúlio Vargas em 1945, o qual deveria, segundo Weffort (1978) e também Gomes juntamente com D’Araújo (1989), dar expressão às massas trabalhadoras urbanas. Segundo estes últimos, o intuito inicial, ainda durante o período do Estado Novo, era reunir “em um único e grande partido, todas as forças políticas ‘do’ presidente”. Porém como não seria possível conciliar interesses antagônicos, formaram-se dois partidos: o PSD (Partido Social Democrático) e o PTB. O primeiro, de acordo com Queiroz (1976), mostrava-se, principalmente, em São Paulo, como o partido das grandes fortunas industriais; e o PCB, PTB e PSP como partido das massas, o que não se confirma em Valinhos. Aqui, ao contrário, o partido dos “afortunados” era o PSP. Este fato já evidenciava que nem sempre as coligações nacionais eram traduzidas nas localidades.

Gomes e D’Araújo (1989) destacam como provável modelo inspirador do PTB o Partido Trabalhista Inglês, com suas bases montadas a partir da estrutura do Ministério do Trabalho, “ou seja, com a utilização das lideranças sindicais e dos organismos previdenciários” (Gomes e D’Araújo, 1989: 17). Para estas autoras, a grande força deste

partido estava em ter Vargas como “cabeça de chapa”, já que “foram os votos conseguidos pelo ‘presidente’ os responsáveis pela eleição de praticamente todos os candidatos do PTB em nível federal” em 1945 (Gomes e D’Araújo, 1989: 34).

Vargas foi ainda considerado, por muitos, “pai dos pobres”, imagem esta construída com o auxílio de órgãos oficiais de propaganda, de acordo com Weffort (1978), os quais o associava à criação das leis trabalhistas. Este autor ainda destaca a política ambígua de Vargas, assim como de seus correligionários, na qual havia uma associação tanto aos homens do “tostão” quanto aos homens do “milhão”. Estava fazendo alusão à campanha de Jânio Quadros em 1953 à prefeitura de São Paulo, orientada pela divisa do “tostão contra o milhão”, isto é, um candidato aparentemente pobre (Quadros) contra um outro pertencente a uma classe abastada. Como afirma Weffort, esse comportamento político ambíguo, “deve muito à ambigüidade pessoal destes políticos divididos entre o amor ao povo e o amor ao poder” (Weffort, 1978: 63).

Os Paragatas e os Gravatas, ao que parece, foram retratados, em Valinhos, a partir da mesma simbologia. É interessante percebermos que as datas do surgimento destes partidos (1954) são bem próximas da campanha de Jânio Quadros em São Paulo.

Um *slogan* semelhante já havia aparecido na política brasileira envolvendo o PTB nas eleições de 1945. De acordo com Gomes e D’Araújo (1989), como este partido não tinha candidato na referida eleição, passaram a apoiar a candidatura de General Dutra do PSD. Este apoio foi reforçado com a criação da campanha do “marmiteiro”, que surge como resposta a um discurso do candidato adversário, Brigadeiro Eduardo Gomes, “no qual ele declara não precisar dos votos desta ‘malta’ que vai a comícios”. Um dos grandes articuladores da campanha, Hugo Borghi, verifica que “malta” “é um dos sinônimos para ‘marmiteiro’ – termo facilmente identificado à condição de trabalhador” –, passando, então, a utilizar a expressão para mobilizar a massa trabalhadora, “que estaria sendo considerada como um ‘bando de desocupados’ pelo brigadeiro”. As autoras destacam ainda que a campanha das “marmitas”, a qual foi impressa e distribuída pelo país, “procurava polarizar as candidaturas, identificando o brigadeiro com um eleitorado de grã-finos e Dutra com o eleitorado dos ‘pobres/trabalhadores’” (Gomes e D’Araújo, 1989: 31).

Já o PSP, segundo Weffort, foi criado por Adhemar de Barros, considerado também um líder populista, pois, assim como o PTB, este partido depende do prestígio pessoal do

seu criador. Deste modo, apesar da rivalidade estabelecida em Valinhos entre estes partidos, parece que, na essência, não havia muita diferença entre eles. Este fato é confirmado por Gomes e D'Araújo (1989), quando relatam a candidatura de Vargas à presidência da República em 1950, que se une a Ademar de Barros, o então governador do Estado de São Paulo, para formarem uma frente populista, sendo, deste modo, candidato da coligação PTB-PSP.

Queiroz (1976) destaca que, no plano federal, observavam-se os acordos considerados mais incríveis, “as associações mais impensáveis entre cédulas de candidatos de diferentes partidos dentro do mesmo envelope”. Acrescenta ainda que

é nas lutas municipais, pois, que existem de fato diferenças partidárias, é ali que os partidos têm na realidade e não nos outros planos da vida política (Queiroz, 1976: 29).

A autora também afirma que eram comuns estas alianças, acordos e combinações entre diferentes partidos em alguns momentos, quando em outros se colocavam como adversários ferrenhos. A adesão dos trabalhadores de Valinhos ao PTB mostra que estas alianças não eram percebidas por eles naquele momento.



**São Paulo, 1952: esta década não foi apenas marcada pela relação entre política e empresa, mas também pela chegada dos supermercados que aceleraram as vendas dos produtos da empresa.**

**Fonte: livro sobre a história da empresa.**

A seguir, será exposto como a fábrica do Sr. José Milani se expandiu e foi adquirida pelo grupo anglo-holandês.

#### **2.4. A fusão e disjunção da empresa em questão**

Conforme dados coletados em livro elaborado pela empresa, o grupo anglo-holandês começa a construir sua filial em São Paulo em 1929, como já citado.

Segundo Andreff (2000), o investimento direto estrangeiro (IDE) acelera-se em período de crise e acrescenta:

Durante os anos trinta, os IDE americanos e alemães desaceleram-se, os IDE holandeses, ingleses, franceses e belgas aceleram-se (...) O peso das multinacionais nas economias nacionais e na economia mundial tende a aumentar no momento das crises (Andreff, 2000: 20).

As afirmações deste autor mostram que a vinda do capital anglo-holandês foi ocasionado por uma crise mundial, a queda da Bolsa de Nova York.

O primeiro produto fabricado por esta empresa foi um dos sabões que, até então, era importado da Inglaterra, porém não foi muito bem sucedido. De acordo com o relato do primeiro vendedor desta empresa: “O consumidor brasileiro ainda não estava preparado para receber o que os ingleses queriam comercializar<sup>46</sup>”. Deste modo, apenas em 1930, começava a funcionar a fábrica construída na Vila Anastácio, a doze quilômetros do centro de São Paulo, fábrica esta que foi desativada em 2000, para cumprir as metas de reestruturação sugeridas pelo grupo anglo-holandês.

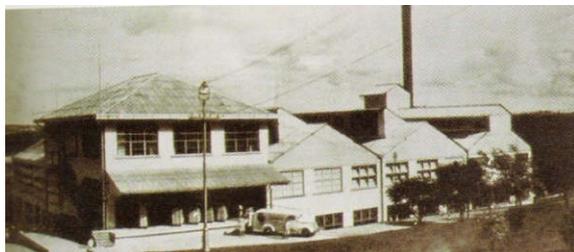
---

<sup>46</sup> Relato retirado do livro elaborado pela empresa.



**Praça Ramos de Azevedo, no centro de São Paulo, nos anos 40: o primeiro endereço do grupo anglo-holandês no Brasil.**

**Fonte: livro elaborado pela empresa sobre sua história**



**Em 1930, a fábrica da Vila Anastácio.**

**Fonte: livro elaborado pela empresa sobre sua história**

Ainda segundo dados da empresa, os anos 30 e 40 do século passado foram marcados pela crescente concorrência com a empresa do Sr. José Milani, que durou mais ou menos 30 anos. 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, passando, desta forma, a formar uma só empresa, como já citado.

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. À época, a Companhia contava com cerca de 1500 trabalhadores e produzia, além de sabões e sabonetes, óleo comestível, glicerina, perfumaria, produtos pessoais, entre outros.

De acordo com a narrativa de Carlos, os primeiros anos da junção não foram tranquilos. A justificativa dada pela empresa foi a concorrência, porém, na interpretação de Lodi (1978), estes conflitos acontecem por causa das diferenças entre as gestões familiares e de uma Sociedade Anônima. Segundo este autor:

O propósito da firma familiar é resolver os problemas econômicos da família e ajudá-la a manter uma posição na sociedade. A seleção gerencial é baseada tanto nas relações de família como nas habilidades, inteligência e desempenho profissional. A grande empresa moderna, a grande S/A, está pouco preocupada com as necessidades e lealdades familiares. A operação bem sucedida dessa empresa requer gerentes com um tipo específico de treinamento, experiência e capacidade. As decisões são baseadas em critérios impessoais. O desempenho é julgado por critérios objetivos como produção, marketing, custos e retorno sobre o investimento. O processo de seleção encoraja os gerentes a desenvolverem um método racional, objetivo e calculado para com os problemas do negócio (Lodi, 1978: 128)

Apesar da referência deste autor a um processo de seleção objetivo, a empresa, mesmo após a junção, continuou a encorajar a contratação de pessoas conhecidas de seus trabalhadores, assim como seus filhos, haja vista o caso de Carlos e seu filho Rodrigo. Conforme Carlos, estas mudanças citadas acima foram mais sentidas com a introdução de tecnologias e mudanças no modelo de gestão, a partir dos anos 80.

A distinção deu-se com o distanciamento entre empresa e política local, segundo a narrativa de Carlos. Com a junção, uma das metas estabelecidas pela empresa era sua modernização. Para isto, não poderiam continuar a adotar uma prática considerada “arcaica”, como o coronelismo, pois seus dirigentes tinham por objetivo sua inserção no mercado internacional.

Superados os primeiros anos de integração das suas fábricas, esta empresa começa uma série de investimentos, os quais contribuíram para consolidar sua posição no mercado. Para isto, aperfeiçoou suas técnicas de marketing, implantou novos sistemas de vendas, diversificando o mercado (inserindo a produção de alimentos, por exemplo).

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 xampus, perfumes e colônias. O Departamento de Vendas e Marketing ficou subordinado ao Diretor de vendas da empresa na cidade de São Paulo.

A partir da 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. E esses produtos de toaletes 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, de acordo com dados coletados em livro produzido pela empresa. 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.

Esta diversificação fez com que a fábrica de Valinhos, na década de 70, se dividisse em três áreas: de sabões, sabonetes e saponáceos; de creme dental, talco, perfumaria, xampu, 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.

No início dos anos 70, a empresa, ao expandir-se e construir uma fábrica na cidade de Vinhedo-SP, começa a empregar um número considerável<sup>47</sup> de mulheres. Para Lobo (1991), a entrada de novos grupos de mulheres no mercado de trabalho brasileiro e

---

<sup>47</sup> Embora a empresa tenha dito que contratou um grande número de mulheres, não informou a quantidade.

especificamente como assalariadas do setor industrial, à época, 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 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).

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 sete 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).

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 empresa em questão, como será visto, tem acontecido algo semelhante principalmente em cargos que exijam mais autoridade ou que são responsáveis pelo lucro ou prejuízo de uma unidade de negócios.

Conforme Muniz (2001b), a fábrica localizada na cidade de Vinhedo, diferentemente das outras pertencentes ao grupo anglo-holandês, era considerada no passado, período de sua inauguração até 1994<sup>48</sup>, como festeira, informal, divertida, superficial, elitista, glamourosa, cheia de nomes famosos e de pessoas interessantes (Sadia, Matarazzo etc.). Diziam ainda que esta sabia se divertir e que mantinha pouca distinção entre o profissional e o pessoal, segundo dados coletados por Barbosa<sup>49</sup> (1996/97) e confirmado por trabalhadores entrevistados em pesquisa anterior. A divisão de Produtos Pessoais era denominada, 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 havia ensaios de peças de teatros realizadas por trabalhadores e trabalhadoras, que acabavam conduzindo os participantes a outras coisas. Segundo esta pessoa entrevistada, “loucuras aconteciam depois do teatro. Aí você acordava na cama de não sabe quem...” (Barbosa, 1996/97: 17).

A questão sexual, como observado nos relatos do Sr. José, não foi algo isolado a esta fábrica. Na narrativa deste senhor e de D. Maria, aparecem situações muito parecidas às descritas por Barbosa (1996/1997). A diferença, conforme os relatos destes entrevistados, eram as punições exemplares na fábrica em Valinhos, que passaram a ser adotadas em Vinhedo. Entretanto as punições na fábrica, na qual trabalhou a família referenciada, restringiam-se aos relacionamentos pessoais entre trabalhadores, não atingindo comportamentos, tais como os citados por D. Maria, nos quais o próprio chefe “convidava” os operários para observarem as peças íntimas de suas subordinadas.

Stolcke (1993), em uma pesquisa com famílias de camponeses, mostra que os homens não aceitavam muito bem que suas mulheres e filhas trabalhassem em espaços nos quais não estavam sob sua supervisão, principalmente em turmas de trabalhadores, pois consideravam como “lugares de moral duvidosa, impróprias para mulheres respeitáveis” (Stolcke, 1993: 100). Conforme esta autora, os “turmeiros” tinham fama, que não era

---

<sup>48</sup> A partir desta data, há mudanças na presidência desta divisão, por causa dos maus resultados financeiros apresentados pela fábrica. Esta mudança também será estendida ao comportamento dos trabalhadores da divisão, com o intuito de melhorar sua imagem junto ao grupo ao qual pertence. Este assunto voltará a ser discutido. Para uma visão mais aprofundada, ver Muniz, 2001b.

<sup>49</sup> Esta antropóloga realizou uma pesquisa contratada pela fábrica em Vinhedo em 1996 e 1997, de acordo com relatos e relatórios apresentados pela empresa, fábrica esta a qual também realizei minha pesquisa de dissertação de mestrado em 2000 e 2001.

infundada, de se aproveitarem de sua posição para seduzir as trabalhadoras. Esta suspeita era ainda reforçada,

pela crença generalizada de que as mulheres que não têm proteção/supervisão de seus homens facilmente sucumbirão às investidas de outros homens. Esta desconfiança é fruto da moralidade tradicional, que garante aos homens direitos exclusivos à sexualidade de suas mulheres (o que requer o controle destas), e do temor muito concreto das conseqüências que poderia ter o contato das mulheres com homens não-pertencentes à família, “homens de fora”, para a sobrevivência desta (Stolcke, 1993: 100).

Pode-se perceber, a partir da citação de Stolcke, que a “sedução” não se concentrava apenas no trabalho industrial, no trabalho agrícola isso também ocorria. A justificativa dada para explicar tal fato, ou seja, “direitos exclusivos” dos homens sobre a sexualidade de suas mulheres, não traduzem a realidade vivenciada por D. Maria na fábrica em Valinhos. O cuidado com as esposas e filhas tinha por fundamento um comportamento que parecia ser corriqueiro em ambientes de trabalho mistos. Esta questão se apresenta mais como uma estratégia para “expulsar” as mulheres de um lugar ao qual não pertencem, ou seja, o trabalho “fora de casa”. Por isto, o incentivo para que as mulheres, ao se casarem, demitem-se de seus empregos. Além disto, no momento em que há uma inserção maior destas no mercado de trabalho brasileiro, na década de 1970, é exatamente em 1978 a inauguração da fábrica em Vinhedo, o comportamento “sedutor<sup>50</sup>” surge como inerente à administração da mesma, justificando até mesmo seus maus resultados no negócio. Segundo Barbosa (1996-97), “a existência da festa funcionava como pólo contrastivo negativo e englobava quaisquer aspectos positivos do negócio” (Barbosa, 1996/97: 20).

O professor Porto-Carreiro (1930) ofereceu uma justificativa considerada por ele mais científica para a divisão entre trabalhos masculinos e femininos, cujo conteúdo é muito interessante para se refletir essa questão sexual na empresa em referência:

A atitude psíquica do homem e da mulher é apenas o reflexo da sua atitude física na conjunção amorosa: um procura, estreita, penetra, possui; a outra atrai, abre-se, entrega-se, recebe. O trabalho, pura sublimação de impulsos da vida, será sempre distribuído pelos sexos, de acordo com aquelas atitudes (Porto-Carreiro, 1930: 361).

---

<sup>50</sup> Como não foi possível entrevistar mulheres que trabalharam, à época, na fábrica citada, não se pode descrever suas representações sobre tal comportamento, mas, em pesquisa anterior, as operárias que relataram serem “cantadas” na área produtiva achavam que seus colegas o faziam para que estas se demitissem. Este assunto fará parte das discussões posteriores.

Este professor, ao dar suas explicações “científicas” para a divisão sexual do trabalho, o faz através de conotações sexuais: o homem “procura, possui”, a mulher “atrai, recebe, entrega-se”; aquele domina, esta recebe, submete-se ao outro. Esta analogia é muito curiosa, pois, como citado acima, o elemento sexual permeava as relações de trabalho em todos os níveis hierárquicos da fábrica em Vinhedo, como comprovado por relatos do Sr. José e D. Maria na fábrica em Valinhos.

De acordo com Barbosa (1996-97), a fábrica localizada em Vinhedo, no passado, 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 fábrica no período anterior a 1994. Isto porque, apesar de todas as mudanças realizadas a partir desta data, ainda pôde-se perceber que havia 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 “mistura” entre o profissional com o pessoal, através destas “cantadas<sup>51</sup>”. Este assunto voltará adiante.

A partir da década de 1970, 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 ela, o aparecimento de novos pólos econômicos, como Japão, traz novas perspectivas sobre o que significa administrar.

No próximo capítulo, estará sendo apresentada a narrativa do Sr. Ernani, trabalhador da fábrica em Valinhos, o qual ingressa na empresa através do programa de *trainee* e participa de todo o processo de automação da mesma. Seus relatos serão de suma

---

<sup>51</sup> Para obter mais informações sobre esta discussão, ver Muniz, 2001b.

importância para observar o discurso da empresa, já que os expõe com muita ênfase, além da comparação com a narrativa de Carlos e Rodrigo sobre os *trainees* e a automação.

## Capítulo 6. As representações sobre o programa de *trainees*: a interpretação do Sr. Ernani

Como destacaram Rodrigo e Carlos, a empresa em questão tem valorizado programas de *trainee* já há algum tempo, no qual seleciona jovens universitários recém-formados, treinam estes por mais ou menos um ano e, após este tempo, irão exercer cargos geralmente de chefia ou gerência, como já citado. De acordo com a empresa, este programa, institucionalizado pelo grupo anglo-holandês no final da década de 1940 na Inglaterra, oferece a oportunidade de desenvolver uma carreira sem que seja necessário partir dos degraus mais baixos, pois, ao término do treinamento, estes vão ocupar cargos de gerência.

Durante a elaboração deste trabalho, houve a oportunidade de se conversar com um trabalhador da fábrica de Valinhos-SP, o qual entrou pelo processo de *trainee* e aposentou-se recentemente. O Sr. Ernani é casado, tem 60 anos e está aposentado a dois anos e meio. Foi admitido na empresa em 1969, logo após se formar em Engenharia Química pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, que à época chamava-se Universidade do Brasil. Entrou para trabalhar na fábrica de Valinhos na área produtiva de sabonetes, como chefe de produção, como descreve a seguir:

Os formados, naquela época, de engenharia ou qualquer curso superior, já iniciava a carreira deles num nível que era chamado de 16. Nível 15 pra baixo era supervisão, vinha uma série de outros níveis, desde a operação até a gerência de fábrica, né? Na verdade, isso é uma coisa interessante de falar, porque, conforme os anos foram se passando, os níveis foram encolhendo. A pirâmide foi achatando. Então, naquele tempo, você tinha o auxiliar de produção, que era um operário bem simples, um operador de máquina, um plantador. A fábrica não era automatizada, era tudo manual. E esses plantadores é que anotavam os valores, os parâmetros de operação da linha para que a supervisão pudesse saber se estava com insuficiência ou não, pra ele tomar alguma providência. Depois desse plantador de linha, tinha todos os encarregados, os supervisores. Depois vinham os chefes e os assistentes-gerentes e só depois vinham os gerentes.

Segundo relatos do Sr. Ernani, havia uma enorme hierarquia na fábrica, que foi diminuindo ao longo do tempo, ao perceberem a necessidade de um maior diálogo entre

chefias e trabalhadores. Este destaca também as diferenças de tempo para um recém-formado conseguir uma boa colocação no mercado e na sua área de formação.

Ao continuar sua narrativa, este senhor expõe a distinção, na contratação e no investimento, realizada pela empresa junto aos *trainees*, já relatado por Carlos e outros trabalhadores em pesquisa anterior:

Na verdade, quando eu entrei, fiquei sabendo disso. Fui no departamento pessoal e aí eles explicam todos os benefícios que a empresa tem, porque, na verdade, a empresa não quer trair pessoas, ela quer manter pessoas. O que eu quero dizer é o seguinte: ela não quer trair fulano, beltrano e cicrano. Depois que fulano, beltrano e cicrano entrou é que passou por uma avaliação e foi, vamos dizer, comprovado que ele tem nível pra ser funcionário da empresa, ele se adequa às necessidades, ao perfil. Esse indivíduo, a empresa tem interesse em manter até o fim, porque ela investiu. Antes de viajar pra Inglaterra, eu fiz muitos treinamentos. A cada três, quatro meses, a gente ia num hotel ora Serra Negra, ora em Lindóia, o departamento pessoal chamava uma série de pessoas ligadas a marketing, à segurança, à gerência, à administração de empresas e a gente ia assistir, fazer trabalhos. Formamos sindicatos e a gente ia assistir palestras desse pessoal fera em experiência. Então isso sempre! Ao longo desses anos todos. Eu tenho uma pilha ali de certificados, de cursos que eu fiz e é imensa. Perdi a conta! Então, quer dizer, quando viajei pra Inglaterra, eu já tinha feito muitos cursos.

Este senhor lembra que passou por várias áreas da empresa para adquirir experiência, tais como: manufatura, logística, produção, contabilidade, almoxarifado, ou seja, todas as áreas para que tivesse uma visão macro da fábrica, auxiliando-o no desenvolvimento da carreira na mesma, como evidencia sua narrativa:

Eu passei por vários setores, principalmente na área que fazia manufatura, que produzia talco, óleo de cabelo, né? Depois eu mudei pra uma outra área, que era manufatura de sabão e lá fiquei mais um ano. Posteriormente, eu mudei pra uma área de saboarias. Era o local onde se fabricava o sabão mesmo, né? O sabão base preparava tudo pra depois mandar pra área de fazer preparação de sabonete. Depois fui pra área chamada de glicerina. Finalmente na área de sabonetes, né? Percorri toda a cadeia de produção da fábrica de Valinhos. Nessa época, a fábrica estava iniciando um programa de automação, que era tudo manual. Não tinha nada automatizado! E a fábrica, nessa época, devia contar com uns 1200 funcionários... Alguma coisa desse porte de grandeza aí. Só a parte de sabonete!

Como grande parte do trabalho na produção exigia habilidades manuais, privilegiou-se a contratação de mulheres por as considerarem mais aptas para tal função, principalmente na área de embalagens. O Sr. Ernani comenta que:

Tinha mais mulheres do que homens. Na linha de produção, eram basicamente mulheres. Elas eram mais habilidosas pra fazer a embalagem dos diversos produtos, né? Colocar as bisnagas creme dental na caixa, enfim, toda a parte de

embalagem! As áreas em que você via que era mais pesado, como no caso do sabonete e sabão em pó e necessitava movimentar com o que nós chamamos de resfriadeira, negócio meio pesado, né? Eram homens que trabalhavam. Era um setor mais rude, vamos chamar assim, né? Na área de cosméticos, já eram as moças e eram muitas moças. Então a proporção era mais moça do que homem.

Este senhor, por trabalhar na manufatura, pôde observar as transformações deste processo de reestruturação produtiva na fábrica em Valinhos e deixa claro que este se inicia já na década de 1960, quando ingressa na mesma. De acordo com sua narrativa, a empresa proporcionou a ele a realização de um curso de automação, além disso, sua formação acadêmica no Rio de Janeiro contribuiu para tivesse noções de projetos de automação, facilitando seu aprimoramento na área. Seu relato deixa claro que se interessou por desenvolver-se neste setor também por afinidade, por vocação:

Eu gostava de instrumentação. Mexia, consertava instrumento. Então todo setor que eu ia chefiar, eu pegava o instrumento quebrado e dava um jeito de arrumar. E algum instrumento que tinha a automatização bem precária, eu fazia funcionar! E o pessoal percebeu isso daí, né? Que eu tinha uma certa vocação pra instrumentação. E como a companhia estava iniciando uma fase de automação, eles me fizeram mudar de atividade. Eles disseram: “você está na manufatura, mas você leva muito jeito pra essa parte de automação. Você quer mudar pra engenharia? Eu falei:”claro que eu quero. Desde que eu entrei aqui, eu sempre quis trabalhar na engenharia. Eu nunca falei nada “.

Volta a narrar sobre o investimento no seu desenvolvimento profissional e melhorias de salário, por causa do seu ingresso como *trainee*:

A companhia, sempre no final do ano, nas entrevistas que tem nas avaliações, era uma coisa muito simples, mais em função do seu desempenho, da forma como você tinha sido visto pelo seu chefe, se ele tinha percebido que você tinha trabalhado com vontade, cuidado bem do setor. Então você tinha um chamado “aumento de mérito”, que era incorporado ao salário. Coisa rara, né? Você tinha cinco, seis, sete por cento incorporado ao seu salário permanentemente. Então foi uma época interessante nesse aspecto aí, porque realmente o salário foi melhorando conforme os anos foram passando. Era uma época de inflação alta. A verdade era bem essa. Mas, por outro lado, salários corrigidos quase que mensal ou trimensalmente, na medida em que a inflação ia comendo o salário. Do ponto de vista salarial, é uma fase interessante. Ganhando um salário relativamente bom, pra época. Aí eu mudei pro setor de engenharia e fui desenvolver um trabalho inicialmente. Na verdade, eu fui transferido pra São Paulo. Eu fiquei mais uns seis meses em Valinhos. Nessa mesma época, veio um inglês, porque a empresa, você sabe, ela é inglesa ou holandesa. E essa parte de limpeza, sabonete, sabão e cosmético é a parte inglesa. A parte de alimentos que é holandesa. As margarinas eram derivadas desta empresa. Então a fusão das duas empresas deu origem ao nome atual da empresa. A partir dessa época, eu fui trabalhar em São Paulo junto com esse inglês, que veio pra orientar, né? Era um inglês experiente nessa área, trabalhava num setor chamado Instrumentação,

Controle e Automação em Londres e ele veio pra estruturar a forma como isso ia ser feito. Nós tínhamos certa carência nessa época de experiência mesmo, de como estruturar esse programa de automação, que instrumentos escolher, que companhias executar, como definir as companhias, que tipo de instrumentação ia ser utilizado, que grau de automação ia ser utilizado, eletrônico, enfim, essa foi a parte que o inglês fazia, o estrutural. Comecei a trabalhar com ele durante uns oito meses e, em seguida, me mudei pra Londres e entrei num programa de Desenvolvimento de Carreira. Passei um ano na Inglaterra, me movimentando em diferentes fábricas. Então passava um mês numa fabrica, depois mais quinze dias numa outra, mais dois meses numa área de automação, me movimentava pra uma outra fabrica. Visitei máquinas de margarina, de salsicha, de produtos químicos, de cola, de alimentação, enfim, tem um portfólio muito diversificado de produtos, que fabrica desde alimentos até agulhas, né? Acho que eu estou exagerando em falar na agulha, mas é um negócio bem amplo. Eu tenho que passar em todas essas fabricas pra poder sentir deles qual era a automação que eles estavam utilizando e qual o resultado que eles estavam obtendo, mesmo que não tivesse essa fábrica no Brasil, mas que poderia vir a ter um dia. Então a oportunidade era a de tentar aprender o máximo possível.

Sua ida para a Inglaterra foi em meados de 1977, lembra-se bem da data, pois Elvis Presley havia acabado de falecer e o fato ficou registrado em sua memória, já que o acontecimento foi noticiado pela televisão, rádio e jornais. Para ele, esta experiência, que teve a duração de um ano, foi fundamental para seu desenvolvimento na empresa. O que confirma os relatos dos trabalhadores sobre os *trainees* e, mais uma vez, percebe-se as causas da elaboração da imagem de privilegiados, atribuída a estes trabalhadores ao serem comparados as situações nas quais ingressam por outros processos de seleção na mesma.

Neste período de um ano que passou na Inglaterra, o Sr. Ernani levou sua família junto, ou seja, sua mulher e seu filho Daniel, que à época tinha dois anos de idade. Considera esta experiência como um aprendizado tanto para ele como para sua família, pois puderam viver em um país com costumes diferentes, segundo ele, desenvolvido, muito distante da realidade brasileira, como esclarece em sua narrativa:

Para a esposa, é sempre mais duro, porque fica em casa, cuidando de criança, não tem muita oportunidade para desenvolver a língua, mas, de qualquer forma, consegue se comunicar, se virou lá. Em momento algum, teve vontade de voltar, deu pânico: ah, quero voltar! A gente, eu me lembro que o Daniel machucou o braço lá, ela teve que levá-lo no hospital. A vizinha, que dava aula de inglês, ajudou a levá-lo. Só ligou para mim: ah, o Daniel, porque estava sentindo dor, tiraram um monte de radiografia. E aí, o que precisou pagar? Nada, porque lá o INSS realmente funciona e é de graça, custo zero.

Por esta e outras experiências vividas na Inglaterra, este senhor considera que, apesar de ser um país dito capitalista, para ele, é um dos mais socialistas que já teve

oportunidade de observar. Para comprovar sua teoria, relata que, em uma outra situação, seu filho necessitou novamente de um médico:

Eu precisei de médico uma vez, eu o chamei. Na verdade, um pára-médico. A gente chama um médico, vem um pára-médico. Este viu que estava com dor de garganta, receitou um remédio. Não cobrou nada e ainda por cima saiu de graça, porque era criança, que, até certa idade, tinha direito a remédio. Então, na farmácia, eu fui com a receita assinada, ele me deu os comprimidos, não é nada. Quer dizer, remédio para criança e o pára-médico de graça. E depois, a minha mulher falou: você não deu nenhum trocado para ele? Eu falei: eu não, vou dar trocado, eu não sei se pode dar trocado para esses caras, eles pensam que é propina. [ri] É a nossa realidade, eu não sei qual é o costume local, né? Eu sei que o inglês é muito pão duro, eu duvido que os caras dão caxinha. Eu não chamei mais o pára-médico, fiquei sem saber realmente se a quitação foi errada, enfim, não teve problema nenhum. Quer dizer, a família se adequou bem.

Além de tentar mostrar como a Inglaterra possuía um sistema de saúde voltada para a assistência social, este senhor relata as dificuldades para se comportar em uma sociedade culturalmente diferente da brasileira.

Em 1978, retorna e ainda encontra o enviado da Inglaterra para implantação do sistema de automação na área produtiva, projeto este que o inserem, pois acaba de passar por treinamento na Inglaterra, como mostra seu relato:

Em meados de 78, eu voltei e iniciei, então, com esse inglês, que ainda estava aqui, os projetos em automação. Comecei primeiro trabalhando em máquinas de automação de detergentes líquidos em São Paulo, na fábrica de Anastácio, automatizando as caldeiras de Valinhos. Era tudo manual, sistema antigo, né? A gente, então, começou a colocar uma instrumentação moderna e, felizmente, começou a dar certo. Então por isso que eu permaneci. Então, nessa época, a gente já estava vivendo no centro empresarial. Eu trabalhava todos os dias em São Paulo. E, de lá, a gente atendia a todas as fábricas. Não era mais Valinhos, era corporativo. Então atendia fábricas de margarina e de sabonete em Valinhos, de detergente líquido e em pó em São Paulo. Nisso estava começando a nascer a fábrica de sabão em pó em Indaiatuba. Nesse projeto, eu não trabalhei nele diretamente, mas vim a trabalhar no finalzinho, na hora que a fábrica entrou em operação. Então foi em 1980. Nessa época, eu fui deslocado pra Indaiatuba pra dar suporte pra eles, porque o inglês que estava fazendo toda essa estruturação, nesse tempo, estava trabalhando com carne num projeto em Indaiatuba e eu trabalhando no restante da corporação. Quando terminou, ou quase terminou o de Indaiatuba, ele se deslocou pro Canadá e aí a fábrica de Indaiatuba ficou sem quem pudesse dar suporte no finalzinho do projeto.

O Sr. Ernani conta que, por causa de vários anos trabalhando junto a este colega inglês, acabou por estreitar laços de amizade, cujo resultado são as trocas de correspondências todos os anos à época do Natal, de acordo com sua narrativa:

por incrível que pareça, eu me correspondo com ele até hoje. É, todo fim de ano ele manda um cartão de natal pra mim e eu respondo pra ele, ele manda notícias da família, dos filhos, tudo casado já, da esposa e com aquela pontualidade inglesa que me dá até raiva. Às vezes, eu fico até pensando: tomara que esse ano ele não mande, porque eu estou com preguiça [risos]. Chega em novembro, ele manda, né? Então vem um cartão de natal com uma carta, sempre contando as histórias. Nunca parei um ano desde essa época. É inglês mesmo, né? É impressionante! E, com isso, ele me fez ficar meio inglês também, porque aí eu sou obrigado a responder pra ele religiosamente todos os anos.

Quando seu colega inglês vai para o Canadá, Sr. Ernani passa a dar suporte também à fábrica em Indaiatuba, cidade da região de Campinas:

Então eu comecei a dar suporte pra Indaiatuba, quando ela começou a iniciar e também no resto da empresa. Nessa fase, eu já gerenciava um departamento que se chamava Instrumentação e Controle dentro de um outro departamento, que se chamava Engenharia Central. Esta, como o próprio nome já diz, cuidava de todos os projetos. Engenharia mais vultosa de toda a corporação. A fábrica cuidava de pequenos projetos. Então, quando tinha uma ampliação mais pesada na fábrica, esse departamento era chamado pra estruturar, dar alicerce, estrutura de engenharia civil, mecânica, elétrica e instrumentação e controle. Em alguns casos, Movimentação de Material. Isso criava certa rivalidade, esse e o grupo de fábrica, porque fazia com que a gente tivesse que ter muito jogo de cintura e diplomacia pra lidar com esse... não conflito, né? mas com um pouquinho de ciúmes, porque o pessoal da fábrica era quem queria cuidar do projeto e, de repente, vem um pessoal de fora cuidando pra gente, dizendo como é que tinha que ser! Então eles ficaram... E eles é que lidavam lá. Eles é que iam pegar aquilo pra depois fazer funcionar. Então havia certo conflito, mas não era de briga, era mais de ciúmes e a gente era treinado também pra lidar com esse tipo de situação, né? Que a gente nunca entrava em conflito com eles, né? Tinha que ser sempre uma solução diplomática, discutida. Se a gente queria sugerir uma idéia que a gente tinha a certeza que era a melhor, não porque a gente estava inventando, mas que a gente já tinha visto, em outros lugares fora do país, funcionando bem, a gente tinha que ter certo papo pra lidar com isso, pra convencer o pessoal, de fato, que aquilo ali era a solução e dava as razões. Na maior parte das vezes, a gente conseguia convencer. Conseguia... Bom, a gente rachava no meio a idéia. Vamos dizer assim, né? É, fazia um meio termo aí. Mas eu não me lembro nunca de ter tido conflito com o fato. A gente sempre era bem recebido, tinha um relacionamento muito bom com todas as unidades e com todas as pessoas. Um pouco talvez por causa do meu temperamento ser meio apaziguador. Eu nunca fui de dar tiro, né? É sempre no diálogo e resolver na negociação. Sempre! E, na maior parte das vezes, acho que consegui negociar de uma forma satisfatória.

Na década de 1980, o Sr. Ernani comenta que a empresa já estava com um nível de automação razoável, pois já estavam utilizando controladores programáveis, que, à época, era um sistema considerado avançado, tecnologia de “ponta”, a qual era regra da empresa

sempre utilizá-los em suas fábricas, procurando otimizar sua produção, conforme narrativa deste senhor:

a empresa sempre utilizou tecnologia de ponta nos equipamentos, em todos os equipamentos dela, que ela tinha tanto em parte de produção, como elétrica e de instrumentação. Sempre! Surgiu um equipamento novo, o negócio estava funcionando há dois, três anos, aquela coisa era melhor, funcionava melhor, era mais eficiente. Tira esse negócio e põe esse negócio novo. Vamos colocar novo!

Estas novas máquinas, segundo o Sr. Ernani, também processam uma mudança na composição dos operários destas fábricas, as quais não necessitavam mais do trabalho manual, conseqüentemente do feminino, já que a empresa considerava este ideal para o trabalho “delicado”, exigido para a confecção principalmente das embalagens. Porém este senhor acredita que, mesmo com o processo de automação, a empresa em momento algum provocou impactos sociais com demissões em massa, visão esta bem diferente da narrada por Carlos. De acordo com Sr. Ernani:

Agora, uma coisa eu me lembro muito bem desde essa época: eu não me lembro de ter havido impacto social em época alguma, desde que começou a automação até recentemente. A companhia sempre procurava uma forma de desligar uma pessoa de forma que o impacto social fosse menor possível. Por exemplo, se tinha uma moça que estava se preparando pra casar, ela que ia sair. Pelas regras, ela é que ia ser mesmo! Porque dificilmente as casadas ficavam trabalhando lá. Às vezes até tinha esses casos, mas geralmente, quando casavam, elas saíam.

Esta questão das mulheres saírem da empresa para se casarem também aparece nos relatos do Sr. José e D. Maria, como já citado. O interessante é que o discurso deste senhor é muito semelhante ao discurso dos gerentes e diretores ouvidos na fábrica em Vinhedo (2001). Estes afirmavam, enfaticamente, que a empresa sempre tentou recolocar seus trabalhadores no mercado, evitando, ao máximo, demissões em grande número, como evidenciou o relato do Sr. Ernani:

Se a pessoa tinha que ser desligado de alguma forma, tentava deslocar ela pra uma outra unidade da fábrica se estivesse precisando. Primeiro, fazer uma consulta geral dentro da empresa. Se não tivesse precisando, a companhia tentava arranjar um [out placement], tinha nessa época. Não tinha esse nome, nem me lembro mais qual o nome, mas tentava ajeitar. Não tinha jeito mesmo! Quando o desempenho é fraco, fica difícil mesmo recolocar. É complicado! Sabe que, nesses casos, sobra mesmo, né? Mas era isso, era minimizado.

Destaca também que, em outros momentos de desligamento de trabalhadores, a empresa chegou a convidar ingleses para fazê-lo, por serem considerados menos sentimentistas, como releva a seguir:

Então, quer dizer, nessa fase, na década de 1980, começaram a haver cortes. Nós tivemos um grande corte em 1983, se não me falha a memória. Nessa época, a forma utilizada foi outra: trocava-se o gerente de fábrica e o cara que não tivesse o aspecto sentimental. A empresa, nessa época, era muito paternalista, extremamente paternalista. Ela não mandava ninguém embora, de jeito nenhum! Eu me lembro até muitos e muito anos, de nunca ter visto ninguém ser mandado embora. Sabe, chamava a atenção do cara, dava castigo, suspendia, pintava o diabo, mas não mandava embora! Então tinha uma forma de ser muito paternalista e, pra época, era um atrativo pra se trabalhar lá! Eu, como empregado, entrei sabendo que, se eu trabalhasse todos os anos até aposentar, eu teria uma aposentadoria, uma indenização paga por ela, proporcional aos anos que eu ia trabalhar. Eu teria o meu fundo de garantia absolutamente depositado no banco ao longo dos anos, sem falhar um dia; teria o meu salário pago sistematicamente no dia 21, que, naquela época, era o famoso dia 21.

No momento em que a empresa promove um grande número de demissões, Carlos e o Sr. José, por estarem na área produtiva, ou seja, a que mais foi afetada, perceberam que este paternalismo deixa de existir. Já o Sr. Ernani ainda vê essa relação a partir de um programa elaborado de recolocação de seus gerentes no mercado de trabalho:

Aí teve o primeiro corte, houve a troca de gerência, teve um lado paternalista envolvido. Ia ser realmente uma coisa impessoal. Nessa época, uma pessoa que estava trabalhando no departamento, muitos deles estavam muito preocupados. Eu confesso pra você que eu estava, mas por uma razão muito simples: o programa de automação estava intenso ainda! Eu estava muito envolvido nele. Então eu tinha uma certeza meio nebulosa, mas era uma certeza! Provavelmente eu não ia ser envolvido e realmente não fui! Teve um corte! A companhia usou os mesmos critérios de [out placement], tentou recolocar muitas pessoas... enfim, teve aquele programa que ela sempre utilizou quando tinha corte pra evitar, ao máximo, o impacto social.

Sua narrativa destaca que havia tratamentos diferenciados mesmo no momento da demissão entre os níveis hierárquicos da empresa, nos quais alguns privilégios eram restritos à área gerencial.

Nos anos 80, este senhor continuou trabalhando na área de automação e, na década seguinte, iniciou-se um outro processo de reestruturação, complementar à automação, também comentado por Carlos, com adoções de programas de qualidade total, acompanhando a tendência da maioria das empresas da época.

A empresa em questão não se furtou a estas mudanças, como mostra a narrativa do Sr. Ernani:

Nos fins dos anos 80 e início dos anos 90, iniciou um programa de reestruturação, de qualidade total. Fizemos vários cursos sobre esse assunto, mas a estrutura empresarial começou a mudar. Aquele perfil paternalista que a

empresa tinha precisou se adequar à realidade do momento. A coisa não era pra ser paternalista mais. O esquema é o seguinte: a pessoa tem um perfil, ela serve; se ela não tem, ela não serve! Não tem protecionismo mais. Nós sempre temos um esquema de ajudar as pessoas, mesmo aquelas que não tinham o perfil. Era sempre oferecido um programa de recolocação. Levava seis meses de assistência médica e, por certo tempo que eu não lembro de quanto era, dois meses ou três meses, isso não tenho certeza, ou ela pagava o salário ou ela indenizava a pessoa dentro daquele programa de benefícios. Ela dava indenização. Ela não dava salário. Conforme os anos que a pessoa ficava lá, ela tinha direito a uma indenização. Então esse é um ponto relevante na empresa, né? Ela sempre acreditou no impacto social quando sendo necessária a demissão.

A percepção quanto ao tempo da mudança da visão paternalista para uma mais “moderna” das relações entre empresa e trabalhadores é diferente para Carlos e Sr. Ernani. Para o primeiro, isto ocorre já na década de 1980, com a intensificação do processo de automação; para o último, isto só acontece uma década depois. Porém, na sua interpretação, a empresa sempre teve o cuidado de recolocar ou indenizar seus trabalhadores demitidos. Esta visão reflete as influências na posição ocupada por ele na empresa, a qual conta com este tipo de programa, diferente da área produtiva, ocupada por Carlos e Sr. José. Carlos até comenta como foi desfavorecido por um programa que beneficiava o trabalhador demitido com plano de saúde, cujas regras foram interpretadas por ele como extremamente injustas.

Um dos programas de inovação tecnológica adotado pela empresa em questão foi a Total Perfeição da Manufatura (TPM<sup>52</sup>), como conta o Sr. Ernani:

Então, nos anos 90, o perfil começou a mudar, novas metodologias administrativas começaram a ser introduzidas, chamada de TPM, que não tem nada com o nome tradicional... Não sei se você já ouviu falar, né? Um programa japonês que leva anos pra ser implementado, cerca de dez anos. Por que se muda o quê? O perfil do trabalhador. E você não faz isso da noite pro dia. Quer dizer, o trabalhador está acostumado com o esquema de trabalho durante décadas, então você começa a dizer que ele tem que trabalhar de uma forma diferente, e nesse diferente, às vezes, implica em ele ter que partilhar poder, isso não é fácil. Então ia, às vezes, gerentes de alto nível, e os caras sofriam pra caramba, porque, na executiva do grupo anglo-holandês, todo ano tinha a reunião executiva, era anunciado como ia ser a nova estrutura. E, tinha vezes que a gerência tinha perdido aquele poder. Então a gente sentia como aquilo mexia com as pessoas do ponto de vista pessoal. Essas pessoas sempre indenizadas, se queria sair, às vezes fazia um acordo. As pessoas sempre se saíam bem. Essa é a

---

<sup>52</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 empresa em questão, é aumentar a produtividade com 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 de Detergentes de maio de 1998).

grande verdade! Num primeiro momento, a pessoa sofria um impacto porque “eu era um gerentão” e, de repente, deixava de ser. Nossa, aquilo era horrível! Mas, no fim, não me lembro de ninguém ter saído mal.

A narrativa do Sr. Ernani mostra que implantação de novos modelos de gestão tinha a finalidade de mudar o perfil do trabalhador, e esta mudança inicia-se na gerência, provavelmente os mais velhos de empresa e de idade. Em 2001, também havia observado que, ao adotar novas formas de administrar a empresa, uma das características selecionadas para este novo perfil era a juventude, pois era sinônimo de “novo”, “criativo”, “inovador”, características que a empresa queria que refletissem em sua imagem perante aos seus clientes e fornecedores.

Este senhor também fez questão de defender a empresa que trabalhou, afirmando que, se alguém não aceitasse a demissão, se fosse importante para a empresa, poderia ficar até o momento que considerasse mais adequado. Algo bem diferente do narrado por Carlos, já que este não queria sair da empresa, mas foi praticamente forçado a isto, segundo seu relato. A narrativa do Sr. Ernani evidencia a sua interpretação sobre as demissões dos gerentes:

Mas, enfim, isso causava um impacto, porque a pessoa ficava trabalhando e tinha... Eu me lembro de uma pessoa em Valinhos que tinha uma vontade, um amor tão grande pela empresa, gostava tanto do que ele fazia, que se recusou a sair por causa da indenização dele. Ele ficou até os 60 anos de idade! Até os 60 anos! E ele ficou porque também era uma pessoa que tinha uma certa atividade dele lá e a empresa deixou porque precisava dele. Ele poderia ter saído antes, foi levada a indenização dele, e ele não sabia como é que ia ser quando ele saísse. E a gente dizia pra ele: “não, você vai sair na hora”, né? Está na hora de você fazer um teste. Não tem teste, né? Saiu, saiu!

O relato acima mostra a visão administrativa sobre o caso de um gerente que iria ser demitido e obteria uma indenização por isto. Entretanto, como este tinha “um amor tão grande pela empresa”, preferiu pedir para permanecer na mesma, ficando até os 60 anos. O Sr. Ernani destacou que foi uma desvantagem, pois não havia mais indenizações no momento da saída deste gerente. Narra ainda que o alertaram para o fato, mas este não os ouviu e, neste caso, houve um preço a ser pago: a perda do benefício.

A mudança de perfil dos trabalhadores atingiu também a área produtiva, com a introdução da técnica japonesa TPM, de acordo com a narrativa do Sr. Ernani, cuja finalidade era diminuir custos em todas as suas fábricas. Para isto, haveria necessidade de perdas zero na produção, por isso a escolha da TPM, que, a partir de treinamentos dados

pela empresa, prepara os trabalhadores da linha de produção a sentirem-se responsáveis por aquilo que faz parte de seu trabalho: os equipamentos, as máquinas, ou seja, “da minha máquina cuidado eu”. Os operários cuidam da limpeza, conservação e organização de seus instrumentos de trabalho. A TPM, como o próprio nome já anuncia, está sendo implementada com o intuito 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 de quebra das máquinas. Recentemente, a empresa recebeu certificação do Japão desta técnica de gestão.

Para ajudar a implementar a técnica japonesa TPM e garantir acidentes “zero”, a empresa implantou também a CIPA<sup>53</sup> (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), composta por trabalhadores da área produtiva, que recebem treinamentos para prevenirem e saberem lidar com os acidentes. Como mostra o relato do Sr. Ernani:

Mas, enfim, o perfil da administração mudou e as pessoas começaram a aprender, tiveram que aprender ou reaprender, até partilhar poder, opiniões, ter envolvimento mais nivelado com o nível de fábrica. Na época em que eu entrei na empresa, era inconcebível um operário parar uma linha de produção. Inconcebível! Quando saí, se ele não parasse uma linha de produção por risco de segurança, era ele que deveria ser mandado embora, porque você está arriscando ele e outras pessoas, quer dizer, mudou completamente. O operador não... paramos ali e parava mesmo! então, ele falava “aqui tem uma proteção de máquina que está colocando em risco o mecânico ou até mesmo eu, que também faço ajustes em máquinas. O operador, nessa fase final, no começo dos anos 2000, ele passou a ser mecânico também. Por isso que mudou o perfil, a forma administrativa. O operador era também mecânico, era setor de qualidade, era apontador. Então toda aquelas figuras que tinham entre operário e supervisor, elas desapareceram. A pirâmide achatou.

Neste relato, este senhor volta a comentar sobre as transformações sofridas pelos níveis hierárquicos da empresa que diminuíram e destaca uma das metas com a implementação da TPM, ou seja, a aprendizagem dos operários a realizarem manutenções em suas máquinas. Com isto, provocaram uma mudança na maneira destes trabalhadores se relacionarem com esses instrumentos e mesmo com seus colegas, como comentou o Sr. Ernani.

---

<sup>53</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). Para uma discussão mais prolongada sobre o assunto, ver Muniz, 2001.

Este senhor afirma ainda que a segurança na fábrica era considerada satisfatória na década de 1970 e 80, mas nos 90 foi apontada pela empresa como prioridade. Comenta que, no final desta última década, um operador jamais poderia ser mandado embora, caso parasse a linha de produção por causa de questões relativas à segurança, porém se, por exemplo, este operário colocasse sua mão em uma máquina funcionando, este provavelmente seria demitido, pois violou uma regra de segurança fundamental.

Juntamente com o investimento em segurança, a empresa decide, assim como outras, horizontalizar seus níveis hierárquicos, como mostra o relato deste senhor:

A gente brincava, na empresa, “ah, do jeito que está aí, só vai ficar cristão, padre e papa”, né? [risos]. Então, quer dizer, era gerente de fábrica, embaixo dele vinha um gerente do setor e operador. Acabou! A figura do supervisor passou a ser um coordenador, que não tinha o poder sobre o operador, porque devia sugerir ao operador, sugerir! E era engenheiro e estava sugerindo pro operador, ao que a maioria dos operadores acatava, mas ele não é obrigado. Isso é o interessante da história. Se ele achava que aquilo lá não estava adequado, ele não tinha condição de acatar. E isso, nos anos 70, quando eu entrei lá, ele tinha que acatar. Não tinha esse negócio de achar ou deixar de achar. Então, quer dizer, o perfil da empresa mudou completamente.

Para conseguir estas mudanças, de acordo com o Sr. Ernani, no início dos anos 90, os operários tiveram que passar por um treinamento, no qual foi dada a oportunidade para aqueles que não possuíam Ensino Médio fazê-lo, a partir de um programa semelhante ao Telecurso 2000, pois os modelos japoneses exigiam escolaridade mínima equivalente ao antigo colegial:

Não foi uma mudança brusca, até mesmo porque você tem que treinar operadores. Aquele que não tinha perfil, tem sido dado a ele a oportunidade de fazer um curso supletivo dentro da fábrica. A empresa abrindo um espaço, por tempo determinado, digamos por dois ou três anos, avisou-se isso: “as pessoas que não têm nível médio, elas não terão mais perfil a partir de 99... porém, aqueles que não têm esse perfil, de que será necessário, então nós estamos abrindo essa oportunidade”. Então o departamento pessoal colocava o supletivo e facilitava a vida daquela pessoa pra atingir o nível que ela estava precisando. Muitos fizeram esse curso. Muitos ficaram na empresa. Muitos preferiram o outplacement. Eles ficaram falando “não vai dar, né? um curso primário aqui! Como é que eu vou fazer um supletivo de colegial, né? e não vou conseguir”.

Este senhor destaca que, antecedendo o programa de TPM, a fábrica de Valinhos inicia essa mudança no perfil dos operários com um outro programa denominado Valinhos 2000, que partia dos mesmos princípios do TPM e, quando este foi “importado”, fundiram-se os dois programas. Durante todo esse período, o Sr. Ernani continuou trabalhando no

processo de automação na empresa e pôde vivenciar dois momentos de grandes demissões na mesma, 1980 e 1994, sendo este último, de acordo com seu relato, o mais traumático:

Em 1994, a gente teve dois cortes, nos anos 80 e nos anos 90. Esse foi mais traumático porque aquele perfil paternalista tinha desaparecido em parte. Embora a companhia desse condição de out placement, a coisa não... sabe aquela, você não tem... você não serve! Porque o seu perfil não se adequa. Então você está fora! Então você passa no departamento pessoal, que você vai receber orientação. Existia um programa lá pra tentar ajudar a pessoa. Mas era um pouco traumático assim. Eu me lembro que, nessa época, a minha dúvida se eu ia sair ou não, a certeza de ficar estava mais nebulosa. Aí esperamos pra ver o que é que dava, porque eu tinha dúvidas seriamente, porque a líder de automação já estava num ponto que... bem, toda pessoa poderia substituir. Essa é a verdade! Eu já era e sempre fui substituível. Mas, nos anos 90, a gente se tornou mais ainda. A companhia deixava a pessoa se ela estava desempenhando o papel de forma adequada e atendendo aos interesses dela. Eu sei que eu continuei. “Então vou ficar”, né?

Pode-se perceber, em sua narrativa, que o conceito traumático é utilizado por este senhor por também se sentir ameaçado de demissão, observando que já não era insubstituível, ao contrário. Por isto interpreta este corte de trabalhadores como pior, diferente de Carlos, que já identifica o primeiro como um dos momentos mais excludentes.

A narrativa do Sr. Ernani mostra que, ao mesmo tempo em que a empresa procurou incentivar a parceria entre chefes e subordinados, através do trabalho em equipe, “forçou” os trabalhadores a se adequarem às novas tecnologias implementadas, principalmente aos computadores. Para isto, no início dos anos 90, lançou uma campanha nomeada *Paper Buster*, que consistia em eliminar papéis e, conseqüentemente, arquivos. Segundo este senhor, o trabalho em equipe era chamado de times, os quais eram multidisciplinares:

Ele tinha operários, coordenadores e gerentes de diferentes áreas. E o time não... Esse time não tinha mais do que cinco ou seis pessoas. Não era time grande porque não era produtivo. Um time... um fruto, mas que a decisão partia sempre do consenso. Sempre! Então, quer dizer, nessa época, a companhia continuou patrocinando cursos, veio na época da informatização... Eu esqueci de falar no começo dos anos 90, onde foi a campanha do *Paper Buster*, caça aos papéis, né? Então não podia ter papel. Acabaram com os arquivos. E tinha gente que não sabia trabalhar sem desenho, sem papel. Ficou um desespero! Então foi aquele treinamento em Windows, em *softwares* de cad, tinha o autocad, que era um *software* muito utilizado e a pessoa tinha que aprender isso pra poder olhar os desenhos, porque não tinha mais papel.

Em seu relato deixa claro que se alguém fosse contrário a esta campanha, seria avaliado negativamente, como mostra a seguir:

Aliás, era uma coisa interessante: cada programa desse que acontecia dentro da empresa, você era olhado meio torto se era reativo. Se você insistia em guardar papel, na sua avaliação do final do ano, alguém ia questionar o porquê: “escuta, por que você insiste ainda em guardar papel? Está faltando treinamento pra você? Você não se adequou ao computador? A gente deu treinamento pra você”. Então dava uma forçada de barra, né? Até que a pessoa acabava entrando no esquema. Tinha que entrar! Porque senão o perfil não ia se adequar e ela ia acabar saindo e ela sabia disso. Então, quer dizer, acabaram os papéis, houve a informatização da empresa, que foi a automatização de escritório e isso não tinha nada a ver comigo. Esse era um outro grupo. Automatização de escritório era um grupo de informativa.

Em sua narrativa o Sr. Ernani procurou amenizar os conflitos vivenciados por ele, tentando, desta forma, mostrar que a empresa privilegiava o consenso, assim como seus trabalhadores, como sugere seu relato, ao comentar sobre a relação entre sua equipe de automação na área produtiva e a equipe de automação do escritório:

Tinha vezes até que a gente “batia bico” com eles. Eu sempre fui muito amigo deles, mas tinham um “bico” que, às vezes, queriam entrar um pouco na área de automação e a gente “não, pára aí porque a interface é aqui!”, mas sempre com muito cuidado, com muito jogo de cintura, por causa do time multidisciplinar. A gente sempre procurava chamar alguém da informática pro time, porque ele ficaria sabendo o que nós estávamos fazendo de tudo do ponto de vista da automação e ouvir dele o que é que ele poderia fornecer pra gente de formar uma interface sem conflito. “Qual o software que você está usando?”, “esse”, “eu vou usar esse, mas vou colocar uma interface aqui que você enxerga! Isso tá adequado pra você?”, “ah, não, porque nós usamos outra”, “qual que você usa?”, enfim, tinha sempre um consenso. Então, trabalhar em time foi uma experiência interessante.

Para introduzir o trabalho em equipe, uma característica do modelo japonês, a empresa elaborou um seminário denominado TET, isto é, Time Excelent Time, Time de Time de Excelência. O objetivo deste seminário, segundo o Sr. Ernani, era criar núcleos de trabalhadores com criatividade bastante para gerar os times de trabalho e incutir, “na cabeça dessas pessoas”, que trabalhar em time é melhor que individualmente. Para isto, fizeram dezenas de exercícios, cujo intuito era provar para os trabalhadores as vantagens de se trabalhar em equipes:

É, uma semana de treinamento e você criava certas dinâmicas e... Então, eles fazem e aí a coisa era pra mostrar que, quando você trabalha em time, o resultado final é sempre melhor do que o individual. Então isso foi fazendo a gerência ficar mais adequada, mais madura também e aceitar melhor as novas formas, né? Isso foi no fim dos anos 90.

Esta “filosofia” de trabalhar em equipe adotada pela empresa não se restringia apenas à área administrativa, mas também à produção, cujo trabalho era realizado em núcleos semi-autônomos como já citado. A intenção, como apontou o Sr. Ernani, era evitar conflitos a partir do consenso, porém nem sempre foi possível administrá-los inteiramente, como veremos adiante.

Algo considerado interessante por este senhor, o qual participou ativamente, foi a prevenção do chamado “Bug do Milênio”, na passagem de 1999 para o ano 2000, no qual considerava-se que haveria uma pane nos computadores, já que o ano começaria com algoritmos diferentes dos anteriores. De acordo com Sr. Ernani, a empresa resolveu investir em programas para evitar problemas com os computadores, pois todas as fábricas estavam bem informatizadas, haja vista as campanhas para acabar com os papéis. Caso houvesse perda de informações, não teriam como recuperá-las através de manuscritos, por isto este senhor viajou para países como México e Holanda, com a finalidade de encontrar um programa capaz de evitar falhas nos sistemas. Na passagem do milênio, todos os gerentes foram convocados a estarem de plantão em suas respectivas fábricas, entretanto, nada aconteceu, porém a empresa considerou melhor prevenir.

Após este evento, este senhor narra que passou a entrar no que ele denominou “curva de declínio”, ou seja, estava próxima a sua aposentadoria, e a empresa não costuma investir mais em seus trabalhadores que alcançam esta etapa. Todavia, por ele estar envolvido em um processo de automação de uma marca nova de sabonetes, continuou muito ativo, como mostra seu relato:

Quando falta dois, três anos pra você se aposentar, a companhia realmente não tem muito interesse em estar investindo pesado no gerente. Mas eu estava envolvido no projeto de uma marca nova de sabonete. Eu era responsável pela automação deste projeto e, com isso, eu continuei muito ativo. Viajei pra Itália, me reuni com o pessoal; viajei pra Inglaterra, com reuniões com o pessoal pra discutir sobre projetos, fiz cursos, discuti com fornecedores... Voltei pra continuar no trabalho, fiz toda a parte de automação. No último ano do projeto, o gerente do projeto se aposentou e eu fiquei sendo gerente. Então o meu último ano na empresa foi como gerente do projeto deste sabonete em Valinhos, que aí o pessoal brincava: “é, você pegou o osso pra roer, né?”.

Segundo este senhor, foi um ano difícil, pois muitas pendências foram deixadas pelo outro gerente e, além disso, como havia uma equipe de trabalho, foram sugeridas inúmeras

mudanças em relação ao projeto original. Embora houvesse recurso, as negociações com o departamento financeiro foram desgastantes, conforme sua narrativa:

Foi uma época complicada, porque o controle financeiro estava rigoroso e a gente estava lutando muito forte com o pessoal da área do financeiro pra liberar recurso, mesmo ele existindo. Então isso exigiu jogo de cintura e eu, que já estava nos 44 do segundo tempo, tinha que negociar com jogador que estava entrando naquela hora. Então a meninada aí de 27, 28 anos, que entra com aquele gás todo, é um pessoal mais difícil de lidar, por causa da própria idade mesmo, da falta de experiência. Mas eu me saí muito bem! Eu acho! Não tive grandes problemas. Os conflitos eram gerenciáveis. A gente sentava, conversava e, enfim, deu certo! A verdade foi essa!

Em toda a sua narrativa, o Sr. Ernani esclarece que a empresa sempre investiu em sua carreira, mesmo no último ano antes de se aposentar. Resolveu antecipar sua saída ao receber uma proposta da empresa em meados de 2003:

Então estava eu com 34 anos e meio. Saí 6 meses antes, até mesmo por uma questão de benefícios que a própria empresa me deu liberdade de escolher. Na avaliação do ano 2001, foi colocado, pra gente, pelo gerente de fábrica: “você fica até o fim! É a opção tua! Porém não esqueça que existe um programa dentro da própria empresa do seu conhecimento desde que você entrou, que se você sai antes do seu período, você pode se beneficiar de uma indenização liberal que a companhia lhe dá”. Existe um ponto ótimo da indenização liberal, que ela é máxima. Então a conta que eu fiz foi essa daí. Eu saí com 57 anos, 27 anos e meio. Eu ia fazer 58, então, quer dizer, essa idade era quase ótima de sair. O bom seria se eu tivesse saído talvez um ano antes. Mas a gente sempre fica com um pouco de medo, né? É difícil. É conta, mas chegou numa hora que percebi que iria perder a indenização. E isso foi uma decisão minha. Eu saí realmente com tudo aquilo que a empresa tinha prometido antes, né? Não faltou nada! Na minha empresa, inclusive no ano seguinte da minha aposentadoria, saiu o dinheiro do banco que eu achei que tinha sido algum *racker* que errou [risos]... eu achava: de onde é que tinha saído aquele valor, né? “Mas que diabo é isso? Vou esperar, que o banco vai chiar!”. Vim descobrir posteriormente que isso foi um valor proporcional à participação de lucros e resultados do ano 2002 que tive nos primeiros seis meses.

Ao término deste relato, este senhor utilizou uma metáfora da família para descrever como muitos denominavam a empresa: mãe, ou seja, dava proteção aos seus trabalhadores. Este sentimento é muito diferente do descrito por Carlos ao se aposentar na empresa, isto se deu pelo tratamento completamente diferenciado dado pela empresa na saída de ambos: um com todos os benefícios e participações nos lucros e outro sem ao menos plano de saúde.

Na concepção do Sr. Ernani e, será visto também que na de Rodrigo, filho de Carlos, a empresa está caminhando para ser apenas uma administradora de marcas, processo semelhante ao da empresa Nike, pois está investindo fortemente em

terceirizações. Exemplo disto foi a área de engenharia, que está totalmente terceirizada, não restou ninguém da época do Sr. Ernani, ele foi o último engenheiro contratado pela empresa, como mostra a seguir:

Então fui o último dos moicanos. Então a gente percebe que ela tem uma tendência de terceirizar, assim como as grandes empresas mundiais. Ela terceirizou a engenharia, a produção logística, o departamento pessoal, praticamente parte do plano médico, porque, antigamente, ela tinha um plano médico próprio, chamado PAM, Plano de Assistência Médica. Hoje é Unimed.

Diferentemente de Carlos, o Sr. Ernani pôde continuar beneficiado com o plano de saúde, pagando uma taxa de 10% do valor gasto no mês, o restante sendo pago por todos os trabalhadores. Este senhor conta que, no início, o plano de saúde era coberto integralmente pela empresa, porém, devido a “abusos” dos trabalhadores, ou seja, utilizarem-no sem necessidade, por ser gratuito, a empresa resolveu cobrar essa porcentagem. Algo considerado justo por este senhor, já que, na sua idade, os planos são muito caros e ainda tem sua esposa como dependente, podendo utilizá-lo quando necessário.

Por isto e por todo investimento dado pela empresa à sua carreira, o Sr. Ernani sente que teve um aprendizado extraordinário, tanto que, mesmo aposentado, continua trabalhando na área, porém como *hobby*, construindo aviões:

Quando eu me aposentei, mesmo antes, eu já tinha como *hobby*, eu já te falei antes na entrevista. Eu gosto de voar, mas em máquinas que a gente mesmo constrói. Então, estou construindo um gira-cóptero, fica aqui no Campo dos Amarais em Campinas. E uma boa parte de instrumentação dele, eu que faço, tudo digital, com microcomputador, negócio, assim, de ponta mesmo. Então embora seja um motor Volkswagen, 1600, de fusca, ele é injeção, 20 pontos, não tem carburador, não tem bobinha, não tem nada. É um negócio... não tem distribuidor, bem diferente, não é? É ali que eu joga o meu tempo hoje, não é? Visando, também, de certo modo, de repente esse negócio dá certo, a gente pode até montar uma lojinha na Internet para vender os instrumentos que dão certo, não é? E, com isso, a gente procura ir se divertindo, continuo fazendo o que gosto.

Após 34 anos de dedicação à empresa este senhor afirma que esta foi, para ele, uma grande escola. Além disso, todas as promessas feitas em sua contratação foram cumpridas, por isto não lamenta sua saída, mesmo porque, para ele, continua desempenhando funções, porém em outro setor, como mostra seu relato abaixo:

Eu saí. Quando eu me aposentei, eu não fico pensando na empresa mais. Eu não tenho apego a ela. A empresa foi excelente, muito boa enquanto existiu, ela deixou de existir, a minha vida continua boa também. Eu não fico remoendo o passado, sabe? “Ah, que pena que eu não trabalho mais, que pena que não tem

mais isso”. Eu acho que, em parte, eu continuo fazendo o que eu fazia antes, quer dizer, de uma forma diferente, mas eu continuo ocupando o meu tempo e usando a cabeça exatamente do mesmo jeito. Quer dizer, dá trabalho, você sua do mesmo jeito.

Durante sua narrativa, o Sr. Ernani procurou demonstrar o quanto foi prazeroso trabalhar na empresa, mas, ao completar o tempo de serviço, não sente falta da mesma, pois continua realizando o que gosta, o que nos sugere que o prazer maior estava em sua profissão e não somente com a valorização desta pela empresa em questão.

Este senhor ainda nos conta como mudou o perfil dos *trainees* se comparado à época em que foi contratado:

Eu, quando fui entrevistado para entrar na empresa, era muito técnico e essa foi a razão porque fui admitido. Dos 20 e poucos candidatos que estavam em Valinhos, fazendo uma entrevista, eu e um gaúcho passamos. Havia 22, 23 candidatos. Nós passamos porque éramos os mais técnicos, como se diz no jargão universitário, os *cdfs*. [ri] Então, hoje não é assim que a empresa enxerga um engenheiro. Na verdade, ela não enxerga mais um engenheiro, ela enxerga hoje um profissional *trainee*, um estudante profissional. Ela enxerga um recém-formado da universidade que poderá seguir carreira em qualquer atividade dentro da empresa. Então hoje você vê físicos, engenheiros, economistas, administradores de empresa, estatísticos, publicitário. O que vai fazer lá dentro, o cara não sabe. Tem vários engenheiros que seguiram carreira puramente administrativa, um estava fazendo logística, estava fazendo *marketing*. Eu tinha um conhecido, um engenheiro que trabalhava em *marketing*. Isso não é recente não, estava nessa época, anos 90. Engenheiro químico trabalhando em *marketing*, é o que se passou com a empresa.

A empresa deixou de procurar nos recém-formados apenas técnicos e passou a exigir um profissional polivalente, para adequação às “normas” do modelo japonês. Por isso, ao ser contratado, este aprenderá todo o funcionamento da fábrica em questão e será treinado a exercer qualquer função na área gerencial da mesma.

Em sua narrativa, este senhor conta que todos os anos a administração da fábrica o questionava se queria exercer outra função, porém, como sempre gostou da área de automação preferiu permanecer neste setor. Ou seja, foi sua opção e não da empresa a sua permanência na automação, mesmo tendo ciência que as possibilidades de ascensão seriam restritas. Preferiu, então, ter um salário menor, mas realizar tarefas de que gostava. Porém esclarece que, aos trabalhadores que se dedicam, que querem ocupar posições melhores na empresa, esta lhe dá oportunidades:

Agora... só dá oportunidade para alguém seguir carreira gerencial se tiver curso superior. Isso é fácil compreender. O problema é que quem entra na carreira

gerencial, entra para ser presidente da companhia. Um amigo meu, que entrou 2, 3 anos depois de mim, que ficou meu amigo e que virou diretor, presidente, ele entrou como *trainee*, não sabia nada. Era um engenheiro químico, sabia de engenharia química, mas ele não gostava dessa área. Formou-se na Universidade Estadual do Paraná. Então, quer dizer que ele era um engenheiro, mas com uma visão mais administrativa. Esse cara virou diretor-presidente, com certeza. Se ele é dedicado à empresa, como esse cara foi, 12 horas por dia de trabalho, esse cara não ia ter condições de não ter um cargo melhor, então é esse o perfil do cara.

Como relata o Sr. Ernani, a empresa valorizava os trabalhadores que se dedicavam quase exclusivamente a ela, o que excluía, no caso, as mulheres casadas e com filhos, pois não poderiam ter a mesma dedicação, já que o trabalho doméstico e de cuidados dos filhos ainda é considerado atributo feminino.

Não só as mulheres casadas estavam excluídas da ascensão em suas carreiras, mas também os supervisores da área produtiva, como foi a situação de Carlos na fábrica em Valinhos. De acordo com o Sr. Ernani,

na época, nos anos 70 e 80, existia um certo estigma do cara que entrava na supervisão mesmo tendo curso superior, entende? Porque a supervisão era um cargo ocupado por pessoas que realmente não tinha, vamos dizer, visão comercial. Eles eram operacionais, não tinham perfil executivo. Eles pegavam essas pessoas para serem operacionais propositalmente. Não tinha a intenção de formá-los para serem gerentes. Mas, evidentemente, porque alguém que estava sendo contratado para ser supervisor, ele poderia estar estudando à noite, tinham muitos assim e eu vi vários. Eles se formavam em engenharia, mas não tinham oportunidade, porque ela não tinha um programa, uma estrutura administrativa, de visão empresarial, de reengenharia, não tinha acontecido isso ainda. O foco dela era taylorista, vamos chamar assim, não é? É diferente. Nascido supervisor, supervisor até morrer, era mais isso daí.

Apesar de termos o caso de Carlos como exemplo, o Sr. Ernani acredita que a situação de um coordenador de produção – houve mudanças na nomenclatura de supervisor – é bem diferente atualmente, pois foram contratados após as transformações ocorridas na empresa:

Quando o perfil da empresa mudou e ela passou a ser, assim, uma empresa mais moderna, vamos dizer, com uma estrutura gerencial globalizado, generalizando as coisas, criando times de trabalho, indivíduos para tomarem decisões, esse quadro mudou, não tenha dúvida. Hoje um coordenador, necessariamente, não tem que ser um engenheiro. Mas se for, ele terá oportunidade de virar um gerente. Hoje, eu tenho certeza.

Entretanto, acrescenta que este coordenador terá que se esforçar, e a empresa deverá observar se ele tem perfil gerencial, caso contrário, poderá continuar exercendo esta função durante muitos anos.

O Sr. Ernani fez questão de esclarecer que os conflitos sempre eram bem administrados pela empresa e havia um bom relacionamento de trabalho entre as pessoas contratadas, principalmente entre homens e mulheres, como atestam rumores na fábrica em Vinhedo de que não existiam separações entre o profissional e pessoal. E isso teve como consequência relacionamentos pessoais entre os trabalhadores:

Na empresa, eu não me lembro de ter conflitos dessa natureza, eu acredito que não na época que eu estive lá. Sempre teve um relacionamento bom entre homens, gerentes-mulheres, gerentes-homens, gerentes-mulheres de homens com um nível abaixo. Eu nunca tive gerentes-mulheres, mas também nunca tive problemas de preconceito. Se tivesse... sempre admirei algumas gerentes-mulheres que a empresa teve. Eu me lembro que teve uma gerente de *marketing*, se não me engano, eu me esqueci o nome dela. Gerentona. Quando acabou de ter um conflito, que eu não sei qual foi, provavelmente mais operacional, de querer colocar uma determinada forma de trabalho e de algum outro, alguém mais acima não ter concordado. E eu me lembro que ela saiu da companhia. E ela estava fazendo um trabalho legal até, mas acabou dando em conflito. Eu sei que estava esse conflito encima. Abaixo eu não me lembro de ter tido. Dali, com certeza, não tinha.

Acredita que estes rumores restringiram-se à fábrica localizada em Vinhedo, cuja resolução foi efetuada na década de 90 com a mudança na presidência da área de Produtos Pessoais. Nesta década, também houve uma mudança na área gerencial, que passou a contratar mais mulheres para algumas funções antes exercidas apenas por homens. De acordo com o Sr. Ernani:

Na década de 90, foi uma mudança, a reengenharia começou nessa época. Até então a maioria da gerência da empresa era homens. Com essa mudança, as mulheres começaram a ocupar cargos gerenciais também mais intensamente. Começaram a se envolver no time do outro, começou a botar o dedo ali também, aqui, assim, assado, essa participação mais ativa talvez tenha começado a gerar algum conflito, principalmente para aqueles machistas. O cara que é machista: como que essa mulher vem dar palpite aqui dentro? Esses lances, com certeza, devem ter tido. Agora eu me lembro que, em Valinhos, a gente teve mulheres no outro time, inclusive tinha uma, a Meire, acho que se chama Meire, uma colega de SP de *marketing*, ela era novinha. Eu admirava muito ela, por causa da idade dela e por ser ativa dentro da profissão dela. E eu, num desses treinamentos gerenciais, falei isso para ela: eu admiro muito você, porque eu a acho uma mulher jovem e extremamente ativa e já com uma bagagem de experiência de alguém que já tem 10 anos. Naquela época, eu comecei cedo também, a minha é uma vida de luta, assim, então por isso que eu tenho uma certa bagagem atrás, por isso que você me vê criativo. [ri] No meu tempo, tinha uma colega

engenheira, que ela trabalhava comigo e essa inclusive seguiu carreira administrativa. Ela saiu da engenharia e depois seguiu para frente. Depois eu tive uma engenheira, que também foi colega minha em um projeto de sabonete.

Sobre a questão da regionalização da indústria na América Latina, este senhor comentou que esta iria afetar apenas a área gerencial:

A área produtiva, eu acredito que não afete, eu acho que pelo contrário. Um dos sabonetes, por exemplo, só tem 3 fábricas no mundo. Uma em na Alemanha, uma nos Estados Unidos e uma outra em Montemor (São Paulo). Nesses 3 países, vamos dizer assim, não é?

Você tem Alemanha, Estados Unidos e Brasil, só, distribuidoras. Esses 3 países distribuem este sabonete para o mundo todo. O Brasil fica incubido de distribuir para a América Latina, então eu diria que, para a empresa, para o Brasil, para a fábrica aqui, a regionalização foi boa. Nós temos vários expatriados em Valinhos, vamos dizer, assim, o cargo gerencial no México, Colômbia, Venezuela, sei lá, todos os países que a empresa tem. Chile, Argentina principalmente, interação forte com a Argentina. Muitos argentinos vêm para cá e muitos brasileiros vão para a Argentina.

Diferentemente da narrativa de Rodrigo, o Sr. Ernani afirmou que não havia problemas de relacionamento entre os trabalhadores argentinos e brasileiros:

Porque há uma troca de experiência. Argentino vem para o Brasil, brasileiro vai para a Argentina. Brasileiros ocupam cargos gerenciais da diretoria da Argentina, do Chile, vice-versa. Então essa regionalização, ela é parte de um programa da empresa de formar uma empresa da América Latina mesmo, não é Brasil, não é Argentina nem nada. As pessoas, a metodologia é a mesma, as embalagens é a mesma. A gente produz, isso dá um pouco de trabalho porque alguns países tinham um determinado produto que tinha uma característica que era diferenciado dos outros. E eles eram reativos a unificar porque o mercado ia não gostar, então eu me lembro que teve alguns conflitos com o Chile principalmente, com o creme dental, que, no Brasil, tinha outro nome e os caras lá, eles não queriam mudar esse nome *mui serica* de jeito nenhum. O chileno está acostumado com *mui serica*, como é que vai colocar outro nome? Vai detonar o nosso marketing aqui, a nossa propaganda. Mas eles começaram a fazer um programa, tinha um programa de colocar as duas coisas juntos, foram as coisas se unificando. Depois que você compra um sabonete do grupo no Chile, é o mesmo que é vendido no Brasil, tanto é que está escrito em várias línguas. Em várias não, português e espanhol. E também é assim, com outros produtos.

Este senhor considera que o grupo anglo-holandês tem elaborado suas estratégias pensando na América Latina:

(...) hoje, vamos dizer, a empresa, ela olha a América Latina. Ela não olha muito o Brasil, o Chile, a Argentina, ela olha a América Latina. Um colega meu, que foi praticamente o meu *trainee*, no início dos anos 70, hoje é o vice-diretor, vice-presidente da América Latina na parte de *foods* e vai ser diretor, vice-presidente

muito breve, inclusive. Há fortes indícios de quando que ele praticamente vai assumir a América Latina inteira, e ele é um conterrâneo meu, fomos amigos junto, fazíamos acampamento junto, tomávamos as pingas juntos. Faz muitos anos que eu não o vejo, porque agora ele virou executivo, ele sumiu, mora no Chile se não me engano. Eu participei do treinamento dele.

O Sr. Ernani procurou esclarecer que não se ressentiu ao constatar que um colega que havia treinado, atualmente, ter alcançado um cargo de executivo na empresa. Algo bem diferente do que comentaram alguns trabalhadores em pesquisa anterior (Muniz, 2001). E comenta:

O meu sentimento é legal, inclusive, muito tempo depois, ele voltou como gerente da fábrica, que eu estava trabalhando como gerente de automação. E ele já estava num nível muito mais alto que eu, e ele fez essa grande pergunta no meio: olha, eu estou reunindo todas as pessoas aqui e todos os gerentes, e eu, por razões diversas, segui o caminho administrativo, você, inclusive, preferiu, teve a preferência de cuidar mais da parte técnica, ficando numa área técnica, você tem uma coisa sua, porque... mas eu gostaria de saber o que você sente com isso. Ele fez a mesma pergunta. Pó, eu me sinto muito bem, justamente em saber que você está bem também, está crescendo, está subindo. E eu estou satisfeito porque eu faço o que eu gosto. E eu acredito que eu faço bem, é muito satisfatório porque eu faço algo que gosto. Quando a gente faz alguma coisa que a gente gosta de fazer aquilo, a tendência é a gente fazer bem, porque primeiro a gente tem que agradar a gente, não é? E aí você tende a agradar os outros, então eu vou te transferir o que eu falei para ele: estou contente de saber que você está subindo cada vez mais, espero que continue e eu também estou muito bem. Ele falou: ótimo, era isso que eu queria saber. Se você está legal, vamos trabalhar juntos aqui de novo. Então, quer dizer, muitos colegas meus foram embora, não é? Subiram e... outra coisa, eu não... pelo fato de ter ficado como gerente de automação, um nível médio gerencial dentro da empresa, isso não me afetou em nada do ponto de vista pessoal. E, então, eu acho que foi ótimo.

Além destas questões, este senhor nos relata como observou a relação desta com a sociedade valinhense, é o que destacarei a seguir.

### **A relação entre a empresa em questão e a cidade de Valinhos sob a perspectiva do Sr. Ernani**

Na interpretação do Sr. Ernani, a fábrica possuía uma forte relação com a cidade, principalmente por estar localizada no centro da cidade e esta ter se desenvolvido em torno da fábrica. Por isto, as demais construções foram elaboradas, tendo em vista a fábrica. Era

de sabonetes, segundo este senhor, “com odores no passado”, já que, nos seus primórdios, a matéria-prima utilizada na fabricação era o sebo de boi, o qual inalava um odor desagradável, que era sentido por toda a população valinhense. Conta-nos como era realizado este processo:

O sebo chegava em tambores, fedido, a palavra certa era essa. Era o trabalho mais pesado que tinha, rolar barril de sebo e colocar ele de boca para baixo num bico de vapor, então o vapor soprava dentro do tubo do barril, derretia o sebo e você imagina o vapor de sebo, o cheiro que era. Então isso sempre foi um problema desde a época que eu comecei a trabalhar lá. Mas também tinha a Rigesa, que ainda existe em Valinhos, fabricava papel. E fábrica de papel cheira muito pior do que de sabonete, então ficava a disputa quem cheirava pior. A Rigesa sempre ganhava, com isso o cheiro da fábrica de sabonete era esquecido.

Este senhor destaca também que muitos pais ameaçavam seus filhos a trabalhar com os barris de sebo nesta fábrica, caso não quisessem estudar para conseguir um cargo melhor na mesma, já que, como citado anteriormente, os pais valinhenses queriam e até mesmo preparavam seus filhos para lá trabalharem.

Com o passar do tempo, entretanto, a população passou a exigir da empresa alguma providência para diminuir o odor. Para atender estas exigências, a empresa, de acordo com o Sr. Ernani, passou a comprar o sebo já derretido e refinado. Este vinha em caminhões fechados e, mesmo no transporte, o contato com o ar era minimizado. Nos locais onde havia liberação de odores, a empresa instalou coifas, com aspiradores enormes, que sugavam todo aquele vapor, ou seja, aquele cheiro. O vapor era lançado dentro de chaminés a 80 metros de altura. Este senhor relata que muitos trabalhadores chegavam a brincar com estas mudanças, pois a cidade de Valinhos livrou-se deste odor, porém a fumaça, através da dispersão atmosférica, poderia estar chegando a outros municípios vizinhos, quais, estes não sabiam, por isto a brincadeira.

A partir de investimento em tecnologia, a fábrica não dispersa mais odores na atmosfera, segundo o Sr. Ernani. A preocupação da empresa não se restringiu somente aos odores, como também aos ruídos, para isto este senhor foi o responsável em contratar uma empresa especializada em projetar pás de ventiladores de torre de resfriamento de água mais eficientes para reduzir o nível de ruído. O resultado não seria apenas a redução dos ruídos, mas também haveria economia de energia elétrica, o que justificou o investimento, relata este senhor. Neste caso, a empresa calculou os custos e benefícios e conseguiu solucionar um problema que estava causando à sociedade local.

Embora a empresa tenha, em seus discursos, afirmado que o investimento em tais mudanças deu-se a partir das reivindicações dos moradores da cidade, de acordo com o relato do Sr. Ernani, houve também outro motivo para isto. Ou seja, a legislação brasileira passou a exigir tais adequações tanto de odores, quanto de ruídos, estabelecendo um padrão permitido para todas as empresas poluidoras do meio ambiente. Por isto, tiveram que investir em tratamento de esgoto, caso contrário, receberiam severas multas. Apesar de considerar a regulamentação de leis ambientais como o principal motivo, o Sr. Ernani não deixa de citar que a sociedade também foi fundamental para este processo de transformação.

Para exemplificar como a empresa preocupava-se com sua imagem junto à população de Valinhos, cita um programa elaborado pela mesma, cuja finalidade era aproximar-se mais da sociedade valinhense. Este projeto continua em vigor na empresa.

Já com relação à questão política, o Sr. Ernani confirma as transformações após a fusão da empresa, isto é, a relação da empresa com as questões políticas da cidade foram rompidas com a mudança na administração desta, já que um dos princípios do grupo é o não envolvimento de suas fábricas com as atividades políticas tanto locais quanto regionais. Não é permitido, aos gerentes ou diretores, expressar suas posições políticas em quaisquer fábricas pertencentes ao grupo, ou em público, sem o consentimento do departamento de assuntos corporativos. Esta restrição não se refere somente às questões políticas, mas também a qualquer comentário dado à imprensa, como mostra o seu relato:

Por exemplo, um repórter, se chegar a fazer uma entrevista com um gerente ativo, pode conseguir. Mas provavelmente o conteúdo da entrevista, ele vai entrar em contato com o departamento de assuntos corporativos e informar isso daí. Isso era obrigação dele. Acontece um problema qualquer, não é? Como às vezes, um ou dois acidentes que teve derramamento de sebo no rio lá, em pouca quantidade. Foi pouquinho, mas isso era considerado um ultraje, era um pecado mortal. A CETESB<sup>54</sup> fica encima, vigiando e vigia pesado. Então a empresa tinha que tomar muito cuidado com isso, sempre que acontecia algum tipo de acidente, por mais leve que fosse, mas que envolvesse a sociedade. Ainda que informal, nenhum gerente podia dar entrevista, era proibido. O único que podia era o gerente de fábrica. E autorizado pelo departamento de assuntos corporativos a dar explicações e não sem antes vir aqui e discutir esse assunto

---

<sup>54</sup> A CETESB - Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental é a agência do Governo do Estado de São Paulo responsável pelo controle, fiscalização, monitoramento e licenciamento de atividades geradoras de poluição, com a preocupação fundamental de preservar e recuperar a qualidade das águas, do ar e do solo. Foi criada em 24 de julho de 1968, pelo **Decreto nº 50.079**, com a denominação inicial de Centro Tecnológico de Saneamento Básico. Dados obtidos na página da CETESB: [www.cetesb.sp.gov.br](http://www.cetesb.sp.gov.br).

com o bonde da companhia, para ter orientação também. Mas o movimento político nunca teve.

Pode-se observar que este senhor envolveu-se profundamente com as questões corporativas desta empresa, algo que muitos autores destacam como exigência das inovações tecnológicas e administrativas, o que não significa êxito.

A seguir serão expostas as discussões sobre as mudanças implementadas pela empresa a partir dos anos 80 e a regionalização atual.

## **Capítulo 7. As transformações consideradas mais significativas implementadas pela empresa: automação e processo de regionalização**

Conforme a narrativa de Carlos e do Sr. Ernani, as mudanças mais sentidas pelos trabalhadores da fábrica em Valinhos foram as realizadas a partir dos anos 80.

Coriat (1994) destaca que, nos grandes setores de produção em massa, uma modificação central foi-se consolidando já na década de 1960, na qual se inverte a situação dos mercados: antes globalmente regidos pela demanda, passam a ser regidos pela oferta das mercadorias. Contudo a maioria das empresas, nos anos 70, continuava com sua capacidade instalada para a produção em massa, isto é, a produção era superior à demanda. Por este motivo, houve uma necessidade dos empresários maximizarem esse excedente e, para isto, procuraram focalizar seus objetivos na qualidade dos produtos e na flexibilidade da produção no interior das novas normas de mercado concorrencial. Também adequaram esta nova ordem à manutenção da velha lógica capitalista, que é justamente a maximização do excedente, inovando a maneira de gerir as empresa.

De acordo com Singer (1987), no capitalismo, a inovação e o risco podem ser altamente lucrativos. “Isso acontece porque cada mercado ‘certo’ é constantemente invadido por novos competidores, tendendo assim à saturação e comprimindo o lucro de todos” (Singer, 1987: 10). Neste caso, o mercado competidor foi o japonês.

Este autor destaca ainda que o capitalismo tem um inegável dinamismo para se transformar:

O progresso no capitalismo assume a forma de incessante busca do novo, do que vai ficar na moda. O que implica perene renovação cultural, em que a mudança se torna um valor em si, que ofusca os demais valores. Ser moderno é o que importa (Singer, 1987: 10).

Foi em nome do “moderno” que a empresa implementou suas mudanças. Conforme a narrativa de Carlos, ela investiu em tecnologia partir da década de 1980, com o intuito de tornar-se competitiva no mercado.

Segundo Singer (1987), a competição enseja

a mudança dos processos de produção, visando aumentar a produtividade e assim reduzir os custos de produção e distribuição. Esta é a outra importante maneira de aumentar os lucros. (...) Para obter custos menores, o capital revoluciona regularmente os processos produtivos: substituiu a

ferramenta pela máquina a vapor, a máquina a vapor pela máquina elétrica, a madeira pelo ferro, o ferro pelo aço, o aço por plásticos e ligas metálicas, os processos mecânicos por processos automáticos etc. A competição impõe aos capitais individuais as mudanças dos processos (...) (Singer, 1987: 10).

A justificativa dada pelos administradores da empresa, em pesquisa anterior (2001), para a introdução de novas tecnologias em suas fábrica, foi exatamente à necessidade de fabricar produtos de qualidade e com baixos custos.

### **1. O investimento em tecnologia e as mudanças no modelo de gestão**

Esta empresa não foi a única a passar por reestruturações. Antunes (1997; Grün, 1999; Segnini, 1998; Marras, 1995; Mattoso, 1991; Fleury, 1991), em seu livro “Adeus ao Trabalho?”, destaca as mudanças no mundo do trabalho, a partir da década de 1980, em função do grande avanço tecnológico, tais como: automação, robótica, microeletrônica. Essas mudanças refletiram-se nas indústrias, assim como nas relações e nos modos de produção.

Antunes (2002-2003) destaca ainda que, nesta década, o processo de reestruturação produtiva no Brasil caracterizou-se pela redução de custos através da diminuição da força de trabalho em vários setores industriais. De acordo com este autor,

de modo sintético pode-se dizer que a necessidade de elevação da produtividade ocorreu através de reorganização da produção, redução do número de trabalhadores, intensificação da jornada de trabalho (...) dentre os principais elementos (Antunes, 2002-2003: 16-17).

Na empresa estudada por Pollert (1996), a Choco-Co, tradicional na Inglaterra na 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 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 expressa mudanças econômicas e sociais, tem sido chamado por este autor de Terceira Revolução Industrial.

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

Alguns autores, entre eles Fleury (1991) e Alves (1996), consideraram que estas mudanças só se efetivam no Brasil na década de 1990, com a eleição de Collor de Mello para a Presidência da República, ao adotar a política neoliberal, difundido na década de 80 e incorporado principalmente pelos Estados Unidos e Inglaterra (Antunes, 1999: Druck, 1999). De acordo com Anderson (1995), o neoliberalismo surge no pós-guerra, correspondendo a uma nova ideologia originada como reação teórica e política ao Estado intervencionista e de bem-estar social, visto como um obstáculo à liberdade individual e à concorrência, consideradas necessárias para a prosperidade de todos.

Deste modo, o neoliberalismo criou uma nova política-econômica, tendo como proposições: privatização de empresas públicas, abertura da economia, desregulamentação das relações trabalhistas e do mercado de trabalho e redirecionamento da intervenção do Estado na economia – as quais foram adotadas em diversos países, entretanto, não completamente igual entre todos, já que os contextos também são diferenciados.

Concomitante à incorporação desta nova agenda política, desencadeou-se um processo de reestruturação produtiva, cujo objetivo principal, segundo Harvey (1994), era a maximização dos lucros.

No Brasil, como afirma Alves (1996: 132), os anos 80 foi a “década de resistência às propostas neoliberais”, que foram, porém, implementadas por Collor de Mello no início dos anos 90. Conforme Amorim (2003), baseada em Alves (1996), este presidente ao tomar posse dá início

à incorporação da política econômica neoliberal e à adoção de um conjunto de propostas direcionadas para o parque industrial brasileiro, por exemplo, as ‘Diretrizes Gerais para a Política Industrial e do Comércio Exterior’ (PICE), que consistia em abrir a economia e incentivar as indústrias nacionais a se modernizarem pela incorporação de novas tecnologias e novos métodos gerenciais. No entanto, diante da concorrência estabelecida no país com a entrada de produtos importados, esse incentivo tornou-se uma obrigação para o parque industrial, que passou a acelerar o processo de reestruturação produtiva, procurando garantir a sua competitividade e lucratividade diante dos novos padrões de concorrência internacional (Amorim, 2003: 36).

Para Alves (1996), a inspiração para a orientação política industrial adotada por Collor veio especialmente dos programas organizacionais japoneses, como, por exemplo, pela concessão de prêmios às empresas que se adaptassem às exigências de qualidade, pelo envolvimento dos trabalhadores na melhoria da qualidade, entre outros. De acordo com a argumentação deste autor,

(...) o processo de transformações produtivas, levado a cabo pela nova organização do trabalho (e por tecnologias), ocorrido nos anos noventa, é não apenas um ajuste defensivo, como observam vários autores, mas, sim, uma ofensiva do capital de novo tipo, voltada para buscar um novo patamar de acumulação capitalista no país, baseado na mais-valia relativa (ou seja, na busca da produtividade do trabalho, decorrente de inovações organizacionais e/ou tecnológicas) (Alves, 1996: 139).

Em sua narrativa Carlos elabora várias reflexões, evidenciando a precarização e intensificação do trabalho. Além da intensificação do trabalho, Carlos evidencia que o investimento em tecnologias teve como consequência demissões em massa na fábrica em Valinhos.

Na concepção de Singer (1987),

o gasto a mais em equipamento é mais do que compensador para o capital, pela economia de salários, à medida que o novo processo permite obter maior volume de produtos por unidade de trabalho. Uma parte dos trabalhadores torna-se redundante e é forçada a se somar ao exército de desempregados, cuja presença é uma característica essencial do mercado de trabalho capitalista (Singer, 1987: 11).

A oferta de força de trabalho maior do que a demanda faz com que o trabalhador fique com medo de perder o emprego, afirma Singer. Deste modo, enfraquece o poder dos Sindicatos e diminui o valor dos salários.

As conclusões propostas por Rodrigues (2004), ao analisar o Programa de Desligamento Voluntário (PDV) no Banco do Brasil, provocaram algumas reflexões sobre as mudanças de perfil, principalmente na área gerencial da empresa. De acordo com Rodrigues (2004), o processo de mudanças implementadas pelo Banco do Brasil

não foi apenas resultado do desenvolvimento das tecnologias de informação, nem teve apenas como objetivo a realização de um projeto de modernização. Ainda que houvesse uma controversa crise financeira, ainda que, naquele momento, as mudanças no Banco do Brasil se prestassem também a atender objetivos governamentais e que o investimento em tecnologia viesse, no futuro, a racionalizar serviços e diminuir a necessidade de pessoal, as medidas adotadas, e a forma como foram colocadas em ação, tiveram como objetivo privilegiado provocar a quebra com valores culturais, desconstruir, na dimensão simbólica, os vínculos entre a empresa e os funcionários e, ao mesmo tempo, entre a empresa e os signos de nacionalidade para firmar a sua postura no mercado (Rodrigues, 2004: 90).

O trabalho etnográfico da autora supra citada demonstrou que primeiro houve as demissões e, posteriormente, se automatizou a gestão e o processo de trabalho. Os agentes sociais interpelados por esta antropóloga interpretaram as demissões em massas, provocadas pelo PDV, não como causa de flexibilidade do emprego, mas sim como diversas modalidades de traição da instituição Banco do Brasil, representados por um conjunto de metáforas construído através do material coletado em sua pesquisa: metáforas do universo familiar e das relações amorosas, referentes às imagens paternas e filiais, as relações entre irmãos, assim como o amor em relação à empresa; metáforas de vida e de morte traduzindo os sentimentos de perda, como também de expectativas em relação ao futuro e um novo começo, entre outras.

Esta análise de Rodrigues permite observar que nem todos os processos de mudanças têm por objetivo apenas a “modernização”. Podem ter como finalidade principal, como foi o caso do Banco do Brasil, o rompimento de valores simbólicos os quais mantinham empresa e funcionários vinculados. A partir das discussões desta autora, pode-se indagar se as mudanças implementadas, a partir da década de 1980, na empresa em questão, não teriam também como objetivo o rompimento com o caráter paternalista, comentado pelos ex-trabalhadores entrevistados. Com sua inserção na atual conjuntura capitalista, não mais caberia tal relacionamento entre empresa e empregados. Nesta reformulação capitalista, as empresas teriam que adaptar seus trabalhadores a estas

mudanças e, aqueles que não conseguissem esta adaptação, seriam automaticamente excluídos. Na empresa em questão, a automação foi a responsável pelos ajustes a essa nova realidade, através das demissões dos trabalhadores considerados excedentes, com o intuito de instaurar um novo modelo de gestão.

Em sua narrativa, o Sr. Ernani fez questão de enfatizar que a empresa procurava recolocar os trabalhadores demitidos no mercado de trabalho, porém apenas os executivos. As objeções referentes às demissões em massa, citadas por Carlos, na década de 80, são interpretadas por aquele senhor como resquícios de uma época paternalista incorporados pela empresa na fusão com a empresa familiar de Valinhos, reforçando ainda mais a idéia das demissões como uma ruptura deste modelo. Na concepção do Sr. Ernani, este paternalismo acostumou os trabalhadores à não temerem por seus empregos, já que dificilmente isto acontecia. Por isto, no momento da reestruturação produtiva, substituíram-se os gerentes de fábrica para melhor conduzir o processo, pois, devido ao fato da relação ter sido paternalista por muitos anos, estes tornaram-se sentimentais e não conseguiriam pôr em prática os objetivos da empresa, ou seja, um grande corte na mão-de-obra produtiva.

Além da implementação de novas tecnologias na década de 1980, o cenário econômico brasileiro, segundo Hirata (2002), era de recessão, pois os problemas relacionados à dívida externa levaram o governo brasileiro a tomar medidas restritivas, que interromperam o crescimento econômico, provocando uma rápida recessão na indústria brasileira. Conforme esta autora:

O volume do emprego industrial em São Paulo, a cidade mais industrializada do Brasil, diminuiu quase 10% entre janeiro e julho de 1980; a queda de 35% na produção de bens de consumo duráveis, em seis meses, provocou reduções consideráveis do emprego no setor dinâmico da indústria brasileira que havia incorporado um importante contingente de operárias na década de 70. Um corte abrupto foi dado, assim, na elevação do número de trabalhadoras na indústria observada durante toda década anterior (Hirata, 2002: 178).

Como foi o caso da fábrica em Valinhos, que até mais ou menos a década de 80 possuía, na área produtiva, maioria de mão-de-obra feminina, a qual foi gradativamente diminuindo até não mais existir mulheres na área, atualmente.

Hirata menciona ainda que ondas de demissões em massa, em diversas grandes empresas de São Paulo, reduziram seu pessoal à metade. Estas demissões só foram

possíveis devido à mudança na legislação brasileira, na qual a cláusula de estabilidade de emprego, da qual nos relatou o Sr. José, ter sido abolida dois anos depois do Golpe de Estado militar de 1964.

Para Fleury (1991), não bastavam às empresas apenas as promessas milagrosas da tecnologia, seria necessário também a busca de novos modelos de gestão,

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

Por este motivo, as empresas, segundo Humprey (1994), buscavam

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

As discussões apresentadas pelos autores acima mostram que foi esta a solução encontrada pela empresa para tornar-se competitiva: o desenvolvimento tecnológico, que, conseqüentemente, exigiu uma nova forma de modelo de gestão. Substituíram-se os trabalhos parcelados, característicos do modelo taylorista, pelo trabalho em grupo, crescendo assim, segundo discurso da empresa, a “autonomia” dos empregados, que agora trabalhavam em núcleos e tinham o “poder” na escolha dos integrantes dos seus respectivos grupos de trabalho na área produtiva.

Anteriormente, o modelo de gestão adotado pela empresa assemelhava-se ao fordista, tal como é definido por Borges e 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).

A formação dos núcleos se deu no início dos anos 90, de acordo com dados fornecidos pela empresa, possibilitando aos trabalhadores da produção certa “autonomia<sup>55</sup>”,

---

<sup>55</sup> É necessário destacar que esta “autonomia” era apenas relativa, já que os trabalhadores desta fábrica não eram os responsáveis pela concepção e decisão de quanto deveriam produzir.

pois decidiam com quem e como trabalhar. Segundo relatos obtidos em pesquisa anterior e confirmados por Carlos, a empresa fornece uma quantidade X de produtos a serem fabricados por dia e os trabalhadores decidem de que forma vão cumprir esta meta.

Esta experiência é similar ao caso de uma empresa de automóveis na Suécia, estudada por 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, coletado durante pesquisa de dissertação de mestrado, os núcleos foram implantados a partir da experiência dos Grupos Semi-Autonômos na fábrica da Volvo, também situada na Suécia. Nos Grupos Semi-Autonômos, segundo Fleury (1985),

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 empresa são muito semelhantes ao descrito acima. Fleury acrescenta que o uso de equipamentos automatizados levaria quase naturalmente alguns tipos de indústrias, como as siderúrgicas ou indústrias químicas (que é o caso da empresa em questão), à formação de grupos autônomos.

Estes grupos possuíam também autonomia na escolha dos integrantes de seus núcleos. De acordo com Muniz (2002), no início da formação destes núcleos, na fábrica em Vinhedo, as escolhas foram realizadas pelos coordenadores de produção e, conforme relatos, havia pelo menos uma mulher em cada núcleo. Num segundo momento, os próprios trabalhadores passaram a fazer estas escolhas e começaram a excluir todos aqueles trabalhadores e trabalhadoras que não faziam parte do círculo de amigos daquele núcleo que estava realizando o processo de seleção. Fazer parte do círculo de amigos significa para os trabalhadores desta fábrica, saírem juntos para beber depois do trabalho, jogarem futebol juntos, ou seja, possuir uma relação pessoal entre eles. Não estavam 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 eram excluídas, na opinião dos gerentes da produção, porque os homens consideravam o trabalho muito “pesado” e argumentam que as mulheres “não dariam conta de executá-lo”. Por este motivo estavam 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 tivessem certa afinidade, para que não ocorressem 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” (Muniz, 2002: 121). Com isto acabava-se não dando oportunidade para muitas mulheres que queriam e eram capazes de “dar conta” das funções a serem exercidas, e aos outros que eram 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 empresa em questão há muitas trabalhadoras que desempenham as mesmas funções que os trabalhadores, mostrando que esta não é uma justificativa para as tais exclusões.

Um dos coordenadores da área produtiva acreditava que, em 97% dos painéis de escolha de componentes para os núcleos, havia *cartas marcadas*, ou seja, já sabiam quem iriam escolher para seus núcleos independente dos candidatos à vaga e não levavam 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.

Na interpretação de alguns trabalhadores desta área, as mulheres eram muito emotivas, choravam à toa, levavam muitas reclamações para os chefes e consideravam que as mulheres *só serviam para varrer as linhas* em que trabalhavam.

Uma pesquisa realizada em certa fábrica por 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).

Na fábrica em Valinhos ocorre algo muito semelhante à observada em Vinhedo. Esta questão voltará a ser discutida adiante.

Todas estas mudanças tecnológicas provocaram, como destacado acima, transformações no modelo de gestão, 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 e aumentar a produtividade e qualidade de seus produtos. Para tanto a empresa adotou alguns elementos do modelo de gestão japonês: o *kanban*<sup>56</sup> que, segundo 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

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 Ruas (1993), “como um processo que visa à eliminação total dos desperdícios (programa perda zero)” (Ruas et all: 1993: 105). Deste modo, o trabalho só é realizado quando necessário. Segundo Wood, não existe *just in time* puro, já que, mesmo no Japão, esta técnica é um modelo. Neste trabalho, também se considera não só o *just in time*, como as outras técnicas japonesas e suecas implantadas na empresa em questão, como modelos que, na prática, apresentam variações, como todo modelo.

Outra técnica japonesa, citada por Rodrigo e pelo Sr. Ernani e implementada pela empresa, foi a Total Perfeição da Manufatura (TPM). Como o próprio nome já anuncia, está sendo implementada com o intuito 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. A empresa, como já destacado pelo Sr. Ernani, recentemente, recebeu certificação do Japão desta técnica de gestão.

---

<sup>56</sup> O kaban em japonês significa cartões ou fichas. Este método é utilizado para garantir o *estoque zero*.

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 devem ser mobilizados em todos os níveis hierárquicos. Com relação ao TPM, em observações coletadas para dissertação de mestrado, ficou bem evidente, na fábrica localizada em Vinhedo-SP, 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*, que promove mundialmente a TPM.

Para exemplificar tal fato, pôde-se observar, em pesquisa anterior, na área produtiva, em um 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 estava localizada de modo que todos os trabalhadores desta área pudessem visualizá-lo constantemente e não esquecer os objetivos da empresa.

Segundo documento elaborado pela empresa, a TPM:

- É o melhoramento contínuo do processo produtivo, através de sistemáticas simples e objetivas.
- É 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)

- É entendimento e comprometimento de todos os níveis, desde operadores até o Diretor-gerente.
- É conduzir atividades de **zero perdas** através da criação de pequenos times de trabalho. (grifo da empresa)

Segundo este documento, a 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 da TPM:

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

Houve, no caso da empresa em questão, 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 da TPM na fábrica em Vinhedo, segundo dados da empresa e pelo relato do Sr. Ernani, foi estendida a todas as fábricas pertencentes ao grupo anglo-holandês no Brasil e pretendia exatamente a aniquilação do erro e do desperdício.

A partir dos relatos tanto dos operários quanto dos coordenadores de produção entrevistados anteriormente, a TPM era uma tentativa da empresa de padronizar as tarefas

com o intuito de alcançar as metas de produção que a empresa pretendia atingir. Isto sem, no entanto, perguntar o que significavam estas normas a seus trabalhadores, como é que estavam praticando estas regras e quais as conseqüências destes fatos para estes trabalhadores e para a própria empresa.

Segundo Ruas et al. (1993), os princípios e técnicas que constituem a base do “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 al, 1993, nota 1: 103) .

No caso específico desta empresa, não se pode afirmar que foram implementados todo o conjunto de princípios e técnicas do “modelo japonês”, apenas algumas técnicas, tais como a TPM, *just in time* e *kaban*; porém a implantação destas técnicas estava sendo realizada da mesma forma que em seu país de origem, em um 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 não brasileiros. Pode-se concordar com a afirmação de Fleury (1993) quanto a isso:

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 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).

Em pesquisa anterior, como se pôde utilizar a técnica de observação participante, teve-se a oportunidade de observar algo semelhante ao descrito por Harvey. Os grupos semi-autônomos, por exemplo, foram “importados” do modelo sueco, mesmo os trabalhos em equipe não sendo os mesmos que os praticados 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 trabalhadores. À época da pesquisa, não havia mais essa “vigilância”; entretanto, tanto em Vinhedo, quanto em sua outra fábrica, em Recife-PE, os trabalhos eram acompanhados de perto pelos coordenadores da área.

A importação de modelos estrangeiros não é algo recente no Brasil, como destaca Serva (1992). Este fenômeno já vem ocorrendo há várias décadas, com o início da industrialização brasileira. Não se pode 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 se deve 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 destacou Wood, estas 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: 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, em pesquisa anterior, exemplificam 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 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 fazem parte. O processo é reduzido não apenas pelo número também reduzido de trabalhadores, 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, “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 se inserem na ótica da positividade, que acaba por predominar em sua análise do toyotismo” (Antunes, 1997: 31). Antunes ressalta 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,

inserem-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 à “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 se refere às mudanças deste modelo no que diz respeito ao modelo fordista. Harvey (1998; Antunes, 1997) 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 se deva 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 se apoiando na exploração do trabalho vivo no universo da produção e na dinâmica tecnológica e organizacional (Antunes, 1997: 22).

Silva (1993) também considera controvertido o fato das práticas japonesas 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 mudadas 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 se pôde observar em pesquisa anterior, havia certa convivência entre traços do modelo fordista, trabalho em linhas de produção, esteiras rolantes e trabalho repetitivo no final das linhas, com os traços dos modelos “flexíveis” *kaban*, *just in time*, TPM, além do modelo sueco de grupos semi-autônomos.

Além disto, é preciso destacar que, na concepção de Rodrigo, a técnica japonesa TPM foi implementada, de certa forma, apenas para conseguir a certificação, pois os administradores da empresa “mascaravam” os dados que iriam ser apresentados para a diretoria e acionistas da mesma. Rodrigo ressalta que o dados referentes à produção podem ser manipulados, de acordo com os interesses administrativos, para a obtenção de um

certificado que iria atestar que, naquela empresa, os produtos são fabricados com qualidade e com um custo menor.

A empresa em questão, 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.

Na concepção de Sahlins (1990), os significados também são reavaliados na prática, podendo-se falar em uma “transformação estrutural<sup>59</sup>”, pois a alteração de alguns sentidos muda a relação de posição entre as categorias culturais, havendo assim uma ‘mudança sistêmica’” (Sahlins, 1990: 07). Haveria, de acordo com este autor, 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, explicam a manipulação das regras da TPM elaborada pela empresa em questão. Em pesquisa anterior, pôde-se perceber esta questão ao observar uma auditoria de TPM, realizada por auditores do *Japan Institute of Plant Maintenance*, com o intuito de observar como a fábrica estava implementando suas normas.

Naquele dia, os trabalhadores da fábrica comportaram-se de uma maneira muito diferente da habitual, principalmente os da produção, já que estes estavam ligados diretamente a essas normas. Os procedimentos da empresa se encaminharam para que tudo funcionasse exatamente como ditam as regras japonesas de implantação do modelo. Passaram por um rígido controle: não podiam conversar e as linhas estavam extremamente

---

<sup>57</sup> Leach propõe uma definição de estrutura diferente da elaborada tanto por Brown quanto por Lévi-Strauss. Para Radcliff-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 Radcliff-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.

<sup>58</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).

limpas, o que não ocorria 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 inúmeras 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 de 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 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, como já citado, 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 da fábrica fossem totalmente alterados. Os 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. Isso a fim de obter a certificação, apesar da prática deste programa no cotidiano do trabalho na fábrica não se realizar precisamente como recomendam as normas de TPM, além de “maquiarem” os dados obtidos com a produtividade.

Em seguida, serão destacadas as interpretações dos entrevistados Carlos e Sr. Ernani diante de tais mudanças na empresa em questão.

## **2. Os trabalhadores frente às mudanças: o trabalho capitalista “ilegível”**

<sup>59</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.

Sabe-se que há várias significações atribuídas ao trabalho. Para Colbari (1995), a representação do trabalho transcende seu caráter instrumental, seu vínculo com a necessidade de sobrevivência do trabalhador e da família:

O trabalho é esforço, sacrifício e luta, mas é também missão e fonte de dignidade. Está associado a bom caráter, bondade, saúde, bons costumes, retidão moral, honra, patriotismo e ensinamentos cristãos. É também fonte de afirmação e reconhecimento do homem no interior do grupo familiar. Ser bem-sucedido profissionalmente não significa apenas ter competência para garantir a segurança material da família. Ser “bom trabalhador” é ser “bom exemplo” para os filhos e para a comunidade (Colbari, 1995: 225).

Nas narrativas, principalmente de Carlos e do Sr. José, é deste significado de trabalho<sup>60</sup> que falam, é esta representação que permanece no imaginário destes trabalhadores. Significados estes que estão se perdendo como será observado neste item.

Muitas empresas, atualmente, não mais consideram estes valores “adequados” à nova lógica do capital, tendo como uma de suas conseqüências à desvalorização dos próprios trabalhadores.

Conforme 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).

De acordo com 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. Os comentários de Carlos revelam sua crítica ao atual modelo de gestão adotado pela empresa, cujas necessidades individuais do trabalhador não fazem parte de suas estratégias de transformação. Ao contrário, apenas a maximização dos lucros é realmente importante e todo o resto é esquecido e relegado a segundo plano ou último, como no caso dos trabalhadores.

---

<sup>60</sup> Não se pode esquecer da relação elaborada por Weber (2001) entre a ética e o trabalho. Na concepção deste autor, o aparecimento da moral do trabalho, tributo da Reforma Protestante, transformou o trabalho em dever e marca da presença divina no ser humano.

Este tipo de administração segue na contramão do que tem sido discutido nesta área. Gonçalves (1998), ao trabalhar com 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. Estes destacam a necessidade por parte das empresas em lidarem com valores como participação, cooperação e consenso, valores que são considerados relevantes para o sucesso da introdução de novas técnicas de gestão. Mas estes “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).

Segundo dados coletados anteriormente, assim como em outras empresas, na empresa em questão 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. Estes não conseguem transcender o nível do discurso, como observado no relato de Carlos. Um exemplo disto é que a própria idéia da participação dos trabalhadores nos lucros foi utilizada para aumentar a produtividade e lucratividade da empresa, conforme narrativa deste entrevistado.

As mudanças mais significativas, como citado anteriormente, iniciam-se com a automação nos anos 80, a qual provoca uma enorme demissão. Os mais atingidos, de acordo com as narrativas da família entrevistada, foram as mulheres, por considerarem as operárias mais aptas apenas no manuseio de máquinas manuais.

Na década de 1990, a Divisão de Produtos Pessoais resolve alterar toda a sua estrutura organizacional adotando “modelo de gestão por processos e categorias de negócios”. Conforme 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. Esta divisão foi precursora na implantação de tal modelo de gestão entre as fábricas do grupo anglo-holandês no Brasil.

Em um dos documentos fornecidos pela empresa, referente aos propósitos corporativos deste grupo, procurava-se deixar claro que todo o grupo deve atuar de acordo com padrões comuns de comportamento, por isso, o modelo de gestão citado foi elaborado

por uma empresa de consultoria inglesa e implementado por todas as fábricas ligadas a este grupo. O documento ainda ressalta que, se conseguissem um comprometimento com esses propósitos, seria possível, em quaisquer das companhias do grupo ao redor do mundo, contribuir de maneira positiva para a reputação do negócio. 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 ainda 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 trabalhadores para a junção entre as divisões de Produtos Pessoais e de Sabonetes e Detergentes que se iniciou no ano 2000. Pode-se constatar que tanto a fábrica localizada em Valinhos, quanto a de Vinhedo, tem procurado seguir as recomendações do grupo anglo-holandês, através de todas as transformações citadas pelos entrevistados.

No item anterior, foram apresentadas várias técnicas “importadas” de outros países, exigindo, deste modo, uma mudança no perfil dos trabalhadores da empresa.

No caso específico da área da manufatura, a empresa montou um programa denominado Educare, no qual possibilitava que seus operários pudessem concluir o ensino fundamental e médio.

Fleury (1993b) comenta em seu artigo que, em algumas empresas pesquisadas por ela, tem havido redução nos níveis hierárquicos, em termos de gestão de recursos humanos, assim como investimento dessas empresas em educação e treinamento dos trabalhadores, tanto em nível operacional, quanto técnico e gerencial. O que mostra que esta empresa não foi 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, possuía um convênio com o SENAI, que tem oferecido cursos de formação de ensino fundamental. Estes eram oferecidos em três classes, de manhã, tarde e noite, fora do horário normal de trabalho. O mesmo se deu no programa Educare, que os trabalhadores

realizam fora do horário de trabalho, adequando os mesmos aos três turnos de trabalho da empresa. Estes foram oferecidos, a partir de exigências para certificações de incorporações de técnicas japonesas.

Em pesquisa anterior (Muniz, 2001) muitos operários achavam que não iriam conseguir terminar o Ensino Médio e, por isto, pediram demissão, já que foram avisados que teriam que se encaixar no novo perfil exigido pelas mudanças de gestão e tecnologia. O Sr. Ernani procurou esclarecer que a empresa estipulou um prazo de três anos para a adaptação, pois se o operário não conseguisse, no primeiro ano, concluir o que faltava para atingir tal perfil, poderia fazê-lo no ano seguinte, entretanto, se depois de dois anos não obtivessem resultados, seria excluído da empresa.

Segundo Antunes (2002-2003), “o sistema global do capital ‘exclui’ e ‘inclui’, seguindo uma lógica perversa, que não leva em conta a experiência e a história dos trabalhadores” (Antunes, 2002-2003: 09). Esta lógica a qual cita Antunes é percebida por Carlos, porém o Sr. Ernani observa esta questão sob uma ótica diferente, isto é, para ele a empresa deu oportunidade aos trabalhadores para se adaptarem às mudanças. A responsabilidade do não atendimento a esta norma da empresa seria dos empregados, os quais não seriam bem avaliados. O mais importante era cumprir as exigências do modelo que estava sendo implementado.

Como citado acima, esta “lógica” adotada por esta empresa tinha por objetivo atender às exigências dos novos modelos de gestão e tecnologia, cuja adequação dos trabalhadores era fundamental, caso contrário, eram demitidos sem que houvesse uma avaliação de sua experiência ou dedicação à empresa.

Conforme relatos do Sr. Ernani, havia, em seu ingresso na empresa, uma enorme hierarquia na fábrica, que foi diminuindo ao longo do tempo, ao perceberem a necessidade de um maior diálogo entre chefias e trabalhadores.

Este tipo de aproximação entre os níveis hierárquicos, de acordo com 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).

Esse estímulo de um melhor envolvimento entre gerência e chão de fábrica é citado nas pesquisas de Garrahan & Stewart (1994) sobre a empresa Nissan na Inglaterra. A pesquisa destes demonstrou que, apesar da empresa enfatizar o discurso da colaboração e parceria, o intuito da empresa era a redução dos custos, o controle do trabalho e segurança sobre o fluxo do processo produtivo.

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).

Como citado algo muito semelhante acontece na empresa quando começam a automatizar sua produção e implementarem os núcleos semi-autônomos. Para Risek e 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 conseqüentemente familiarizada de adesão e consentimento (Risek e Leite, 1998: 301).

De acordo com relatos coletados em pesquisa anterior (2001), confirmados pelo Sr. Ernani, essa aproximação maior por parte da engenharia – engenheiros e técnicos – assim como a coordenação (chefia) e gerência com os operários da manufatura, se deu devido a uma necessidade de melhorarem o trabalho nas linhas de produção com as inovações tecnológicas, reforçando uma mudança no comportamento dos trabalhadores em relação ao trabalho, como destacam Risek e Leite (1998). Apesar disto, 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 eram do conhecimento desses gerentes. Pode-se interpretar que a empresa tem priorizado a produtividade em detrimento dos seus trabalhadores, mostrando que 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 trabalhadores atingissem as metas estabelecidas pela empresa, citadas por Carlos. O próprio diretor de Recursos Humanos admitiu 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 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).

Discordando desta “lógica” capitalista, Marras (1995) afirma que

(...) 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 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).

Embora as empresas tenham empregado novas exigências aos trabalhadores, tais como a flexibilidade, na concepção de Sennett (2005), a maior parte da mão-de-obra permanece inscrita no círculo do fordismo, pois ainda convive, com as técnicas

consideradas modernas, o trabalho repetitivo. O sentimento de ruptura com um tempo anterior ao das “inovações” se dá por não haver, nas mudanças atuais, uma continuidade ao que existia anteriormente. De acordo com este autor,

a mudança flexível, daquela que hoje ataca a rotina burocrática, busca reinventar decisiva e irrevogavelmente as instituições, para que o presente se torne descontínuo com o passado (Sennett, 2005: 55).

Esta “nova” realidade empresarial preocupa-se mais com a eficiência e busca incessante de resultados do que com a experiência, conforme nos relatou Carlos. Sennett (2005), em sua pesquisa com trabalhadores de uma padaria em Boston, observa uma situação muito próxima da narrativa de Carlos sobre esta questão.

Nesta padaria, os padeiros usavam tanto o nariz quanto os olhos para julgar se o pão estava pronto, assim como alguns operários da fábrica em Valinhos que utilizavam a língua para saberem se o sabão estava bom ou não. Ao retornar vinte e cinco anos depois à mesma padaria, Sennett (2005) encontrou um cenário muito diferente do anterior, a panificação passou a ser computadorizada. Os padeiros não tinham mais contato físico com os materiais ou as bisnagas de pão,

monitorando todo o processo por ícones em telas que mostram, por exemplo, imagens da cor do pão, extraídas de dados sobre a temperatura e tempo de cozimento dos fornos; poucos padeiros vêem de fato as bisnagas que fazem (...) O pão tornou-se uma representação numa tela (Sennett, 2005: 79-80).

A consequência de se trabalhar dessa forma, segundo este autor, é que os padeiros não sabem mais como fazer pão. Deste modo, o trabalho torna-se ilegível para eles, no sentido de não entenderem o que estão fazendo. Sennett (2005: 80) destaca também que, anteriormente, quando esteve na padaria, viu pouquíssimo desperdício, porém, em seu retorno, todos os dias enchiam-se imensos tonéis plásticos de lixo com montes de pães queimados. “Os tonéis de lixo parecem símbolos adequados do que aconteceu à arte do padeiro”, afirma este autor. Uma situação semelhante é narrada por Carlos, ao comentar que a empresa, ao demitir um operário experiente na fabricação de sabão, este produto perdeu qualidade e tiveram que readmiti-lo.

Um relato coletado em pesquisa anterior (Muniz, 2001), evidenciava que antigamente a empresa valorizava muito mais a experiência, o tempo que o empregado tinha de serviço e por isto conhecia o trabalho que fazia, o que se tornava um diferencial na

hora da promoção. No momento da entrevista, este trabalhador duvidava que uma pessoa que exercesse a função de escriturário pudesse 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 exigido dinamismo, com energia empreendedora, adequação às mudanças, características relacionadas aos jovens<sup>61</sup>.

Esta informação foi contestada pelo diretor de Recursos Humanos. Para este, não havia uma preferência da empresa no que se refere à idade nas contratações de seus empregados. O que acontecia na fábrica em Vinhedo, na sua interpretação, era o próprio retrato de nossa população, que é uma população jovem. Apesar de não haver qualquer restrição quanto à idade, segundo este diretor, seria bom para a empresa ter pessoas em seu quadro que fossem mais ativas, produtivas e aptas a encararem as novas tecnologias, que tivessem mais facilidade em aprender, o que, conforme este diretor, são requisitos encontrados nos jovens. Em seu relato, este diretor procurou esclarecer que, se o candidato tivesse capacidade para exercer o cargo, a sua idade não influenciaria na escolha e sim a sua competência. Fato este que será contestado por Carlos e outros entrevistados, em pesquisa anterior, como se destaca a seguir.

## **2.1. Os conceitos de velhice e juventude na “nova” ordem capitalista**

Grün (1999), ao discutir a idade cronológica nas empresas, afirma que,

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 pesquisa de Barbosa (1996/97), esta questão também aparece de forma muito semelhante à citada acima. Esta antropóloga comenta que, desde 1993, o quadro de trabalhadores na fábrica localizada em Vinhedo vinha alterando-se, compondo-se de pessoas de pouca idade. Barbosa acrescenta que a ênfase em dinamismo e juventude, para a categoria dos trabalhadores da área administrativa, era ambígua. Isto porque, desta forma,

---

<sup>61</sup> Neste trabalho, o conceito de jovem também é entendido como uma construção social sobre a idade

estes se viam cada vez com menos oportunidades, pois, de acordo com as normas da companhia, se você não conseguisse ascender à gerência aos 35 anos, suas chances de fazer carreira eram mínimas. Como eles levavam de 7 a 10 anos para se tornarem gerentes, as oportunidades eram praticamente nulas.

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 a estas mudanças.

Diferentemente desta empresa, no trabalho realizado por Tomizaki (2005), nas fábricas do ABC Paulista,

a experiência e profundo conhecimento do campo no qual atuam, garante aos trabalhadores mais velhos uma predominância sobre os mais jovens, cujo processo de sucessão ainda é bastante controlado pelos velhos (Tomizaki, 2005: 265).

Sobre esta questão da valorização da juventude nas empresas, Stucchi (1998) comenta que isto se dá, devido ao

acúmulo de idade representar risco e incapacidade para o trabalho, enquanto juventude equivale ao principal objetivo perseguido no recrutamento de um trabalhador (...) (Stucchi, 1998: 38).

Deste modo, é interessante citar uma fala de um entrevistado desta autora da área de Recursos Humanos da CPFL (Cia. Piratininga de Força e Luz), a qual exemplifica muito bem o que quer dizer esse “risco” e “incapacidade para o trabalho”:

Lá fora eu selecionei esse elemento e a gente procura admitir profissionais jovens porque são atividades grosseiras que exigem um esforço físico razoável e, dependendo da idade, eles já não conseguem mais produzir com o mesmo denodo, colocando em risco sua segurança e a segurança dos colegas (Gustavo, Recursos Humanos, CPFL *apud* Stucchi, 1998: 38).

Ainda recorrendo a Stucchi, o envelhecimento para algumas empresas

está relacionada com a perda da competência profissional, do controle emocional e com manifestações de sentimentos de inveja ou ressentimentos, que prejudicam o andamento adequado das atividades da empresa (Stucchi, 1998: 40).

cronológica dos indivíduos, que pode variar de acordo com o contexto.

Esta autora destaca algo muito importante, que se refere a certa contradição desta tendência com relação à idéia de que a empresa, para ser produtiva, deve aprimorar a formação de seus trabalhadores. Deste modo, como essa formação delonga certo tempo, a empresa terá trabalhadores mais velhos bem mais treinados e com maior competência. Mas as justificativas para contratações de trabalhadores jovens devem-se a valorização destes por serem considerados empreendedores, arrojados, entre outros; segundo Stucchi, sua inexperiência é compensada pela possibilidade de “injetar sangue novo e oxigenar” as organizações.

Essa contradição é percebida por Carlos ao esclarecer que, mesmo com a tecnologia, há a necessidade da experiência para saber o ponto certo da produção do sabão, já citada anteriormente, experiência esta que os mais jovens não possuem.

Na mesma perspectiva, Sennett (2006) afirma que as organizações consideradas de ponta tendem efetivamente a tratar os empregados mais velhos como pessoas acomodadas, lentas, com pouca energia. Este autor acrescenta que o preconceito com a idade expressa um evidente paradoxo, ou seja, ao mesmo tempo em que os trabalhadores estão sendo classificados como velhos para o trabalho cada vez mais cedo, aos 40 anos, em muitas empresas, a moderna medicina permite-nos viver e trabalhar por mais tempo que no passado.

Além disto, para Sennett (2006), a economia do mercado de trabalho se intromete na capacitação do trabalhador de forma destrutiva:

O empregador pode optar entre voltar a treinar um homem de cinquenta anos, para atualizá-lo, ou contratar um jovem de 25 anos cheio de gás. Sai muito mais barato contratar o jovem cheio de gás – porque o empregado mais velho terá um piso salarial mais alto e porque os programas de retreinamento de empregados são operações onerosas. (...) Os trabalhadores jovens, mais flexíveis, preferem sair quando estão insatisfeitos; os mais velhos, mais críticos dão voz a sua insatisfação (Sennett, 2006: 92).

Desta maneira, o trabalhador mais jovem, ao mesmo tempo, sai mais barato e causa menos problemas. A consequência de se privilegiar o talento jovem, conforme este autor, está em que, à medida que aumenta a experiência, ele perde o valor. A “capacitação” passa a ser definida como a capacidade de fazer algo novo, em vez de depender do que já se havia aprendido.

Carlos comenta sobre o seu interesse em transmitir seu conhecimento acumulado, ao longo dos anos na empresa em questão, aos trabalhadores mais jovens, algo que, entretanto, não foi possível realizar. Esta questão da experiência, no qual os velhos passavam aos mais jovens, que não é mais valorizada, é discutida por Benjamin (1985) em “Experiência e Pobreza”, na qual menciona:

Sabia-se exatamente o significado de experiência: ela sempre fora comunicada aos jovens. De forma concisa, com a autoridade da velhice, em provérbios; ou de forma prolixa, com sua loquacidade, em histórias; ou ainda em narrativas de países longínquos, diante da lareira, contadas a pais e netos. Que foi feito de tudo isso? Quem ainda encontra pessoas que saibam contar histórias como elas devem ser contadas? (Benjamin, 1985:195).

Embora Benjamin (1985) refira-se à experiência de contar histórias, sua interrogação é semelhante à elaborada por Carlos, ao narrar que a empresa estava demitindo seus trabalhadores experientes, a quem nenhuma tecnologia, por mais desenvolvida, conseguiria se igualar.

Benjamin (1985) constata que hoje tais experiências estão se perdendo: os provérbios soam ociosos, as histórias se esgotam. Sensação esta compartilhada por Carlos, ao relatar sobre a experiência passada por seu pai a ele, e este, por sua vez, passou para seu filho. Este tipo de aprendizado, não é mais observado nas empresas, segundo este entrevistado.

Vale ressaltar que Gussi (2005:192) faz uma discussão muito interessante sobre a questão da experiência narrada por seus entrevistados. Em suas narrativas pode recuperar a riqueza de suas experiências, revelando algo do que ainda não foi corroído pelas transformações contemporâneas do mundo do trabalho. Diante do contexto de mudanças no trabalho imposto pelo Banespa, local onde trabalhavam, suas narrativas revelaram como buscaram um sentido para suas vidas. Assim como este autor, pôde-se refletir, com as narrativas desta família, sobre suas experiências vividas em vários contextos de transformações do capitalismo e aprender com elas.

Tanto as narrativas coletadas por Gussi (2005), quanto às narrativas desta família proporcionaram reflexões sobre suas próprias vidas a partir do contexto do mundo do trabalho, em mudanças capitalistas.

As questões das experiências narradas, destacadas acima por Benjamim (1985), remetem-se à visão construída socialmente a respeito das pessoas idosas. De acordo com Pacheco (2005), a primeira tentativa de explicar o processo de envelhecimento social e as relações entre o ser humano e a sociedade moderna aconteceu apenas em 1961, com Cummings e Henry, os quais deram origem à “Teoria do desengajamento”. Ignorando os estudos etnográficos da época, apresentaram o afastamento, como um “fato universal, esperado e inevitável, desejado e aceito pelos velhos e pela sociedade” (Pacheco, 2005: 22).

Esta teoria propõe que o afastamento do velho

possibilita à sociedade abrir espaços para os mais jovens, os mais produtivos e os mais eficientes, e concede ao idoso maior tempo para a preparação de finalização do seu ciclo de vida (Pacheco, 2005: 22).

Pacheco (2005) destaca ainda que, esta teoria sugere que esse afastamento é um processo natural e espontâneo, ou seja, inerente ao envelhecimento.

A segunda tentativa de explicação social do envelhecimento se dá com Cowgill e Holmes, em 1972, com a “Teoria da modernização”. Os autores, segundo Pacheco (2005), procuravam explicar a relação da sociedade capitalista ocidental com os velhos. Cowgill e Holmes entendem que,

nas sociedades industrializadas, a tecnologia leva à criação de espaços urbanos, nos quais os jovens são absorvidos e os mais velhos tornam-se, rapidamente, obsoletos; seus conhecimentos, desvalorizados; a urbanização acelerada aumenta a segregação entre gerações, deteriorando laços familiares e contribuindo para a redução da importância dos mais velhos; a educação obrigatória proporciona aos mais jovens maior escolaridade, aumentando a probabilidade de estarem mais bem capacitados, portanto mais aptos aos melhores postos de trabalho; a tecnologia de saúde acrescenta anos à expectativa de vida, gerando uma competição geracional pelo mercado de trabalho, no qual os idosos são empurrados para os cargos de menores renda e prestígio (Pacheco, 2005: 23).

Apesar das críticas recebidas, esta teoria continua influenciando o pensamento de parte da sociedade ocidental, que ainda vê nos velhos “um estorvo quando estes ‘teimam’ e tentam manter sua competência nas habilidades profissionais criadas a partir do desenvolvimento das sociedades industrializadas” (Pacheco, 2005: 24).

Carlos, tendo sido educado para valorizar o trabalho, não considera que a aposentaria seja um momento improdutivo, como mostrou seu relato.

Hanna Arendt (1997), ao discutir a condição humana e o papel do trabalho na vida das pessoas, afirma que este ascendeu em todas as categorias sociais como a mais importante de todas as atividades humanas, começando

(...) quando Locke descobriu que o “labour” é a fonte de toda a propriedade; prosseguiu quando Adam Smith afirmou que esse mesmo “labour” era a fonte de toda a riqueza; e atingiu seu clímax “no system or labor” de Marx no qual o labor passou a ser a origem de toda a produtividade e a expressão da própria humanidade do homem (Arendt, 1997: 113).

Carlos revolta-se contra a não permissão da escolha sobre o momento mais apropriado para a sua saída da empresa em questão, mesmo porque, se lhe fosse concedido mais alguns anos de trabalho sairia da empresa com plano de saúde vitalício.

Para Pacheco (2005), a aposentadoria é vista pela sociedade como uma entrada para o mundo do não-trabalho, ou seja, para a sociedade dos improdutivos.

De acordo com Stucchi (1998: 36), algumas empresas têm integrado, em suas políticas de recursos humanos, programas de preparação para a aposentadoria (PPA), com o intuito de “oferecer aos trabalhadores de mais idade uma transição mais adaptada à condição de inativos”. Neste caso, cabe à empresa preparar os trabalhadores a enfrentar uma nova etapa de sua vida, que prevê tanto o desligamento da empresa, quanto a transmissão da experiência acumulada por estes trabalhadores aos mais jovens. O que não é o caso da empresa em questão, como tão bem evidenciaram as narrativas de Carlos.

Os PPAs, segundo a autora, destina-se a trabalhadores em final de carreira, com idade entre 40 e 65 anos, o que se adequaria ao caso de Carlos. Estes programas, esclarece Stucchi:

propõem-se a preparar os trabalhadores mais velhos para uma nova etapa da vida, que deveria contemplar o planejamento do momento adequado para o abandono da vida produtiva na empresa. Esse planejamento, quando feito de maneira correta, pode transformar a violência em prêmio, propiciando ao aposentado uma nova experiência, um momento privilegiado para a realização e a satisfação pessoal (Stucchi, 1998: 37).

Essa violência, à qual se refere a autora, é a transformação da aposentadoria de direito social a um castigo para o trabalhador. Conforme Stucchi, alguns trabalhadores interpretam a aposentadoria

como um elemento determinante da discriminação que vitima o indivíduo inativo, da opressão que o retorno à casa determina e da marginalização social a que é submetido numa sociedade que preza os valores da produtividade e da eficiência (Stucchi, 1998: 45).

Para alguns trabalhadores, esta situação torna-se pior devido à construção social dos papéis sexuais, no qual o homem não poderia ajudar suas mulheres nos afazeres domésticos, pois na cozinha quem “manda” são elas. Stucchi (1998: 41) destaca uma fala de uma coordenadora de PPA da empresa Replan, cuja narrativa se debruça sobre esta questão. O exemplo utilizado é de um aposentado que está em casa sem ter com que se ocupar e vê a panela de arroz no fogo e, então, ele passa pela cozinha e apaga a panela. Sua esposa não gosta da sua atitude, pois considera seu espaço invadido e argumenta, dizendo que *“quem manda aqui sou eu, eu sei a hora que eu tenho que desligar isso”*.

Segundo Stolcke (1993),

situações como esta acontecem porque quando os homens estão sem trabalhar por quaisquer razões, não têm nada em que se apoiar e perdem sua personalidade social: as mulheres, no entanto, não tendo sido privadas de seus atributos essenciais por definição, que continuam sendo ter de criar filhos e tarefas correlatas, mesmo se não estão trabalhando fora se sentem de qualquer maneira úteis (Stolcke, 1993: 105).

Para evitar este tipo de sentimento nos trabalhadores aposentados é que as empresas tem procurado implantar os PPAs, já que, de acordo com Stucchi, a hora exata de deixar o trabalho passa a ser uma decisão individual,

na medida em que o compromisso ético da empresa com o trabalhador reforça a idéia de que não se deve pressionar o empregado em direção à aposentadoria. A decisão sobre o momento de se desligar é caracterizada como uma nova obrigação do trabalhador (Stucchi, 1998: 42).

Desta forma, a empresa assume como função o preparo do trabalhador para tomar essa decisão, afirma esta autora. Stucchi (1998) destaca ainda que os PPAs tem por objetivo eliminar o tom expulsório, reforçando que cabe ao trabalhador reconhecer o momento de abandonar o emprego, desde que haja uma preparação para isto. Na concepção da autora citada, cabe ainda às empresas mensurarem as vantagens e desvantagens da juventude, “associada ao mesmo tempo ao arrojo e à inexperiência – e da velhice – relacionada tanto com competência profissional quanto com capacidades reduzidas” (Stucchi, 1998: 45).

A partir das narrativas de Carlos, é possível perceber que este sentiu falta de um programa semelhante a este descrito por esta autora. Algo que o preparasse para decidir qual o melhor momento de se desligar da empresa, já que seu sentimento foi de exclusão e violência à qual as discussões de Stucchi remetem, além da falta de oportunidade em transmitir seus ensinamentos.

A adoção de um programa como os PPAs poderia ter tornado menos traumática a saída de Carlos da fábrica. As discussões de Stucchi foram resgatadas, neste trabalho, para compreender melhor os processos de reestruturações da empresa em questão e as exclusões etárias, as quais vinha submetendo seus trabalhadores. No entanto, cabe uma ressalva, pois, em uma conversa informal com uma gerente de Recursos Humanos de uma filial de uma empresa norte-americana, esta revelou que tem empregado tal programa denominado “Clube dos Vinte e Cinco”. Esta denominação foi elaborada pela empresa, pois inserem os trabalhadores com vinte e cinco anos de emprego a serem preparados para a aposentadoria. Entretanto tal programa tem gerado conflitos entre este grupo e os trabalhadores mais jovens, os quais passam a criar estereótipos sobre o Clube dos Vinte e Cinco, por considerarem que tem certos privilégios na empresa. Por este motivo, os chamam de ganso, ou seja, constituem uma analogia da empresa como se fosse um lago, em que estes “gansos” nadariam o dia inteiro, fazem um monte de “cagada” e, mesmo assim, todos os respeitam. Esta analogia mostra os ressentimentos do grupo que não pertence a este clube. Observem que até o nome é sugestivo, já que pressupõe algo fechado, restrito a determinados tipos de indivíduos, sendo interpretados como privilégio. Este comentário foi utilizado apenas para exemplificar que estes programas não são tão eficientes como proposto. Antes de avaliá-lo, deve-se pesquisar mais sobre o assunto, porém não deixa de ser uma alternativa interessante para que a aposentadoria deixe de ser algo excludente.

Este tipo de conflito de gerações foi narrado por Rodrigo e Carlos referentes ao programa de *trainee*. É o que será discutido no próximo item.

## **2.2. O programa de *trainee* e o plano de carreira na empresa em questão**

Rodrigo, em sua narrativa, destaca que a mudança do modelo de gestão e na relação com o trabalhador foi muito mais sentida pelos trabalhadores que construíram sua carreira

na empresa em uma época paternalista, cuja valorização do trabalhador era a política adotada. Mesmo após a fusão, esta questão não foi alterada, as demissões só ocorriam em casos considerados graves, ou seja, de prejuízo para a mesma. Este rapaz lembra-se de um senhor, citado em sua narrativa, que extraía mel de abelhas e, às vezes, saía, no meio do expediente, para cuidar deste trabalho fora da fábrica. Voltava e ninguém percebia, pois não havia um controle rígido de horário.

A “nova” administração passa a exigir mais e preterir a experiência em função da eficiência, na concepção de Rodrigo, gerando conflitos entre as gerações, já que os jovens são privilegiados, justamente por serem considerados mais adaptáveis às mudanças.

As avaliações para a inserção do trabalhador a um plano de carreira deixa de basear-se na experiência e concentra-se na capacidade destes trabalhadores em adaptarem-se às novas tecnologias, como ter conhecimentos em informática para enviar um e-mail, por exemplo. Por este motivo, na interpretação de Rodrigo, os trabalhadores com mais tempo de serviço possuíam uma visão mais crítica sobre a empresa em questão, incluindo seu pai. No caso, então haveria conflitos entre as gerações.

Não se pode esquecer que a padronização das várias fases de desenvolvimento humano, infância, adolescência, idade adulta e velhice, são também construções sociais. Para Debert (1997), na sociedade ocidental, a fronteira entre as idades

deve ser pensada como respostas às mudanças estruturais na economia, devidas sobretudo à transição de uma economia que tinha como base a unidade doméstica para uma economia baseada no mercado de trabalho (Debert, 1997: 122).

A justificativa para tais conflitos geracionais, dada por este rapaz, estaria na contratação de gerentes mais jovens, através do programa de *trainee*, cuja concepção de carreira, eficiência e resultado seriam considerados “mais modernos”, devido à recém formação em universidades de excelência.

A renovação do pessoal, contratando pessoas mais jovens, vinha ocorrendo desde 1993, conforme dados da empresa. Os valores de juventude e dinamismo, segundo Barbosa (1996/1997), os quais foram reforçados em um relato do diretor de Recursos Humanos, em pesquisa anterior (2001), estavam ligados à ousadia, agressividade nos negócios, capacidade de trabalho, preparo excepcional que esses jovens traziam para dentro da

empresa, garra e animação para os projetos. Por isso, eram privilegiados, como mostrado também por Stucchi (1998).

Um entrevistado comentou, também em pesquisa anterior – o mais velho tanto de companhia quanto de idade – que houve épocas na empresa em que se poderia falar com certeza de que a idade de um trabalhador não era privilegiada, no momento da contratação, assim como no momento da promoção. No momento da entrevista, este trabalhador possuía uma visão semelhante à de Carlos, ao considerar que a questão idade tornara-se 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 (Muniz, 2001:75).

Segundo dados coletados junto à área de Recursos Humanos, a idade máxima exigida ao contratar um trabalhador da área administrativa era de 25 anos. Tendo mais do que isto era considerado velho pela administração da fábrica em Vinhedo, retratando bem o comentário de Carlos sobre a empresa considerá-lo velho aos 48 anos de idade.

Um outro entrevistado acrescentou que o fato da empresa privilegiar pessoas mais jovens no momento da contratação deve-se ao fato de ser esta uma característica da cultura<sup>62</sup> da empresa subsidiária brasileira do grupo anglo-holandês, na qual relaciona juventude à adequação às mudanças. Este relato nos remete novamente à questão já levantada por Carlos, ou seja, que 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, porém acabam não tendo as mesmas oportunidades de ascensão na mesma.

Este fato foi muito questionado pelos trabalhadores da fábrica em Vinhedo, estudada anteriormente, os quais são muito semelhantes aos de Carlos, em sua narrativa, quanto à empresa selecionar os gerentes pela faculdade que cursaram. Por exemplo, se cursarem USP (Universidade de São Paulo), UNICAMP (Universidade Estadual de Campinas) ou FGV (Fundação Getúlio Vargas) servem para serem gerentes, contudo, se cursarem PUC-Campinas, já não servem, como no caso de Carlos.

Barbosa (1996/97), sobre esta questão, afirma que estas observações, as quais também apareceram em sua pesquisa realizada em Vinhedo, na prática não se realizam

---

<sup>62</sup> O conceito de cultura é entendido por este trabalhador como o modelo de gerenciamento da empresa.

desta maneira. Esta empresa, de fato, vai procurar pessoal em algumas instituições universitárias de elite, mas também em outras instituições 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. Esta antropóloga demonstra isto graficamente, concluindo que 46% dos gerentes da fábrica em referência se formaram em outras instituições que não eram as consideradas de elite. Nas de elite, os números eram: USP (25%), UNICAMP (11%), FGV (09%) e ESPM (09%) – não se possui dados para verificar se houve alterações nestes números. Para 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 o que ela denomina elitismo social. Para esta pesquisadora, a opção pelo título universitário e não pela qualificação dos trabalhadores reforça a imagem de que o perfil na fábrica citada 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 (fábrica) 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).

Os dados coletados anteriormente conduzem à consideração de que a empresa tem tentado, através de sua forma de contratação, padronizar o perfil de seus trabalhadores.

Todos os entrevistados, em pesquisa anterior (2001), e também Carlos, neste trabalho, concordavam que a faculdade que cursaram não era uma boa avaliação para o desempenho de um trabalhador, já que havia muitas pessoas que cursaram faculdades não tão famosas, mas que eram competentes. Conforme estes entrevistados, o que a empresa estava avaliando, naquele momento, era se o candidato sabia se comunicar, se expressar bem e não a sua contribuição para o negócio.

Este perfil gerencial era procurado pela empresa no programa de *trainee*, que acabava por excluir aqueles que foram contratados por outros processos e já estavam há algum tempo na mesma, os quais não se “encaixavam” nos critérios exigidos por este

programa, tais como ser recém-formado e jovem, em sua maioria mais adaptáveis às mudanças organizacionais.

Carlos não foi o único a expressar seu descontentamento com tal programa. Em pesquisa anterior, como citado acima, alguns entrevistados também se mostraram insatisfeitos, pois os *trainees* possuem, geralmente, todas as características exigidas pela empresa. As trabalhadoras da área administrativa reclamaram muito desse processo, pois os que estão na empresa já há algum tempo, que fazem cursos com seus próprios recursos, acabam não tendo a mesma oportunidade de promoção, interpretação esta semelhante à de Carlos.

Lopes (1978) cita, em seu trabalho com trabalhadores de usinas em Pernambuco, uma situação parecida com esta aqui referenciada, conflitos entre operários e empregados. O operário possuía classificação da profissão na carteira e seu tempo de serviço poderia lhe conferir ascensão e estabilidade, já que era um dos critérios da empresa para isto. O inverso da antigüidade é o que caracteriza os empregados. De acordo com este autor, os empregados são

os *de fora* por excelência, em oposição aos *de casa*. Além de serem de fora por sua não-antigüidade, conseguindo de imediato os privilégios inerentes à sua condição, os empregados são *de fora* porque residem na usina por circunstância, tendo suas belas casas na cidade, geralmente na capital (Lopes, 1978: 198) (grifo do autor).

Outra diferenciação, destacada por Lopes e usada pelos operários em relação aos empregados, refere-se ao saber fazer da arte, a produção de algo concreto e tangível. Rodrigo comenta esta questão ao afirmar que seu pai se ressentiu muito com um *trainee* por ele ter feito uma avaliação ruim de seu trabalho, que culminou em sua demissão. Para Carlos, os *trainees* também não tinham conhecimento suficiente para avaliar um trabalhador com anos de experiência. Os operários pesquisados por Lopes também diziam que os empregados não sabiam fazer nada, eles não trabalhavam, apenas mandavam.

Estes relatos mostram que as empresa, ao concederem prerrogativas a apenas uma parte de seus trabalhadores, promove a insatisfação dos demais.

Pôde-se observar que a narrativa do Sr. Ernani é bem diferente da de Carlos, esclarecendo que a empresa realmente tratava de forma diferenciada os trabalhadores. E, por serem poucos os que atendiam ao perfil exigido para o programa, o caráter de privilégio

ficou muito marcado no imaginário dos outros, que não tiveram as mesmas oportunidades. Este caráter distintivo é retratado tanto por Carlos, quanto pelos demais trabalhadores da área administrativa entrevistados em 2001. À época, o fato estava trazendo sérios problemas de rotatividade de pessoas na área, pois estes queriam ser também valorizados pela empresa e, como não vislumbravam ascensão, preferiam a demissão.

De acordo com Barbosa (1996/97), a empresa subsidiária brasileira do grupo anglo-holandês é vista por seus trabalhadores como uma escola, como foi o caso do Sr. Ernani. Isso 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 mau 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).

A justificativa da empresa para o investimento em alguns de seus trabalhadores, como os relatos informam, restringirem-se aos *trainees*, 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 trabalhadores – 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.

Em sua pesquisa, Sennett observou também uma rotatividade muito grande de trabalhadores na padaria estudada. A explicação estava na fraca identificação destes com o trabalho realizado naquele local. Além disto, este autor, ao entrevistar outros profissionais, afirma que na “nova” organização empresarial mais “flexível”, ficar em uma empresa por muito tempo é sinal de fracasso, e a estabilidade quase uma morte em vida.

Este autor destaca em outro trabalho, “A Cultura do Novo capitalismo”, que o homem e a mulher ideal para esse “novo” capitalismo são seres humanos nada comuns, pois tem que possuir uma individualidade voltada para o curto prazo, preocupada com as habilidades potenciais e dispostos a abrirem mão das experiências passadas. Por isto, a empresa em questão prefere recém-formados para inserção no programa de *trainee*. Na concepção de Sennett (2006), a maioria das pessoas não é assim, precisam

de uma narrativa contínua em suas vidas, orgulhando-se de sua capacitação em algo específico e valorizando as experiências por que passou. Desse modo, o ideal cultural necessário nas novas instituições faz mal a muitos dos que nela vivem (Sennett, 2006: 14-15).

Isto explicaria os sentimentos expressos por Carlos com relação às mudanças vivenciadas na fábrica localizada na cidade de Valinhos.

Se comparar às informações entre si sobre o programa de *trainee*, pode-se perceber que nada se alterou desde seu início, na filial brasileira da empresa em questão, na década de 1960. No trabalho de Barbosa (1996, 1997), havia as mesmas reclamações por parte dos trabalhadores. Se se observar também o número de *trainees*<sup>63</sup> que estavam na empresa em 2000, o que também ocorria na época da pesquisa de Barbosa, este é muito pequeno, apenas cinco, entretanto os trabalhadores construíram representações sobre estes que reflete, como apontou muito bem esta antropóloga, o perfil social de uma parte da população brasileira<sup>64</sup>, que relaciona a posição que uma pessoa ocupa com suas redes de relacionamento social<sup>65</sup> e não pelo trabalho que realizam.

Na concepção de Sennett (2005), fatos assim acontecem porque para os bem-sucedidos, são reservados os “louros”, enquanto aos outros muito pouco lhes é dado como recompensa pelos esforços prestados.

---

<sup>63</sup> Esta construção contrastiva entre *trainees* e contratados por outros processos, caracterizada pela oposição, possui similaridades com a definição de Oliveira (1976) sobre a identidade: é a afirmação do “nós” diante dos “outros”, na qual emergem um conjunto de representações de que um grupo se utiliza em uma situação de confronto. Esta discussão também é realizada por Gussi (2005).

<sup>64</sup> Não se pode generalizar e dizer que toda a sociedade brasileira tem esse perfil, já que defende-se a tese de que cultura e sociedade estão em constante construção, não estão prontas e acabadas.

<sup>65</sup> Tal representação se assemelha à análise de Elias (2000) sobre os “estabelecidos” e os “outsiders”: [os estabelecidos] são mais inseguros, mais incertos acerca de seu valor coletivo, tendem a 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 têm a perder no caso de uma ascensão dos *outsiders* (Elias, 2000: 212).

A oposição entre estes grupos, trainees e contratados, é reforçada pela empresa ao excluir os primeiros da oportunidade de inscrição no programa, cujo obstáculo se dá em uma exigência de ser recém formado, jovem, como já citado, dando preferência àqueles que nunca trabalharam, pois acreditam ser mais facilmente inserido no modelo administrativo da empresa.

Para uma das trabalhadoras entrevistadas em 2001, a realidade para quem entrava na empresa no programa de *trainee* era muito diferente de quem era contratado como um *trabalhador normal*, fato este também evidenciado pelo Sr. Ernani. Os *trainees*, como o próprio termo sugere, são treinados, a empresa investe nessas pessoas, que passam por treinamento em várias áreas. Por exemplo, se estas pessoas forem trabalhar na área de desenvolvimento, passarão por uma área de finanças e por outras áreas ligadas a esta e permanecerão praticamente um ano aprendendo e, depois, assumem um cargo de chefia ou gerência, afirma a entrevistada.

A narrativa do Sr. Ernani deixa isto muito claro ao dizer que trabalhou em várias áreas da empresa, além de aprimorar seus conhecimentos na Inglaterra por um período de um ano. Este treinamento era dado, na maioria das vezes, por trabalhadores em cargos de chefias, os quais também almejavam a gerência. No entanto o que geralmente acontecia era o *trainee* tornar-se gerente daquele que lhe havia ensinado sua função, provocando, desta forma, insatisfações e mesmo demissões, já que estes mostravam que eram tão capazes ou mais para exercerem o cargo de gerente.

Para conseguir a inserção neste programa, a idade era considerada fundamental pela empresa. De acordo com Sennett (2005), nesta nova etapa do capitalismo, a experiência acumulada tem pouco valor. Este autor faz uma retrospectiva sobre a valorização da juventude no mundo do trabalho:

No século dezenove a preferência pela juventude era uma questão de mão-de-obra barata; as “moças de fábrica” de Lowell, Massachusetts, e os “meninos da mina” do norte da Inglaterra trabalhavam por salários bem abaixo daqueles dos adultos (Sennett, 2005: 110).

No capitalismo de hoje, existe essa preferência pelos jovens por motivos ainda salariais, mas também por preconceito, pois os trabalhadores mais velhos são considerados

com esquemas mentais inflexíveis e avessos ao risco, além de não possuírem energia física suficiente para enfrentarem as exigências da vida no local de trabalho flexível.

Na concepção de Sennett (2005), esses preconceitos servem, por exemplo, para estabelecer um grupo de candidatos fáceis à demissão durante a reengenharia da empresa, assim como

a associação de idade com rigidez também explica grande parte da pressão que as empresas hoje exercem sobre os executivos para que se aposentem ao beirar os sessenta, mesmo que, mentalmente, estejam no apogeu (Sennett, 2005: 111).

Uma avaliação negativa de Carlos emitida por um gerente *trainee* foi utilizada como pretexto para sua saída da empresa, conforme narrativa de Rodrigo. Fato este que explicaria sua crítica a este programa, já que a avaliação teve como critério os resultados alcançados, no período de um ano, e não a experiência acumulada deste trabalhador. Segundo Sennett (2006: 53), para a nova lógica da flexibilidade, “o que importa é obter os melhores resultados com a maior rapidez possível. É esta, para eles, a verdadeira medida da eficiência”.

De acordo com Sennett (2005), o que um trabalhador acumulou de experiência sobre uma determinada empresa ou profissão pode atrapalhar novas mudanças ditadas pelos superiores: “Do ponto de vista da instituição, a flexibilidade dos jovens os torna mais maleáveis tanto em termos de assumir riscos quanto de submissão imediata” (Sennett, 2005: 111).

A idade não era o único problema para o ingresso no programa de *trainee*, como ficou evidente na narrativa de Carlos, havia também a questão da faculdade em que os trabalhadores se formavam, citados acima por Barbosa. Este entrevistado foi vetado por ter realizado sua graduação em uma Universidade, que, à época, não era tão conceituada, a Puc-Campinas. Embora tenha investido no curso de economia, não conseguiu ascender a nenhum cargo de chefia, apenas de supervisão.

Em sua narrativa, o Sr. Ernani tenta explicar o motivo desta “estagnação” de Carlos na empresa. Segundo este entrevistado, existia, nas décadas de 1970 e 80, certo estigma com relação aos supervisores, mesmo que estes obtivessem formação superior. Isto porque se construiu uma visão, baseada no taylorismo, de que estes profissionais possuíam apenas habilidades operacionais, portanto não podiam exercer cargos executivos.

Na concepção deste senhor, a visão taylorista da empresa em contratar o homem certo para a função ideal, a partir de estabelecimento das habilidades, foi a responsável pela não ascensão de Carlos a uma posição melhor na fábrica em Valinhos. Neste caso, a empresa considerou seu perfil como sendo operacional e o “confinou” em tal cargo, mesmo com as mudanças no modelo de gestão, sendo agravado ainda pelo fato de, neste momento, não ter a idade ideal.

Segundo Sennett (2006: 115), nas instituições que avaliam disfarçadamente a capacidade e não o desempenho, “ao mesmo tempo em que evitam a devastadora declaração ‘você não tem potencial’, os destituídos de talento tornam-se invisíveis, simplesmente desaparecem”. As avaliações que utilizam a meritocracia como critério tem não só a finalidade de promover, mas também eliminar indivíduos. Para este autor,

as comparações odiosas entre as pessoas torna-se profundamente pessoais. Nessa seleção de talentos, são deixados no limbo os considerados carentes de recursos internos. Já não podem ser considerados úteis ou valiosos, não obstante o que realizaram (Sennett, 2006: 120).

A situação citada por este autor é muito semelhante à vivida por Carlos na empresa. Isto fica claro quando o Sr. Ernani destaca, em sua narrativa, o esforço como um dos requisitos para ascender na empresa, porém o critério fundamental era o tal perfil estipulado por ela para desempenhar a contento as tarefas atribuídas aos gerentes. A estes cabia, como foi o caso do Sr. Ernani, trabalharem sempre consensualmente, administrando qualquer tipo de conflito. Carlos, com sua visão mais crítica sobre a fábrica, não se enquadraria no perfil desejado. O critério, deste modo, é excludente, cujas oportunidades são dadas somente aos trabalhadores que atenderem às exigências estipuladas pela empresa para o cargo pretendido.

Baseado nas leituras de Sennett (2005), ao analisar as trajetórias tão divergentes de Carlos e o Sr. Ernani, pode-se afirmar que os *trainees* possuem todas as características deste capitalismo “flexível”, cujos estímulos, para que estes trabalhem em diferentes áreas ao mesmo tempo, tem a finalidade de atingirem as exigências dos modelos japoneses, assim como ter a certeza que estes jovens gerentes poderão adaptar-se às mudanças.

O Sr. Ernani esclarece, também, que aqueles que se mostrassem reativos a tais mudanças, poderiam ter uma avaliação negativa para uma futura inserção em um plano de carreira, tornando explícito quem seria o trabalhador ideal para a empresa.

Ao discutir estas questões ficam evidentes os motivos das frustrações e sentimentos de desvalorização de trabalho pela direção da empresa, vivenciados por Carlos. Sua crítica advém de sua história na empresa ter sido sempre excludente, além de sua experiência ter lhe dado condições, por exemplo, de discordar de más decisões<sup>66</sup>.

O Sr. Ernani, no entanto, parece incorporar o discurso da empresa, ao justificar as decisões criticadas por Carlos. Sua história também é bem diferente deste último, já que sua inserção se dá através do programa de *trainee*, portanto foi preparado para ser o trabalhador “ideal”: criativo, dinâmico e, principalmente, administrador de conflitos. Estes também discordam quanto à forma como empresa tratava as questões de segurança na empresa, é o que será tratado a seguir.

### **2.3. As interpretações sobre busca incessante de resultados por parte da empresa**

Carlos e Rodrigo, em suas narrativas, demonstram como a empresa preocupava-se com as metas de produtividade a serem alcançadas, preocupação esta que não se dava na mesma proporção aos trabalhadores. Carmem, sua esposa, recorda-se de um dia em que vieram buscar seu marido, logo após sua saída do hospital. Mesmo debilitado, foi forçado a ir trabalhar, pois receava perder o emprego.

Todaro, Godoy e Abramo (2001/02) afirmam que muitas empresas se estruturam a partir da noção de que os trabalhadores querem e podem fazer do trabalho sua prioridade principal, acima da família, da comunidade e outros aspectos de sua vida privada:

Em otras palabras, los modelos del desempeño deseable en el trabajo están pensados com relación a um paradigma de trabajador que no tiene familia que requiera de su tiempo, ni vida personal fuera del trabajo. Implícitamente se supone um trabajador que no se enferma, que no se accidenta, que no hace ninguna labor comunitaria, es decir, um individuo que vive el trabajo como esfera dominante y praticamente exclusiva de su vida (Todaro, Godoy e Abramo, 2001/02: 207).

---

<sup>66</sup> Estas considerações foram elaboradas a partir de Sennett (2005: 111).

Baseado nos relatos de Carlos e Carmem pôde-se verificar que a empresa em questão possui a mesma concepção de desempenho desejado do trabalhador, citados por estas autoras. Algo que vale ser lembrado é que, a partir da introdução das fábricas, das máquinas e das teorias administrativas de Taylor, muitos empresários passaram a considerar os trabalhadores apenas como um componente da máquina. Isto não quer dizer que não haja empresários preocupados em melhorar as condições de trabalho em suas empresas, valorizando o humano.

Na empresa em questão, os relatos de Carlos denunciam a pouca importância dada à saúde e à segurança de seus trabalhadores, ao descrever um acidente de trabalho.

De acordo com Hirata (2002), este tipo de situação acontece devido à legislação brasileira ser menos exigente, no que diz respeito à saúde e segurança, do que outros países. No Brasil, além dos operários das filiais de grandes empresas trabalharem em condições mais penosas, perigosas e insalubres do que os operários das matrizes, por causa da regulamentação brasileira, podem ser demitidos sumariamente logo após um acidente de trabalho ou uma doença profissional. Portanto a legislação brasileira permitiria acontecimentos do tipo descrito por Carlos.

Este entrevistado cita um outro acidente, em que a operária só não foi demitida porque seu chefe, ao mostrar como o trabalho deveria ser feito, também se machucou. Para reforçar seu argumento de que a empresa privilegiava o lucro, Carlos comenta que, além das demissões, a empresa descontava, da participação nos lucros dos trabalhadores, os prejuízos que esta obteve com os acidentes.

O relato do pai do Rodrigo evidencia como o capitalismo, salientado desde Karl Marx, transforma tudo em mercadoria e as leis de mercado passam a reger a vida das pessoas, como se estas fossem objetos e não sujeitos. O que prevalece são a redução de custos e maximização dos lucros.

Sr. Ernani discorda da interpretação de Carlos ao afirmar que, já nas décadas de 1970 e 80, a segurança na fábrica em Valinhos era considerada satisfatória e nos 90 foi tratada pela empresa como prioridade. Justifica as demissões praticadas após acidentes de trabalho, ao destacar que estas apenas ocorriam quando havia alguma violação das regras de segurança estabelecidas pela empresa. Deste modo, um operário jamais poderia ser demitido, principalmente no final dos anos 90, caso ele interrompesse os trabalhos de uma

linha de produção por motivos relativos à segurança. No caso citado por Carlos, a demissão teria sido aplicada corretamente, pois o acidente só aconteceu devido à violação de uma regra fundamental de segurança, na opinião do Sr. Ernani.

O comentário deste senhor deixa claro o treinamento técnico recebido pelos *trainees*, os quais têm que avaliar os custos e benefícios somente para a empresa, cuja punição é incentivada para todos aqueles que colocarem em risco a obtenção dos resultados almejados.

Por estas e outras questões, é que Carlos considerava a época em que seu pai trabalhou na empresa como sendo melhor do que atualmente, já que os indivíduos eram também valorizados.

Sennett (2005) faz compreender porque este sentimento de Carlos aparece em vários relatos de trabalhadores que presenciaram processos de mudança. Para este autor, ninguém desejava o retorno do trabalho manual, muitas vezes pesado, criticado pelo Sr. José. No entanto o trabalho não era superficial para eles, por causa dos seus laços étnicos, familiares. Atualmente, as tarefas tornaram-se mais fáceis de serem executadas, mas cuja lógica mais profunda estão mais difíceis de serem decifradas. “Da mesma maneira, podem sofrer de superficialidade ao tentar ler o mundo em torno delas e a si mesmas” (Sennett, 2005: 88).

Desta forma, o trabalho tem se tornado ilegível com as novas exigências do capitalismo atual, muito bem retratadas por Carlos em sua narrativa.

Já que a política da empresa tem por preferência a administração técnica, as funções desempenhadas pelas mulheres não se furtaram a ela, como será discutido abaixo.

### **3. As mulheres trabalhadoras na empresa em questão**

Na narrativa de D. Maria, pôde-se compreender um pouco melhor como eram as relações entre as operárias e seus colegas de trabalho, assim como com seus superiores.

Carmem nos mostrou como seu marido Carlos era dedicado à empresa sem receber o devido reconhecimento.

Todos, entretanto, inclusive o Sr. Ernani, foram unânimes em afirmar que até meados dos anos 80, do século passado, as mulheres eram maioria na área produtiva, fato este que muda drasticamente com a introdução de máquinas automatizadas. A justificativa

dada por esta empresa, e também outras, seria que as mulheres são mais aptas ao trabalho manual, como destacou o Sr. Ernani.



**Setor de seleção de tomates na fábrica de alimentos da empresa, em 1955.**

**Máquinas manuais: vêm-se maioria de mulheres.**

**Fonte: livro sobre a história da empresa.**

A partir dos dados coletados nas narrativas apresentadas evidenciou-se que, mesmo após a reestruturação produtiva implementada pela empresa, com máquinas mais automatizadas, continuou a se privilegiar as mulheres em áreas que ainda necessitavam do trabalho manual, as quais requerem “delicadeza”, por considerarem um atributo feminino, de acordo com este senhor, algo que também foi observado em pesquisa anterior (Muniz, 2001) e por Amorim (2003), esta em pesquisa sobre o trabalho feminino em indústrias de

confeção. Características como “meticulosidade”, “delicadeza”, “diligência” eram consideradas habilidades tipicamente femininas, as quais eram aprendidas no espaço familiar. Como discutido em pesquisa anterior, baseada em leituras de Hirata (2002), esta empresa utilizava e reforçava a divisão sexual existente tanto na sociedade quanto nos espaços das fábricas.

A reestruturação produtiva no mundo do trabalho, para Segnini (1998), 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 fortificar 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.

O Sr. Ernani confirma que, na área produtiva da fábrica em Valinhos, também havia muitas mulheres trabalhando, enquanto as máquinas eram manuais, porém, com a automação, este número foi se reduzindo, assim como em Vinhedo. Algo semelhante é

discutido por Amorim (2003), ao afirmar que mesmo no ramo de confecção, que tem sido tradicionalmente composto por mulheres, “quando se trata da modernização de postos de trabalho que implique no aumento da qualificação dos seus ocupantes, em geral, são os homens que passam a ocupá-lo” (Amorim, 2003: 03).

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 conforme 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, de acordo com 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) reforçam também a concepção de Bruschini (1998) sobre as conquistas de espaços pelas mulheres no mercado de trabalho não terem extinguido 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 vêm 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 em questão 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, como é o caso da área produtiva da fábrica em Vinhedo. Na concepção de Muniz (2002), a situação das operárias era muito complicada, pois, além da administração atribuir características socialmente determinadas como fator biológico, segregando homens e mulheres a determinadas funções na área produtiva, ainda as excluía da oportunidade de promoções. A mesma dependia da passagem para uma máquina mais automatizada, sendo estas consideradas mais apropriadas para os homens, devido ao fato da sua velocidade exigir um grande esforço físico<sup>67</sup>.

Hirata (2002) afirma que a divisão sexual do trabalho é sempre estruturada por um princípio hierárquico:

o trabalho masculino tem sempre um valor superior ao trabalho feminino. A divisão sexual do trabalho é sempre indissociável das relações sociais entre homens e mulheres que são relações desiguais, hierarquizadas, assimétricas e antagônicas (Hirata, 2002: 280-281).

Deste modo, essas relações entre homens e mulheres na sociedade ocidental é marcada pela exploração e opressão entre duas categorias de sexo socialmente construídas, afirma a autora supra citada.

Ao elaborar pesquisa em 2001, percebeu-se que, embora haja um crescente aumento das mulheres no mundo do trabalho, ainda permanecem distinções de cargos, tendo por critério o sexo e não a meritocracia. Mantém-se ainda a hierarquia entre homens e mulheres e a divisão sexual do trabalho, que tem ocorrido, como destacado por Besse (1999), desde o início da industrialização no Brasil.

---

<sup>67</sup> Além disso, existiam os problemas da escolha do integrante, para a operação destas máquinas, ser decidida pelos membros que já trabalhavam nela (grupos semi-autônomos), cujo critério se dava a partir das relações de amizade, no qual invariavelmente encontravam-se mulheres, como destacado anteriormente. Esta questão é trabalhada em Muniz, 2002.

Em um artigo publicado na Gazeta Mercantil (05/09/2000), as palavras do autor confirmam a citação de um gerente entrevistado ao comentar que as mulheres em cargo de gerência se interessavam 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 e diplomacia, que explicariam a tendência natural das mulheres para essas áreas.

Segundo Hirata (2002: 218), o lugar conferido às mulheres nas organizações não são pautados pela técnica, mas por questões de *status* que, “tradicionalmente”, atribuem aos homens cargos de comando, de administração e, às mulheres, as tarefas auxiliares, pouco especializadas, manuais, ou seja, sempre subordinadas. Para esta autora, o que realmente está em jogo são as relações de poder e de autoridade entre homens e mulheres.

Oliveira (1991) ao discutir as diferenciações entre homens e mulheres, afirma que

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).

De acordo com 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 e

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).

Pode-se acrescentar ainda a afirmação de Lobo (1991), de 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 de um gerente entrevistado em pesquisa anterior, não havia gerentes mulheres na área de planejamento, por exemplo, porque esta área exigia *um pouco*

*mais de personalidade*, de uma pessoa mais forte, já que nesta área tinham que agir de uma forma que as mulheres, geralmente, “não se sentiam bem”, afirma. E complementa seu relato:

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, 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 (Muniz, 2001: 127).

Este gerente afirmou ainda que isto não ocorria apenas na empresa, era um reflexo da nossa sociedade, no qual as mulheres estão encontrando os seus espaços.

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 (Cockburn, 1994: 106).

Esta atitude administrativa de distribuir os cargos a partir do sexo, conforme os autores citados, não é exclusividade da empresa em questão. Estes administradores são, muitas vezes, influenciados pelas representações construídas sobre o masculino, ou seja, de autoridade, firmeza, agressividade, que são considerados indispensáveis para um cargo de liderança. Em um artigo da Revista Veja (26/07/2000: 01), 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”. 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 é masculinizado, e desistam de suas carreiras em grandes empresas. Comenta ainda que:

As poucas mulheres que galgam os altos escalões das 500 maiores, com 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 conseguirem ser “aceitas” no “mundo dos homens”, devem agir, em alguns momentos, como homens, mesmo sendo educadas para ser mulheres.

Carlos, ao afirmar que não houve qualquer problema em se ter uma gerente administrando a área de planejamento, contraria o relato do gerente da fábrica de Vinhedo, mostrando que as empresas também acabam por naturalizar gênero, ou seja, atribuem características aos trabalhadores construídas socialmente como se estas fossem determinadas biologicamente. O pai de Rodrigo destaca ainda que considerava esta gerente muito capacitada para assumir o cargo, por isto, na sua interpretação, as mulheres hoje têm mais oportunidades no mercado de trabalho, como citado em sua narrativa:

As mulheres hoje têm mais chances do que antigamente... do que eu vivi, do que meu pai, talvez, tenha vivido. Acho que a mulher, hoje, tem mais espaço do que tinha antigamente. A mulher chegava encarregada, uma, se chegasse, hoje não.

Apesar de haver uma gerente na área de planejamento, Carlos ressaltou que, na área administrativa em geral, esse número era muito reduzido, quase não existiam trabalhadoras neste setor da fábrica em Valinhos. Em Vinhedo, a situação das trabalhadoras não era muito diferente, havia poucas gerentes e chefes, mesmo em setores em que a maioria eram mulheres, seus superiores eram homens.

Para Todaro, Godoy e Abramo (2001/02), a forma de caracterizar o trabalho das mulheres, a partir do “confinamento” em determinadas áreas e ocupações – cujas habilidades necessárias estejam relacionadas com a esfera doméstica –, tem relação direta com o fato de que as fábricas são, no imaginário dos empresários e dos próprios trabalhadores, o “território masculino” por excelência.

Destacam também que o discurso empresarial, ao indicar a atribuição de supostas limitações às mulheres para desempenhar algumas funções, é bastante relativo e casual, isto é,

aparece cuando se trata de ocupaciones y *territorios masculinos* y desaparecen em los casos contrarios, o sea em las ocupaciones desempenadas casi exclusivamente por mujeres y asociadas a atributos *femeninos*. Es a partir de este discurso empresarial, expresión de identidades de género rígidas y bastante tradicionales em el mundo del trabajo, que se toman muchas de las decisiones que tienden a mantener dinâmicas de segregación em el trabajo (Todaro, Godoy e Abramo, 2001/02: 234).

Na concepção das autoras supra citadas, ainda persistem e se reproduzem as imagens tradicionais sobre homens e mulheres na empresas. Seguem-se valorizando de maneira distinta e desigual os atributos de ambos os sexos no trabalho, refletindo em distintas e desiguais oportunidades de acesso ao emprego, remuneração, promoção e capacitação.

A situação das mulheres na empresa em questão não é muito diferente da exposta por estas autoras acima. A automação levou à quase extinção das operárias nas fábricas de Vinhedo e, principalmente, de Valinhos. A segregação e o “confinamento” a determinadas funções estão presentes nas políticas de contratações da empresa, como investigou Muniz (2001), tendo como critério as “características” femininas ou masculinas consideradas mais apropriadas para ocupar cargos na mesma. Por isto, em alguns cargos houve redução da mão-de-obra feminina, como foi o caso da área produtiva, e em outros, como no caso de gerente de vendas de produtos de limpeza, ocorre um aumento na contratação de mulheres. Isto porque a direção da empresa atribui a estas mulheres um conhecimento maior sobre estes produtos, pois são elas que os utilizam nos afazeres domésticos. Esta questão voltará a ser discutida adiante.

Logo abaixo, será feita uma comparação entre as fábricas de Valinhos e Vinhedo sobre as relações entre homens e mulheres nas mesmas.

### **3.1. Os mecanismos de exclusão e diferenciação do trabalho nas fábricas em Valinhos e Vinhedo**

Em pesquisa anterior, foi observado que, desde a constituição da fábrica em Vinhedo, da década de 70 até os anos 90, nunca houvera separações entre as relações pessoais e profissionais na empresa, como citado anteriormente. Após esta data, porém, devido a uma imagem negativa construída sobre esta fábrica em função deste

comportamento, resolve-se destruir esta imagem, a partir de medidas tais como: proibição de namoro entre trabalhadores e trabalhadoras; festas – com exceção das de confraternização no final do ano, entre outras. Por este motivo, com o intuito de elaborar uma comparação, já que as fábricas pertencem à mesma empresa, questionou-se o Sr. José e Carlos sobre as relações entre homens e mulheres na fábrica. No entanto, quem deu um relato muito interessante foi D. Maria. Esta, como destacado em sua narrativa, descreve o comportamento de alguns operários e seus chefes, os quais ficavam a observar as peças e partes íntimas das operárias, ao subirem as escadas durante a realização de seu trabalho. Esta observação era facilitada por uma imposição social da época, que considerava as saias e os vestidos como vestimentas mais apropriadas às mulheres. Esta senhora não se lembra, no período em que trabalhou na fábrica em Valinhos, de ter ouvido alguma colega reclamar do fato. Na sua opinião, isto não ocorria devido a já estarem acostumadas com tal comportamento.

Uma atitude semelhante a esta, de “se acostumarem” com situações constrangedoras foi relatado na fábrica em Vinhedo, especificamente nas áreas gerenciais e administrativas. Na área produtiva, as mulheres estavam muito insatisfeitas pelo tratamento recebido por seus colegas de trabalho. Estes, para estabelecer uma hierarquia neste setor, já que o salário era o mesmo, utilizava-se de “cantadas” e exclusões destas nos processos seletivos internos, pois estes trabalhadores tinham autonomia de escolher com quem trabalhar<sup>68</sup>.

O critério de seleção estipulado pelos núcleos semi-autônomo eram as relações de amizade entre o candidato e os integrantes dos grupos, privilegiando sempre os homens na escolha final, como já citado. Por considerarem a área produtiva como exclusivamente masculina, os operários utilizavam fofocas e “cantadas” para inibir a amizade entre homens e mulheres da produção. As fofocas referiam-se a afirmação, mesmo não sendo verdade, de que qualquer conversa entre colegas de trabalho de sexo diferente poderia ser caracterizado como um relacionamento pessoal.

A reação das operárias foi bem diferente, nesta fábrica, da observada entre as mulheres em cargos superiores. Aquelas afirmaram sentirem-se ofendidas com tal comportamento de seus colegas, já as gerentes e as que ocupam cargos administrativos

---

<sup>68</sup> Para um estudo mais aprofundado sobre este assunto, ver Muniz, 2001 e 2002.

“acostumaram-se” às brincadeiras de seus colegas de cunho sexual, conforme Muniz (2002). Estes comentários faziam com que estas mulheres se sentissem, segundo seus relatos, como objetos sexuais e não como colegas de trabalho.

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), permitiu a Muniz (2001) considerar, a situação descrita por aquelas trabalhadoras, como tal.

As operárias protestavam junto a seus superiores, porém sem muito sucesso, já que eram todos homens e tendiam a não repreender os operários por falta de “provas”. Um dos coordenadores da produção comentou que seria a palavra da operária contra a do seu colega, fato este confirmado por uma das entrevistadas ao dizer que nestas horas os homens se juntam contra elas, porque a área é preponderantemente masculina.

Na concepção de Rodrigo, situações como as descritas acima aconteciam na fábrica em Vinhedo por haver um número maior de mulheres contratadas nesta fábrica do que em Valinhos.

As lembranças de D. Maria foram de suma importância para a compreensão de que as relações pessoais que foram verificadas em pesquisa anterior não era algo recente, além de não estar restrita a uma de suas fábricas. Baseada nos relatos e pressupostos discutidos anteriormente, esta questão parece estar intimamente ligada à manutenção das mulheres no espaço privado de suas casas, o qual foi designado como ideal. A punição para as “transgressoras” seria a divisão sexual do trabalho e comportamentos como “cantadas”, assédios sexuais, entre outros.

Todaro, Godoy e Abramo citam um exemplo de uma situação semelhante à discutida nestes últimos itens. Em uma empresa gráfica com 96% de mão-de-obra masculina, como parte de um processo de profissionalização dos postos de direção, nomeou-se uma mulher como subgerente de planejamento e controle da área produtiva. De acordo com estas autoras, chefes e trabalhadores reagiram com muita hostilidade diante da presença de uma mulher em um “terreno de homens”, traduzindo em ações hostis “como rayarle el auto, llamarla a la casa para molestarla e incluso inventar y difundir por la empresa que tenía una relación amorosa com um trabajador” (Todaro, Godoy e Abramo, 2001/02: 228).

O problema não estava em suas qualificações profissionais, segundo as autoras, e sim em se tratar de uma mulher trabalhando em um terreno classificado como masculino por excelência. Trata-se da área de produção, onde uma das condições necessárias para exercer a chefia seria a “fortaleza de caráter”, entendida como um atributo masculino,

que se manifesta em la capacidad de enfrentar emocionalmente situaciones problemáticas, em esse caso, la hostilidade abierta de los subordinados, motivada justamente por lo que se considera la ‘intrusión’ de una mujer em um territorio masculino (Todaro, Godoy e Abramo, 2001/02: 228).

Por partilhar destes pressupostos é que se relacionam as “cantadas” como mecanismo de exclusão das mulheres do trabalho produtivo na fábrica localizada em Vinhedo.

Além das “cantadas” criaram-se outros mecanismos de exclusão, no próprio processo seletivo referido acima. A exclusão das operárias nesta área se iniciava, de acordo com diversos relatos (Muniz, 2001), com o afastamento de trabalhadoras da rotina de seu trabalho por alguma doença - geralmente por Lesões por Esforço Repetitivo<sup>69</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 suas funções, ficando sem grupo, e passam a realizar tarefas em grupos 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 Cibele Risek e Márcia Paula Leite (1998) havia trabalhadoras denominadas “de reserva” que se encontravam numa situação semelhante à 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 São Paulo, pois na sua filial localizada em Recife não há esta denominação e os trabalhadores e trabalhadoras em situação semelhante são chamados de “ajudantes de produção”.

---

<sup>69</sup> Na indústria estudada por Pollert (1996) também é observado que a LER, como na fábrica estudada, é produto do aumento da velocidade e da intensificação do trabalho nas áreas de embalagens das linhas.

Segundo alguns relatos, dificilmente uma trabalhadora na situação de “alocada” conseguia se reintegrar a um grupo novamente devido à maneira como estavam sendo realizadas as escolhas dos integrantes desses grupos de trabalho. Contudo, o caso estudado revelou um forte sentimento de ambigüidade e invisibilidade nesta situação. Relatou uma das operárias que trabalhava há seis anos em um determinado grupo que quando necessitou de afastamento por um mês, devido a problemas causados pela LER (lesão por esforço repetitivo), embora continuasse a ajudar diariamente na linha, com a parte teórica de um programa que estava sendo implementado na área, os integrantes do seu grupo alegaram que ela estava atrapalhando o andamento do serviço e com base nesse argumento não a aceitaram de volta. A atitude tomada pelo grupo foi à substituição desta operária por um outro trabalhador que, segundo seus comentários, não havia tido ainda nenhum treinamento enquanto ela já havia passado por seis etapas do programa. Na interpretação desta operária, ela foi excluída do grupo por ser mulher. Apesar dos trabalhadores da área terem afirmado que ocorre o mesmo com os homens, quando estes ficam doentes, um dos coordenadores disse que é uma tendência na fábrica à existência de mais mulheres na condição de “alocadas”, devido ao próprio processo de escolha dos integrantes dos grupos. Diferentemente de outras empresas, na fábrica pesquisada os trabalhadores e trabalhadoras recebem a mesma qualificação, já que executam as mesmas tarefas, mas, como nos mostra o caso citado, muitas vezes as trabalhadoras são impedidas de praticar seu treinamento porque estão fora dos grupos de trabalho, o que impede o desenvolvimento de seu processo de qualificação na empresa.

A justificativa dos operários, sobre o não retorno das “alocadas” aos seus respectivos grupos, 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 grupo 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 (Muniz, 2001: 102).

Outro trabalhador relatou que há uma certa pressão da empresa, confirmado por um dos coordenadores da área, para que se obtenha maior produtividade, sendo este um dos motivos da substituição aos colegas afastados tornar-se permanente. Os trabalhadores são cobrados para que atinjam as metas estabelecidas de produtividade e de qualidade dos

produtos e quando o substituto é uma pessoa que tem um bom desempenho optam por que este continue em caráter permanente. Esta justificativa, porém, não responde à questão sobre a preferência por substitutos homens.

As trabalhadoras da manufatura discorreram sobre a condição de “alocada” quando estão em RAP (Recuperação da Atividade Produtiva), ou seja, quando saem de licença por motivo de doença, regressam ao trabalho, mas não voltam a exercer suas antigas funções até se recuperarem totalmente. Realizam outras atividades que não prejudiquem sua recuperação, no entanto, segundo dizem, seus colegas homens acabam interpretando este estado como se elas não quisessem trabalhar e não como se elas não pudessem trabalhar. Uma delas disse que não pretende voltar a esta situação, pois não agüentará novamente passar pela série de humilhações que os trabalhadores da área fizeram-na sofrer. Segundo uma das entrevistadas, estes concluem que uma vez que as “alocadas” em RAP estão na fábrica já estão recuperadas para voltarem ao trabalho. Na interpretação desta operária, 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 elas necessitam atender o telefone é comum ouvir comentários como: *Ô telefonista!!! Só atende telefone...* Desabafa: *Eu não agüento isto. Eles acham que é frescura sua*, afirma uma delas.

Um dos coordenadores confirmou esta situação vivida pelas mulheres em RAP: de se sentirem deslocadas e mesmo muito deprimidas quando começam a ouvir os boatos de que o grupo não as quer de volta. Para este entrevistado, os grupos deveriam valorizar os trabalhadores e trabalhadoras que estão em situação de RAP, mas o que acontece é o esquecimento, por parte do grupo, de todo o trabalho desenvolvido por aquela pessoa durante o tempo em que fez parte do grupo. Novamente aparece no relato a questão da invisibilidade destas pessoas para os demais grupos, pois estas passam a não existir para os demais trabalhadores.

Havia uma declarada estigmatização das trabalhadoras em situação de “alocadas” na fábrica em Vinhedo. Os relatos coletados revelavam uma hostilidade dos trabalhadores em relação às trabalhadoras e a manutenção da superioridade dos trabalhadores na produção, pelo menos numericamente<sup>70</sup>. É necessário esclarecer que não havia apenas mulheres na

---

<sup>70</sup> Há 682 trabalhadores na área produtiva, dos quais 591 são homens e apenas 91 são mulheres.

condição de RAP, havia homens também, entretanto, segundo os relatos, a situação era mais desagradável para as mulheres, pois existia uma maior exigência de desempenho dessas trabalhadoras por parte dos seus colegas operários, além de serem preteridas no momento do retorno ao seu grupo.

Para uma trabalhadora da área administrativa entrevistada, o RAP deveria ser acompanhado mais de perto pela empresa, porque a maioria das pessoas que estavam nestas condições acabava fazendo mais esforço do que deveriam. Esta trabalhadora considerava necessário 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 podiam ser encaminhadas.

A gravidez também era um fator de afastamento das trabalhadoras dos seus respectivos grupos, pois era preciso antecipar a sua saída devido ao esforço físico exigido para executá-lo. Para um dos coordenadores, havia grupos que queriam sua colega de volta ao grupo ao término da licença maternidade enquanto existiam grupos que queriam a substituição ou saída imediata da trabalhadora.

No momento da pesquisa anterior, havia um programa desenvolvido pelo setor de Recursos Humanos da empresa, Projeto Novidade, para as gestantes, que tinha por objetivo fazer com que estas se sentissem tranquilas durante a gravidez e permanecessem atualizadas com seu trabalho, para que pudessem voltar a exercer as mesmas funções sem ter perdido contato com seus projetos, podendo participar dos processos de decisão. Este programa já estava sendo realizado na empresa desde 1996, nas áreas de gerência e administração, mas até o término da pesquisa as operárias ainda não estavam usufruindo deste benefício uma vez que tinham sua saída antecipada por causa do tipo de trabalho exercido. A proposta do diretor de RH para este tipo de problema seria criarem uma alocação em que teriam uma turma de afastados, seja por gravidez ou RAP. Esta proposta, contudo, não iria surtir efeito se continuasse sendo praticado o mesmo processo de seleção na produção, já que estava excluindo as trabalhadoras. Segundo relatos, o que ocorria é que se uma trabalhadora era afastada por RAP ou gravidez (afastamentos mais prolongados) não conseguia retornar ao seu grupo nem se inserir em qualquer outro, já que seus colegas de trabalho preferiam companheiros de trabalho homens e preferencialmente que fizessem parte do seu círculo de amigos.

Todos os gerentes da manufatura, assim como os coordenadores desta área entrevistados e, ainda, o gerente da fábrica e o diretor de Recursos Humanos, concordavam com a existência de falhas no processo de recrutamento interno na área de produção. O diretor de Recursos Humanos considerava que havia chegado o momento de revisar esta questão, pois isto fazia parte do processo. Até o término da pesquisa, na fábrica em São Paulo, em novembro de 2000, nada havia sido posto em prática para reverter esta situação.

Um dos coordenadores da manufatura ressaltou a dificuldade da convivência em grupo e a falta de preparo dos trabalhadores para essa convivência. Os coordenadores acreditavam que estes trabalhadores necessitavam de ajuda e era o papel deles, juntamente com os gerentes, fornecer essa ajuda e também orientação. O papel dos coordenadores à época, segundo relato de um deles, não era mais de vigilância e sim um papel mais *social*, no qual estariam sempre prontos a ouvir os problemas de seus trabalhadores e na medida do possível tentar auxiliá-los na resolução desses problemas. Entretanto, considerava nem sempre isto ser possível, devido ao número elevado de trabalhadores nesta área, além do trabalho burocrático que lhes tomava muito tempo. Segundo outro coordenador entrevistado, haveria uma mudança que poderia estar facilitando um maior contato entre eles e seus empregados com o aumento do número de coordenadores, passando de cinco para oito. Anteriormente este contato dos coordenadores com seus empregados era dificultado também pela troca de grupos a cada dois meses, pois justamente quando estes estavam começando a se familiarizar com os trabalhadores de um grupo iniciavam a coordenar outro grupo de trabalho, já afeito ao modo específico de trabalho do coordenador anterior. Com a mudança, segundo afirmaram, deverão trabalhar sempre com as mesmas turmas facilitando a aproximação entre eles e seus empregados.

Para o diretor de Recursos Humanos, estava faltando investimento por parte da empresa em treinamentos, não só para os operários, mas também para os coordenadores e gerentes. Sua proposta para melhorar a escolha dos integrantes dos grupos 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 que realizaram o programa, os quais participariam ainda de uma dinâmica em grupo que poderia estar sendo auxiliada por um especialista de fora, deixando a decisão final para os

próprios grupos. Nesta proposta, haveria também a verificação das dificuldades que alguns tiveram na dinâmica para ajudá-los numa próxima oportunidade de vaga.

Um dos coordenadores destacou a importância da escolha final permanecer com os grupos, já que muitos dos trabalhadores da área não viam apenas o conhecimento teórico do candidato, mas, também, o desempenho dele na sua respectiva linha. Pode-se concordar que a “autonomia” dos grupos na escolha dos seus companheiros de trabalho deveria ser preservada, pois era uma forma de exercerem um certo poder na empresa, porém, a exclusão das mulheres era algo muito sério e grave que parecia não estar sendo devidamente considerado. Isto pôde ser constatado na proposta citada acima, idealizada pelo diretor de Recursos Humanos, que não mencionou em nenhum momento este fato ou como pretende solucioná-lo.

Outro coordenador lembrou que, no início da formação dos grupos, havia atividades realizadas com os trabalhadores, fora da fábrica, como a montagem de quebra-cabeças ou conversas com o coordenador da equipe sobre as expectativas recíprocas (dos coordenadores em relação aos grupos e destes em relação aos coordenadores). Ao longo do processo estas atividades perderam força, mas, na sua interpretação, era algo que poderia ser resgatado.

Os comentários citados foram proferidos numa reunião entre coordenadores da produção e a direção de RH, entretanto, mesmo percebendo que a maioria dos trabalhadores da área produtiva não estavam considerando a competência como critério fundamental na escolha dos integrantes dos grupos de trabalho, a proposta de melhoria não se concentrou neste fator. Houve, deste modo, um desvio do problema e não foi realizada nenhuma proposta, naquela reunião, de solução para a situação em que muitos trabalhadores, e principalmente as trabalhadoras da manufatura estavam vivendo na fábrica em Vinhedo. Ainda parecia 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.

As trabalhadoras entrevistadas, em sua maioria, concordam que o processo de escolha praticado anteriormente a 1990, no qual os coordenadores eram os responsáveis pela escolha dos componentes dos grupos, era mais favorável a elas, pois sempre havia mulheres neles, sendo que, no momento da pesquisa anterior, havia grupos que não possuíam mulheres entre seus integrantes. É preciso lembrar que as operárias, ao viver a situação de exclusão, não conseguiam perceber a relativa “autonomia” proporcionada pela empresa ao conceder aos trabalhadores o direito à escolha final dos integrantes dos grupos. Também não estavam vendo esses mecanismos de escolha como capazes de conferir maior poder de decisão aos trabalhadores dentro da empresa. Isto porque os operários estavam tendo dificuldades em lidar com essa “autonomia”, não que ela seja vista como negativa, consideram-na de certa forma positiva, mas julgam que os mecanismos necessitam ser melhor trabalhados ou até reformulados.

A divisão de trabalho nesta fábrica, assim com a localizada em Valinhos, não se deu apenas com relação ao sexo, mas também à questão racial e à classe. Na narrativa de Rodrigo, este deixa claro que os trabalhadores negros da área produtiva tinham maiores dificuldades em conseguir um cargo na área administrativa. Muniz (2001) já havia observado algo semelhante junto aos trabalhadores desta área. Todos eles possuíam uma restrição à ascensão para o escritório, devido a uma exigência da empresa: ter curso universitário. Muitos tinham vontade, mas não disponibilidade, pois a cada três meses mudavam seus horários de trabalho, que era realizado em três turnos diferentes, impossibilitando, desta forma, a conclusão do curso. O relato de Rodrigo mostra que para os negros isto se tornava quase impossível, por causa do preconceito.

Estudos realizados junto a gerentes e sindicalistas do ramo químico e automobilístico na região do ABC paulista, citados por Bruschini e Lombardi (2001/02), destacaram que, de um lado, há uma tendência

à concentração de mão-de-obra branca e masculina nos postos de trabalho mais qualificados, de maior responsabilidade e autoridade e de melhor remuneração – como gerentes, engenheiros, técnicos e supervisores –, de

outro, a maior presença de mulheres brancas e negras e homens negros no chão-de-fábrica, em atividades de produção (Bruschini e Lombardi, 2001/02: 182-183).

Estas pesquisas sinalizaram também, de acordo com estas autoras, para o fato da desigualdade de raça tender a ser maior do que a de gênero, uma vez que,

mesmo de forma tímida, vem aumentando nos últimos anos da década de 90 a presença de mulheres brancas nos dois primeiros escalões de comando das fábricas (gerentes e engenheiros), o que não tem se verificado para homens negros e mulheres negras (Bruschini e Lombardi, 2001/02: 183).

Algo semelhante foi verificado na fábrica em Vinhedo, na qual havia apenas uma mulher negra em cargo administrativo, na contabilidade. Segundo relato de Rodrigo, na fábrica em Valinhos não havia nenhum trabalhador negro no escritório, apenas na produção, esta totalmente masculina. Interessante de se notar é que até os anos 80 as mulheres eram maioria na produção, atualmente foram completamente expulsas desta área na fábrica localizada na cidade de Valinhos.

Além dos obstáculos enfrentados pelos trabalhadores da manufatura em ascender a um cargo administrativo na empresa em questão, para Rodrigo outra marca de distinção social, nas fábricas, eram os uniformes. Estes foram considerados, por este rapaz, um aspecto simbólico de diferenciação entre os operários e o pessoal do escritório. Deste modo, os trabalhadores da produção introjetariam uma condição de inferioridade expressa no horário do almoço. Neste caso, as marcas de distinção de classe estão representadas simbolicamente através dos uniformes, bandeirão e até mesmo no espaço ocupado por estes trabalhadores, que ficava no piso inferior do prédio.

Não se pretende esgotar estas discussões neste trabalho, apenas destacar algumas situações vivenciadas por Rodrigo que chamaram a atenção. A questão racial e de classe mereceriam um maior aprofundamento, entretanto não se possui dados mais consistentes para isto, o que não impossibilitará de fazê-lo em outra oportunidade.

Na seqüência, será tratada a questão da regionalização da empresa em questão.

## **Capítulo 8. A regionalização da empresa no século XXI e suas implicações no cotidiano dos trabalhadores**

Como já citado, a empresa em questão iniciou um projeto de regionalização de suas fábricas localizadas na América Latina, projeto este que, segundo Rodrigo e analisados em um artigo da Revista Exame, foi impulsionado pela sua maior concorrente: uma empresa norte-americana do setor de sabão em pó.

O filho de Carlos participou deste projeto, ao trabalhar na área de compras, através das junções entre as Divisões de Produtos Pessoais (em Vinhedo) e de Sabonetes e Detergentes (em Valinhos). Para compreender melhor os conflitos citados por este entrevistado e outros, em pesquisa anterior (Muniz, 2001), irão se destacar as diferentes visões elaboradas pelos trabalhadores destas divisões sobre as mesmas.

Vale ressaltar que a rivalidade esteve sempre presente em momentos de reestruturação produtiva na empresa: na junção com a fábrica dos Milani; na implementação da automação, entre pessoal do suporte e pessoal da fábrica, relatados pelos Sr. Ernani e neste processo entre as duas divisões em referência.

### **1. Os contrastes nas representações sobre as imagens das administrações das fábricas do setor de Produtos Pessoais e de Sabonetes e Detergentes**

Apesar dos dois setores de Produtos Pessoais e a de Sabonete e Detergentes pertencerem à mesma empresa, segundo alguns dados coletados em pesquisa anterior, estas constroem suas imagens de maneira distinta e, conseqüentemente, possuem posturas também distintas. É interessante notar que, assim como os “contratados” construíram uma imagem contrastiva, caracterizada pela oposição, em relação aos *trainees*, os trabalhadores destas duas divisões também as descrevem a partir de características opostas.

A imagem do setor de Produtos Pessoais estava, à época da pesquisa, sendo construída a partir da inovação, da criatividade, do arrojamento, a partir da aparência física da fábrica, *hall* bem decorado e mudança de layout. A fábrica localizada na cidade de

Vinhedo era vista pelas outras fábricas, por causa destas diferenciações, como sendo mais “fashion”, na moda, mais informal.

Um entrevistado que havia acabado de ser transferido do setor de alimentos da empresa comentou que, nesta fábrica, tinha um pessoal mais jovem, por isso o “ar” parecia ser mais descompromissado, menos formal.

O setor de Sabonetes e Detergentes, contudo, era visto como tendo uma formalidade muito grande ainda. Era considerado muito clássico, onde as pessoas eram mais difíceis de acessar, de conversar, cujas pessoas se diziam mais ocupadas.

No entanto, de acordo com um relato de uma trabalhadora da área administrativa, não havia rivalidades entre os setores, pois estes sempre procuravam ser os mais educados possíveis, e eles retribuía a educação e delicadeza, por isso não existiam problemas, pelo menos no que dizia respeito à parte técnica. Os trabalhadores tinham uma preocupação de não invadir o espaço do outro, na sua opinião.

Esta opinião sobre não haver rivalidades entre as duas Divisões, todavia, não era unânime:

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 (Muniz, 2001: 69).

No entanto a maioria dos entrevistados tinha mais ou menos a mesma imagem da Divisão de Produtos Pessoais: uma empresa moderna – por moderno entendia-se uma organização que está sempre incorporando a novidade, o mais atual, *atenada* com o que acontecia ao seu redor – arrojada, inovadora, *fashion* (na moda).

Um trabalhador da área administrativa comentou que a administração da fábrica em Vinhedo não era arcaica, fechada. A empresa estava sempre inovando, diferenciando-se das outras unidades.

As narrativas de Carlos reforçam a idéia de que as inovações primeiro aconteciam na fábrica em Vinhedo, depois eram implementadas nas outras fábricas do grupo. Haja vista a valorização dos jovens e a “expulsão” dos mais velhos, que passa a acontecer em Vinhedo a partir da década de 90 e, logo em seguida, o mesmo acontece em Valinhos, de

acordo com os dados de Carlos, do qual ele mesmo foi uma de suas vítimas, como citado anteriormente.

Provavelmente esta mudança em Valinhos tenha acontecido devido à imagem que esta possuía junto aos trabalhadores, fornecida pela pesquisa de Barbosa realizada entre os anos de 1996 e 1997, na qual esta expõe que,

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

Já o setor de Produtos Pessoais era definido, segundo Barbosa, como aberta, informal e democrática. Estas características eram associadas à preferência da empresa na contratação de jovens, devido às associações que a empresa faz aos valores juventude e ousadia.

Apesar disto, ainda persistiam as imagens da Divisão de Produtos Pessoais em não ser muito profissional, em função da prática comumente admitida, até os anos 90, de relacionamentos pessoais entre homens e mulheres na fábrica.

Para exemplificar como as interpretações sobre a fábrica de Vinhedo, comparadas à fábrica de Valinhos, eram totalmente opostas, a pesquisa recorrerá a uma citação de uma das entrevistas de Muniz (2001b). Segundo relato desta entrevistada se perguntassem a um gerente da fábrica em Vinhedo como foi encaminhada uma determinada reunião, este responderia: “Foi uma festa!” No entanto, se fizessem a mesma pergunta para um gerente da fábrica em Valinhos, este responderia que a reunião foi realizada a contento, atingindo os objetivos propostos. Isto marca a diferença entre uma empresa séria e outra não tão séria<sup>71</sup>.

---

<sup>71</sup> Mesmo com esta representação de uma empresa não muito profissional, a fábrica em Vinhedo, 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, simplificando a organização e aumentando a força de vendas. Segundo dados da empresa, desde 1996, a fábrica vinha 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, esta fábrica ocupava a 12.<sup>a</sup> posição no ranking das empresas do grupo anglo-holandês. Dois anos depois, em 1995, passou a ocupar a 2.<sup>a</sup> posição. Esta fábrica era responsável pela produção anual de 690 milhões de unidades, o que a colocava entre as três primeiras fábricas de Produtos Pessoais do grupo anglo-holandês espalhadas pelo mundo.

Uma coordenadora da área de Recursos Humanos, que trabalhou em uma fábrica na cidade de São Paulo, à época integrava uma das Divisões da empresa juntamente com a fábrica de Valinhos. Esta considerava o trabalho nesta Divisão de Produtos Pessoais mais informal, pois podiam falar com qualquer nível hierárquico. Esta entrevistada comentou que havia um lado bom e um lado ruim de toda essa informalidade. A boa era facilitar a aproximação entre as pessoas; a ruim era que alguns trabalhadores acabavam cometendo certos abusos no que se referia às “coisas” que necessitavam serem documentadas. Estas ficavam apenas nas palavras, sem registros. Com essa informalidade, alguns trabalhadores – aqui a coordenadora de RH quer dizer apenas os homens – achavam que podiam “brincar mais”. Muitos trabalhadores interpretavam estes tipos de brincadeiras, tais como “cantar” as colegas de trabalho, como uma maneira de serem aceitos no grupo, pois ficavam com medo de ações excludentes, caso não agissem da mesma forma, conforme Muniz (2001b).

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. Estes 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. Nesta comunidade, 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 de um trabalhador, coletado em pesquisa anterior, mostra certo receio por parte dos trabalhadores recém-chegados em serem excluídos deste grupo, por isso reproduziam seus comportamentos em relação às trabalhadoras.

Já na fábrica em Valinhos, Carlos não se recorda de nada semelhante, apenas seu pai no relato, já citado anteriormente, quando foram flagrados trabalhadores em uma situação, a qual sugeria que tivessem se relacionando sexualmente, no porão da fábrica. Este tipo de situação também foi descrito por Barbosa em sua pesquisa na fábrica em Vinhedo. Da mesma maneira, em pesquisa em 2001, um operário da fábrica comentou que na cidade de Vinhedo as pessoas ainda achavam que este comportamento era comum, pois sempre o questionavam sobre este assunto, o qual este considerava ser um absurdo, já que a empresa, a partir de 1994, passou a reprimir qualquer sugestão a relações sexuais na fábrica.

A persistência desta imagem na fábrica de Vinhedo mostra que todos os esforços para apagá-la não surtiram o efeito desejado, já que estas representações foram sendo construídas durante um longo período, ou seja, mais de vinte anos. Além disto, as relações entre homens e mulheres na fábrica ainda eram caracterizadas por questões sexuais, através de “cantadas” e “brincadeiras” de cunho jocoso aos atributos femininos<sup>72</sup>.

No próximo item, será apresentada a regionalização propriamente dita.

## **2. A empresa na atualidade: o projeto de regionalização**

A partir dos relatos anteriores, puderam-se observar as grandes transformações sofridas pela empresa, ou seja, surge como uma empresa familiar, com traços paternalistas, os quais, mesmo com a fusão entre esta e o grupo anglo-holandês, assim permanecem até o momento que decidem “modernizar-se”, através da implantação de um novo modelo de gestão semelhante ao modelo japonês. É interessante também que esta empresa surge de uma fusão entre empresas concorrentes, expande-se devido à diversificação de seus produtos e, atualmente, volta a juntar-se, tendo como base também duas divisões consideradas “rivais”, motivada pela concorrência. Os dados coletados sugerem que este grupo pretende, como destaca Ruben (1987), a viabilização para a livre circulação do seu capital, “reproduzindo relações de dominação internacionais e universalizar não apenas capitais, mas também, culturas e nacionalidades” (Ruben, 1987: 83).

Conforme a argumentação de Alves (1996):

(...) o processo de transformações produtivas, levado a cabo pela nova organização do trabalho (e por tecnologias), ocorrido nos anos noventa, é não apenas um ajuste defensivo, como observam vários autores, mas, sim, uma ofensiva do capital de novo tipo, voltada para buscar um novo patamar de acumulação capitalista no país, baseado na mais-valia relativa (ou seja, na busca de produtividade do trabalho decorrente de inovações organizacionais e/ou tecnológicas) (Alves, 1996: 139).

Nos início dos anos 2000, a empresa em questão resolve unir a administração de todas as suas fábricas na América Latina, já citado em Rodrigo. Segundo dados de pesquisa

---

<sup>72</sup> Para uma discussão mais aprofundada, ver Muniz, 2001b.

realizada pelo Instituto Observatório Social<sup>73</sup> (IOS), este plano foi denominado pela empresa de “O Caminho para o Crescimento”, sendo idealizado para enfrentar a perda do valor da empresa no mercado de capitais europeu.

Em função das reestruturações produtivas, propostas neste projeto de regionalização, houve fechamentos de fábricas: em Vespasiano-MG, cujos trabalhadores puderam ser transferidos para a fábrica de Indaiatuba- SP; mais recentemente, ano 2000-2001 a fábrica de Anastácio-SP também fechou e os trabalhadores foram transferidos para a fábrica de Vinhedo-SP<sup>74</sup>. Estas transferências só puderam acontecer, porque ambas as fábricas foram ampliadas, entretanto aqueles que não puderam ou quiseram se mudar foram demitidos.

Em função desta junção houve também uma mudança no nome da empresa, que no início de seu exercício, enquanto empresa familiar adota uma denominação. No momento em que esta é incorporada pelo grupo anglo-holandês, há uma união também dos nomes. Entretanto, com a regionalização a denominação passa a ser a do grupo anglo-holandês acrescido do nome Brasil.

Carlos, em sua narrativa, destaca que embora a empresa tenha mudado sua denominação, as pessoas da cidade de Valinhos ainda fazem referência ao nome antigo. Este fato mostra que a menção sobre a empresa não sofreu ainda transformações por parte dos moradores locais, os quais, de uma certa maneira, construíram um referencial identitário, reforçados pela própria empresa e pela história da cidade, ao criarem no imaginário destas pessoas, um desenvolvimento e crescimento conjunto e contínuo.

A tentativa por parte da empresa em romper com estas referências não restringiram-se apenas ao nome desta, mas também ao retirar do mercado marcas consideradas populares, muito conhecidas pelos moradores do Município, porque levavam o nome antigo da empresa, na concepção de Carlos. A interpretação deste entrevistado retoma as discussões realizadas por Rodrigues (2004), citadas anteriormente, sobre as estratégias de

---

<sup>73</sup> O Observatório Social é uma iniciativa da CUT Brasil em parceria com Cedec, Dieese e Unitrabalho, cujo intuito é gerar e organizar informações consistentes sobre o desempenho social e trabalhista de empresas no contexto da adoção de cláusulas sociais e ambientais nos acordos de comércio internacional (IOS, 2004:01).

<sup>74</sup> No momento da pesquisa em 2001, teve-se oportunidade de conversar com algumas pessoas, que trabalharam na fábrica de Anastácio e vieram para Vinhedo, os quais narraram todas as incertezas desta mudança. Ver Muniz (2001).

mudanças terem também o intuito de desconstrução, na dimensão simbólica, de vínculos, neste caso desta tese, entre empresa e localidade, para assegurar a sua postura no mercado.

Esta situação relatada por este entrevistado, aproxima-se também das reflexões de Sennett (2005), no momento em que este autor descreve seu retorno, nos anos 90, à padaria em Boston, já citada, e descobre que ela havia sido incorporada por um conglomerado de uma cadeia de alimentos. Os padeiros foram substituídos por máquinas computadorizadas manipuladas por mulheres, em sua maioria, e trabalhadores de origem étnica variadas, que não mais necessitavam saber fazer o pão, mas, simplesmente, ter habilidades em lidar com o computador, operando com softwares. Com estas mudanças, desapareceram também os vínculos identitários com o trabalho. Algo semelhante é percebido por Gussi (2005:158), em sua pesquisa sobre a privatização do Banco Banespa. Este autor destaca que a privatização e as mudanças neste Banco imprimiram a lógica do capitalismo flexível, cuja pretensão é a imposição da “individualidade sobre os vínculos coletivos e, com isso, levar ao desaparecimento uma identidade sócio-profissional historicamente construída”.

As asserções, evidenciadas acima, demonstram as várias estratégias das empresas capitalistas para introduzirem-se no mundo considerado moderno. A empresa em questão, na concepção de alguns entrevistados, não se furtou a estas estratégias. Cabe lembrar que as formas pelas quais as empresas se apropriam de tais artifícios são específicos, pois cada qual as utilizarão para resolverem problemas também particulares.

Antes mesmo do início da regionalização propriamente dita, as fábricas da empresa ligada ao grupo anglo-holandês no Brasil já estavam introduzindo uma série de outras mudanças, entre elas, o modelo de gestão e o processo produtivo, como citado anteriormente. O primeiro passa a ser denominado “modelo de gestão por processos”, no qual os processos administrativos, que antes trabalhavam separadamente, foram agrupados em três processos considerados chaves pela empresa: Desenvolvimento de Marcas (Brand Development), Cadeia de Suprimentos (Supply Chain) e Gerenciamento de Clientes (Customer Manager). Os processos de Tecnologia de Informações, Finanças e Recursos Humanos se reorganizaram para impulsionar toda a mudança. Esse conjunto de reorganização da empresa estava focalizado em uma produção com maior qualidade e custo menor, por isto também a necessidade de mudanças na produção: introdução de grupos semi-autônomo, técnicas japonesas (Total Perfeição da Manufatura, *kanban*, *just in time*),

automação, convivendo ainda com técnicas fordistas e tayloristas, tais como esteiras rolantes e trabalho repetitivo<sup>75</sup>, já destacados em itens anteriores.

Todas estas mudanças parecem ter sido realizadas com o propósito de preparar seus trabalhadores para o trabalho em grupo ou, como a empresa denomina, em “time”, com a introdução do trabalho mais flexível, no qual um trabalhador possui um conhecimento diversificado das funções da empresa, fator primordial para a unificação do grupo anglo-holandês na América Latina. A junção de áreas que antes trabalhavam separadamente é um exemplo disto.

Segundo Harvey (1998), a acumulação flexível levou a muitas fusões e diversificações corporativas, pois o capitalismo está se tornando mais organizado, através da dispersão e mobilidade geográfica e ainda, pelas

respostas flexíveis nos mercados de trabalho, nos processos de trabalho e nos mercados de consumo, tudo isso acompanhado por pesadas doses de inovação tecnológica e institucional (Harvey, 1998: 150-151).

Ortiz (1994) também considera a introdução de novas tecnologias um fator importante para a expansão do capital, pois, anteriormente, o que era privilegiado era a produção em massa. Atualmente, de acordo com este autor, o que conta é a fabricação de produtos especializados a ser consumido por mercados exigentes e segmentados. Por isso, é considerada importante a incorporação de novas tecnologias, uma vez que “elas permitiriam a rápida confecção de materiais bem acabados, fator essencial para o seu barateamento” (Ortiz, 1994: 149). Discurso este muito semelhante ao da empresa em questão.

De acordo com informações do Observatório Social,

estas mudanças refletem a adaptação da Empresa<sup>76</sup> num mundo marcado pela abertura de mercados e pelo conseqüente deslocamento produtivo e de operações. A Empresa persegue uma estratégia de concentração de produção em unidades com maior intensidade em tecnologia (IOS, 2004:13).

Esta empresa tem sempre como meta fabricar produtos com a maior qualidade possível e com um custo cada vez menor. Por isso, como aponta Ortiz, tem introduzido

---

<sup>75</sup> Para uma discussão mais aprofundada sobre o assunto, ver Muniz (2001).

<sup>76</sup> A Instituição refere-se ao grupo anglo-holandês.

novas tecnologias e também técnicas de produção inovadoras, como confirmam os dados do IOS, citados acima. Este Instituto destaca ainda os motivos pelos quais os países considerados em desenvolvimento, como o Brasil, fazem parte desta estratégia:

Pelo potencial de crescimento do mercado consumidor e por nesses países a Empresa ainda auferir vantagens competitivas em razão do custo da mão-de-obra, preço de matérias-primas etc. (IOS, 2004: 13).

Este tipo de regionalização é também discutido por Ianni (2000), mas sob a denominação de *federalismo regional*. Na interpretação deste autor, este “federalismo” é formulado e praticado “a partir de interesses que prevalecem na globalização do capitalismo, traduzindo-se em estruturas mundiais de poder, evidentemente com implicações regionais e nacionais” (Ianni, 2000: 31). É o que se pretende, segundo Ortiz (1994), com associações como o Mercado Comum da América do Sul (MERCOSUL), por exemplo.

A partir do conceito de organizações transnacionais, elaborado por Ruben (1995), pode-se considerar o grupo anglo-holandês como tal, pois este autor define como transnacional “tudo aquilo que acontece fora das fronteiras nacionais, sem que isto subentenda uma automática ruptura com a nação de origem” (Ruben, 1995: 75). Desta forma, as operações de produção são executadas fora de sua nação de origem, através do diálogo com a tradição nacional. O exemplo disto é que, ao mesmo tempo em que o grupo anglo-holandês propõe, em seus propósitos corporativos, que suas empresas tenham autonomia, há normas e regras que devem ser seguidas por todas, principalmente no que diz respeito à qualidade dos produtos, que é estabelecida pelo grupo. Além disso, o próprio modelo de gestão foi elaborado pelo grupo, juntamente com uma empresa de consultoria, na Inglaterra, país sede do grupo, para ser praticado por todas as suas empresas. Ruben acrescenta, também, que os processos transnacionais tiveram um aumento com o incremento da internacionalização, isto é, com a tendência à anulação de barreiras alfandegárias e migratórias, além da diminuição das restrições ao capital e ao trabalho.

As corporações transnacionais, para Ianni (2000), também estão na base do processo de globalização<sup>77</sup>, pois é através delas que “se transnacionalizam e dinamizam o capital, a

---

<sup>77</sup> É importante lembrar que o processo de globalização não é algo novo na sociedade capitalista, já existiu com denominações diferentes tais como imperialismo (Ver Sposati, 1997). Ianni (1997) considera a globalização como um projeto imaginado desde sempre e viabilizado pelos avanços do sistema capitalista no

tecnologia, a força de trabalho, a divisão do trabalho e o planejamento, em escala nacional, regional e mundial” (Ianni, 2000: 11).

Já a concepção de globalização de Ortiz (1994) sintetiza bem os propósitos do grupo anglo-holandês, implicando

um certo grau de integração funcional entre as atividades econômicas dispersas. O conceito se aplica, portanto, à produção, distribuição e consumo de bens e de serviços, organizados a partir de uma estratégia mundial, e voltada para um mercado mundial. Ele responde a um nível e a uma complexidade da história econômica, na qual as partes, antes internacionais, se fundem agora numa mesma síntese: o mercado mundial (Ortiz, 1994: 15-16).

Chesnais (1996) utiliza o termo “mundialização do capital”, que para ele corresponderia à noção em inglês de “globalização”, para traduzir

a capacidade estratégica de todo grupo oligopolista, voltado para a produção manufatureira ou para as principais atividades de serviços, de adotar, por conta própria, um enfoque e condutas “globais” (Chesnais, 1996: 17).

A palavra “mundialização”, para este autor, expressaria muito melhor o processo de internacionalização do capital, do que o termo “global”. Neste caso, serão baseadas neste autor as referências sobre este processo de internacionalização do capital.

Esse processo de “mundialização” do capital, só se torna possível, segundo Hirata (2001/02: 143), estimulado por políticas governamentais neoliberais; no caso do Brasil no governo Collor de Melo, a partir da liberalização das trocas comerciais, desregulamentação, abertura dos mercados e novas lógicas de desenvolvimento das empresas multinacionais, além das tecnologias de informação e comunicação. Para Chesnais (1996: 301), os governos e as elites que dirigem os principais países capitalistas adiantados deixaram que o capital-dinheiro se tornasse uma potencia quase incontrolável, “que se ergue em total impunidade ‘diante do crescimento mundial’”. E acrescenta:

a mobilidade do capital permite que as empresas obriguem os países a alinharem suas legislações trabalhistas e de proteção social àquelas do

mundo. A globalização é entendida também por este autor como sendo algo que envolve tanto a homogeneização quanto a diversificação, assim como a integração e fragmentação.

Estado onde forem mais favoráveis a elas (isto é, onde a proteção for mais fraca) (Chesnais, 1996: 306).

De acordo com dados coletados na Revista Exame (16/06/1999), confirmado pela narrativa de Rodrigo, a regionalização das empresas anglo-holandesas na América Latina parece ter sido impulsionada pela competitividade, ou seja, pelo ingresso no mercado de sabão em pó de uma empresa norte-americana.

Chesnais (1996: 92), citando Pickering (1974), afirma que as companhias “não reagem mais a forças impessoais provenientes do mercado, e, sim, pessoal e diretamente, a suas rivais”. Na mesma perspectiva, Ianni (1997) considera que, além da competitividade, também

as buscas de novos processos produtivos, a conquista de outros mercados e a procura de lucros provocam a dinamização das forças produtivas e da forma pela qual elas se combinam e aplicam nos mais diversos setores de produção, nas mais diferentes nações e regiões do mundo (Ianni, 1997: 137).

Nesta matéria, a Revista divulga a disputa do mercado brasileiro e Latino-americano de sabão em pó. O grupo anglo-holandês era, à época, líder nestes mercados, mas estava entrando uma empresa americana que queria desafiar essa hegemonia. Esta última lançou, em 1999, uma marca de sabão em pó, líder de vendas desta empresa, simultaneamente, no Brasil, Argentina e Chile, territórios até então de hegemonia do grupo anglo-holandês. Segundo a Revista Exame, este grupo detinha, naquele momento, acima de 80% das vendas no Chile e na Argentina. Acrescenta ainda que este grupo nunca antes havia sido desafiado neste “canto do mundo” por um competidor com o “fôlego da rival americana”. Em 42 anos, conforme dados da revista, nenhum outro concorrente conseguiu abalar a liderança do grupo anglo-holandês no mercado de sabão em pó no Brasil. Sua marca líder de vendas foi também, por quatro anos consecutivos, a marca mais lembrada pelos consumidores, de acordo com pesquisas do Instituto Datafolha. Em entrevista à revista, o presidente de outra empresa, que tem entre seus produtos o sabão em pó, comparou a “guerra” entre os concorrentes deste tipo de produto às disputas por audiências entre as emissoras de televisão Rede Globo e SBT, pois as empresas de sabão em pó gastam milhões de dólares em propagandas.

Informa ainda que os executivos do grupo anglo-holandês, no Brasil, foram enviados ao México para estudar as estratégias do concorrente no mercado Latino-americano em que a marca líder da empresa norte-americana detém a maior fatia de liderança (35%), o que aponta o caráter acirrado dessas disputas.

Ainda de acordo com dados da Revista, a marca líder da empresa norte-americana, no momento da publicação do artigo, tinha um peso muito pequeno no mercado de sabão em pó no Brasil. Sua participação no bimestre março e abril de 1999, medido pela Nielsen, era de 0,6%, afirma o autor do artigo. No entanto o presidente da filial brasileira da empresa norte-americana afirmava que estavam dispostos a investir o que fosse preciso para ter uma presença destacada nesse mercado. Algo que deve ser destacado é a centralização, através de três “megaplantas” das fábricas da empresa norte-americana na Europa. Conforme dados da Revista Exame, até vinte anos atrás, no mercado europeu “reinavam” as marcas do grupo anglo-holandês. A partir de então, a empresa norte-americana estabeleceu um padrão de dominância. Para termos uma idéia dessa dominância, os pacotes desta empresa chegaram a vender até 50% a mais do que todas as marcas do grupo anglo-holandês juntas, afirma o autor deste artigo. Este sucesso deve-se ao fato da empresa norte-americana, ao invés de operar fábricas descentralizadas em cada país e sustentar diferentes marcas, como fazia o grupo anglo-holandês, aquela empresa resolveu concentrar suas operações, conferindo vantagem competitiva pela sinergia de escala e de uma única estratégia de marketing, segundo dados da Revista.

Para o IOS, esta estratégia elaborada pela Empresa está sendo realizada também com o intuito de ocupar fatias de mercado em mão da concorrência, o que confirma as informações dadas pela Revista Exame, sobre este grupo estar sentindo-se ameaçado num território – a América Latina – que até então possuía certa hegemonia. O próprio diretor da Divisão de Detergentes e Sabonetes do grupo anglo-holandês relatou à revista que iriam defender sua hegemonia, pois o Brasil é considerado “a jóia da coroa” do grupo na América Latina. Isto se deve ao fato das cinco marcas do grupo faturarem mais ou menos 1,5 bilhões de reais ou quase 40% do faturamento da filial (dados da Revista Exame em 1999).

Outro fato que é evidenciado pela revista Exame é que esta “guerra” é movida a inovações: “Ganha a dianteira quem for capaz de seduzir a dona de casa com produtos cada vez mais eficientes” (Revista Exame, 1999: 37). Um dos propósitos corporativos do grupo

anglo-holandês é justamente a inovação. Durante pesquisa na fábrica em Vinhedo, pôde-se verificar que os trabalhadores eram incentivados a inovarem sempre, principalmente aqueles que trabalhavam com o desenvolvimento de marcas. Estas mudanças mostram que a empresa resolveu “inovar” também no modo de gerenciar suas fábricas na América Latina, propondo a regionalização.

Segundo Sennett (2006), num período de cem anos, de 1860 a 1970, as corporações aprenderam a arte da estabilidade, proporcionada pela aplicação ao capitalismo de modelos militares de organização. Este autor confere a Weber, a análise da militarização da sociedade civil no fim do século XIX – “corporações funcionando cada vez mais como exércitos, nos quais todos tinham seu lugar e cada lugar, uma função definida” (Sennett, 2006: 27).

As análises iniciais de Schumpeter sobre a economia demonstravam que, à medida que se disseminava a forma militarizada do capitalismo social, os negócios davam lucro, já que os investidores buscavam resultados mais previsíveis a longo prazo, afirma Sennett (2006). De acordo com este autor, o tempo está no cerne desse capitalismo social militarizado: “um tempo de longo prazo, cumulativo e, sobretudo previsível” (Sennett, 2006: 29). Atualmente, a militarização do tempo social tem se desintegrado com o fim do emprego vitalício, com o desaparecimento das carreiras inteiramente dedicadas a uma única instituição, com a procura de respostas de curto prazo e não mais de longo prazo, entre outras questões.

Apesar das mudanças apontadas por Sennett (2006), uma matéria da Revista Veja (26/07/2000) destaca que muitos termos utilizados nas empresas são ainda claramente militares, tais como “companhia, divisão, campanha (publicitária), guerra (de preços), aniquilar (a concorrência), conquistar (mercados) e assim por diante” (Veja, 2000: 01).

A própria empresa em questão utiliza, como estratégia de superar a concorrência, algo semelhante à utilizada pelos militares, a “camuflagem” das informações sobre o desempenho da empresa na implementação de técnicas japonesas, já que a certificação, junto aos consultores japoneses, era sinônimo de competência empresarial e produtos de qualidade, características fundamentais para a empresa continuar competitiva no mercado atual. Os comentários de Rodrigo sobre esta questão são bem ilustrativos para exemplificar este fato. Este conta que a partir da publicação da matéria citada, sobre concorrentes, na

área de sabão em pó, a empresa resolveu adotar uma estratégia, com o intuito de “aniquilar” a concorrência. Passou então, a exibir filmes produzidos pela empresa, cujo conteúdo mostrava insetos (formiguinhas e gafanhotos), os quais faziam alusão a esta empresa e sua concorrente. A finalidade era fazer com que seus trabalhadores observassem a concorrente como sua inimiga, como gafanhotos, ou seja, predadores do trabalho alheio, realizado com grande esforço e dedicação pelos colaboradores do grupo anglo-holandês.

A partir do estabelecimento desta concorrência o grupo anglo-holandês resolve elaborar algumas estratégias, entre elas a junção de duas de suas três divisões, as divisões de Produtos Pessoais e de Sabonetes e Detergentes em 2000, como parte da regionalização no Brasil, apesar de seus trabalhadores construírem uma representação sobre estas quase totalmente opostas, como destacado anteriormente.

Um exemplo sobre as dificuldades enfrentadas pela empresa com a fusão, coletado anteriormente, foi citado por uma trabalhadora da fábrica localizada em Vinhedo, informalmente, referente à centralização das operações do departamento de informática das duas divisões. Foi proposto, pela empresa, que se formassem grupos heterogêneos de trabalho, entretanto, no momento da formação, o que acabou ocorrendo foram agrupamentos de trabalhadores de suas respectivas divisões, não havendo interação entre eles, portanto não conseguindo alcançar a proposta da empresa. Segundo dados da trabalhadora com quem foi conversado, a empresa só conseguiu formar grupos heterogêneos após várias reuniões entre os trabalhadores fora do ambiente de trabalho, através de técnicas de dinâmica em grupo. Este exemplo evidencia que as representações não explicam apenas, como sugere Strathern (1995), similaridades e diferenças, elas (as representações) dão um valor descritivo sobre o modo como as similaridades e diferenças são feitas aparentes (Strathern, 1995: 157).

O relato supra citado se assemelha muito à descrição da empresa, em livro elaborado por ela, da junção da empresa do Sr. Milani com o grupo anglo-holandês, isto é, marcada por conflitos iniciais e logo administrados.

Para viabilizar a produção a partir de uma escala, no caso do grupo anglo-holandês, regional, antes de iniciar a proposta de regionalização, o grupo já havia criado uma área para que pudesse atingir seus objetivos e facilitar as fusões, a qual, de acordo com Andreff

(2000), também faz parte das estratégias globais. Conforme este autor, as empresas multinacionais<sup>78</sup> as adotam quando,

simultaneamente, ela tem uma visão mundial dos mercados e da concorrência; conhece bem seus rivais, a mundialização da concorrência não sendo anônima e criando uma interdependência entre todas as multinacionais do oligopólio; tem o poder de controlar suas operações no espaço da Tríade<sup>79</sup>; comporta-se como um ‘jogador global’ e muda radicalmente sua maneira de trabalhar, sua sobrevivência estando em jogo por uma concorrência aguda no oligopólio mundial; opera em indústrias de alta tecnologia e procura aí ativos portadores de inovação numa escala global; localiza suas atividades onde elas são mais rentáveis, segundo as vantagens comparativas oferecidas pelos países; tem atividades coordenadas através das tecnologias de informação e de produção flexível, criando valor agregado em inúmeros países e integradas em uma ‘linha de valor’ internacional, sobre uma base regional ou mundial (...) (Andreff, 2000: 85-86).

Este projeto de regionalização é interpretado, segundo dados obtidos, exatamente da mesma maneira destas estratégias globais citadas pelo autor: como algo que visa à verticalidade da qualidade, dos custos e da parte operacional da empresa, que é denominado por Andreff de “linha de valor”.

A área, citada acima, foi denominada “sourcing”, que fazia parte até bem pouco tempo do Supply Chain, cujo intuito era descobrir qual a melhor fonte para produzir, ou seja, em qual fábrica do grupo anglo-holandês era mais vantajoso economicamente fabricar determinado produto. Por exemplo, na fabricação de creme dental, antes que se inicie a sua produção, os trabalhadores desta área são incumbidos de pesquisar em cada país, de preferência na América Latina, por sua proximidade e a intenção da regionalização propriamente dita, 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 à fabricação de produtos que atendam às necessidades dos consumidores locais.

---

<sup>78</sup> O autor utiliza o termo multinacional para o que neste trabalho emprega-se transnacional.

<sup>79</sup> Andreff refere-se aos países desenvolvidos com economia de mercado.

Talvez essa mudança de estratégia de “produtos locais” para “produtos internacionais” se deva ao fato de que as fábricas do grupo anglo-holandês só exportam 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.

De acordo com Andreff (2000), este tipo de comércio, o qual ele denomina “intra-ramos” (que exporta o mesmo produto um para o outro), entre países é realizado por empresas multinacionais, com o intuito de tirar

vantagens comparativas de custo da produção (exportação filial estrangeira-matriz) e procura evitar custos específicos de transação – comercialização – no país de origem (exportação matriz-filial) (Andreff, 2000: 61).

No caso da empresa estudada, o comércio é entre suas fábricas localizadas na América Latina, cujo objetivo é muito semelhante ao descrito por este autor. O produto comercializado é conceituado por Andreff de “produto-sistema”, ou seja, aquele

composto complexo de insumos, fabricados nas localizações mais diversas e montados no país de origem ou em qualquer um dos países hospedeiros, produto destinado a ser vendido em qualquer lugar do mundo. Tal produto não é mais identificado por uma etiqueta ‘Made in (seguido pelo nome de um país)’ mas por ‘Made in (seguido pelo nome de uma multinacional)’ (Andreff, 2000: 94).

Ao mudar o nome da empresa no Brasil e passar, a partir de 2001, a adotar o nome do grupo anglo-holandês, além da implementação de transformações operacionais, pode-se afirmar que a empresa em questão passa a fabricar produto-sistema, tal qual definido por este autor, cujo intuito é a integração mundial de sua produção e romper os vínculos locais, como já citado.

De acordo com Chesnais (1996),

a integração transnacional provoca um desenvolvimento muito significativo no intercâmbio de produtos finais ou semi-acabados, entre as filiais e entre as fábricas de diversos países, e portanto um comércio, considerado “internacional”, de tipo “intracorporativo” e também, claro, “intra-setorial” (Chesnais, 1996: 132).

Os dados obtidos levam à interpretação de que o grupo anglo-holandês, ao propor a criação da área denominada *sourcing*, tinha exatamente a intenção de retirar dos países próximos, no caso os países latino-americanos, o melhor proveito possível de cada um, com um propósito mais amplo, a regionalização. A criação desta área facilitou o intercâmbio de produtos entre as várias fábricas do grupo anglo-holandês na América Latina, tal qual citado por Chesnais (1996).

Ortiz (1994) dá um exemplo, através de produtos alimentícios, de como estes produtos, ao serem distribuídos em escala mundial, perdem seus vínculos territoriais, perdendo também a sua singularidade. Este autor chega a questionar se existiria alguma “italianidade” nas pizzas Hut, ou “mexicanidade” nos tacos Bell, que são consumidos em vários países. Estes alimentos, de acordo com este autor, se adequam às circunstâncias que os envolvem. Ortiz acrescenta ainda que a corporação transnacional, ao tomar o mercado como único, redimensiona suas prioridades, em função da competição global, por isso muitas vezes acaba colocando as especificidades nacionais em segundo plano. Segundo Ortiz (1994), se os produtos fossem determinados pelo gosto local, a premissa da economia global seria inviabilizada, por isso a necessidade de padronização dos produtos.

No entanto, segundo algumas informações, esta política adotada pela empresa de “produto-sistema” pode estar ocasionando conflitos entre fábricas de alguns países. Um exemplo do fato foi o lançamento de xampus para cabelos cacheados e o creme hidratante para peles morenas e negras. Houve uma séria discussão com os argentinos, pois na Argentina há uma população majoritariamente branca, com uma pequena parcela de índios (estes foram massacrados no final do século XIX<sup>80</sup>) e não há muitas pessoas com este tipo de características físicas (cabelos cacheados, pele negra) como no Brasil. Os argentinos concordavam com as medidas propostas pelo grupo anglo-holandês, as quais sugeriam a padronização de seu processo produtivo, deste modo, as fábricas venderiam sempre os mesmos produtos em todos os países, não havendo necessidade de terem algumas especificidades para cada país. Entretanto os brasileiros aceitaram o risco e lançaram os produtos que, segundo informações da empresa, vendem muito bem aqui no Brasil.

Segundo Andreff (2000), a estratégia de padronizar um produto globalmente e, ao mesmo tempo, diferenciá-lo para se adaptar às preferências locais, é comumente adotada

---

<sup>80</sup> Dados obtidos em Ruben (1997).

por empresas multinacionais, o que mostra que não houve necessariamente “um risco” em discordar da política do grupo anglo-holandês, no caso do xampu para cabelos encaracolados. Por isto, embora a área de *sourcing* tenha auxiliado na padronização dos produtos do grupo anglo-holandês, foi permitida, no Brasil, ainda uma preocupação com o local, mas sempre objetivando a maximização dos lucros.

De acordo com a narrativa de Rodrigo, por conta da regionalização, uma das áreas administrativas da fábrica em Vinhedo passou a ter um gerente argentino. Sua narrativa reforça os problemas enfrentados com a junção, pois este possuía uma concepção de trabalho diferente dos trabalhadores daquela fábrica. Estavam acostumados a diminuir o ritmo de trabalho nos escritórios, na sexta-feira e, freqüentemente, saírem mais cedo da fábrica, porém não era esta a visão do gerente argentino, que preferia que o trabalho se estendesse até o término das tarefas propostas para aquele dia. No caso, como o próprio Rodrigo destacou, houve choques culturais de interpretação sobre o trabalho e vieram à baila as representações sobre os argentinos serem adversários dos brasileiros. Algo semelhante foi observado por Ruben em sua pesquisa realizada em uma *joint-venture* de capital argentino e brasileiro, do setor de metalurgia. Esta empresa, conforme Ruben (1996: 05), tinha todos os elementos para alcançar sucesso na sua área de atuação: dinheiro para investir, clientes de renome, pessoal qualificado, entretanto, ao invés de conhecer “a glória e o sucesso”, a empresa enfrentou “momentos de desespero e conflitos lacinantes”. Isto porque havia perspectivas diferentes sobre vários assuntos entre os empresários argentinos e brasileiros, construídas a partir de preconceitos constatados

de maneira não sistemática, como senso comum nos sistemas de representação que os cidadãos de cada país constroem sobre o outro. Ou, de uma maneira, essas diferenças eram resultado, ou faziam parte, da tradição ou da cultura nacional de cada um dos países envolvidos (Ruben, 1996: 06).

Segundo este autor, os argentinos, de uma maneira geral são vistos como muito racistas, cuja denominação comumente dada aos brasileiros é “macaquitos”. Vale lembrar que a Argentina já foi um país muito rico, o que permitiu que eles se considerassem os europeus da América Latina, afirma Ruben. Neste país, a população é majoritariamente branca, como já citado, e a população brasileira é resultado da mestiçagem.

Já a representação que os brasileiros constroem sobre os argentinos é de um povo muito mentiroso e arrogante. De acordo com este autor, os brasileiros costumam dizer que “o melhor negócio para um brasileiro é comprar um argentino por seu verdadeiro preço e revendê-lo pelo preço que ele diz valer” (Ruben, 1996: 07).

No caso da joint-venture, os empresários estavam cientes destes preconceitos e queriam, na concepção de Ruben, construir um conjunto de relações dignas e respeitadas, contudo o problema estava

no nível das representações inconscientes<sup>81</sup> dos conceitos elementares da vida quotidiana de toda empresa: valor, trabalho, lazer, tempo, espaço, trabalho feminino, sindicato, trabalhador, governo, sociedade (...) (Ruben, 1996: 07).

As concepções destes conceitos seriam diferentes para os representantes dos dois países. Entretanto é preciso destacar que o autor supra citado não está afirmando que exista uma representação coletiva para o conjunto de brasileiros e uma outra para o conjunto de argentinos. Este concorda que as diferenças de concepções também dependem da região, da classe social, entre outros fatores.

Apesar disto, constata-se que ainda há influências destas representações na empresa em questão, mostrada na narrativa de Rodrigo, ao comentar que os argentinos são muito racistas e preconceituosos; assim como nas divergências no que se refere ao trabalho e à padronização dos produtos da empresa em questão, citadas anteriormente.

O Sr. Ernani possuía uma interpretação diferente dos trabalhadores da fábrica de Vinhedo sobre as relações entre argentinos e brasileiros. Para ele, a questão da rivalidade não passa de uma representação social que não influenciou em nada a prática cotidiana de trabalho entre eles, ao contrário, estimulou a amizade. Contudo cita um conflito com o Chile sobre a “universalização” de uma marca de creme dental, que era diferente neste país. Houve uma enorme preocupação por parte do departamento de marketing da fábrica chilena quanto à reação dos consumidores ao novo nome, cuja solução foi colocar ambas as denominações, nas línguas inglesa e espanhola, atendendo assim tanto a determinação do grupo quanto dos gerentes locais.

---

<sup>81</sup> Ruben (1996: 07) utiliza tal conceito como categorias mentais, que são o produto histórico dos homens vivendo em sociedade, mas que, simultaneamente, participam de suas atividades cotidianas.

Outro exemplo de como a empresa deste grupo, no Brasil, tem procurado estar atento às necessidades locais é a inauguração de uma fábrica de sabão em pó na cidade de Igarassu no Estado de Pernambuco, em 1997, com o objetivo de fabricar produtos destinados aos consumidores de baixa renda, conforme os próprios dados da empresa. Uma das marcas de sabão em pó que está sendo produzida exclusivamente para consumidores de baixa renda é vendida apenas na Região Nordeste do Brasil. Para as pessoas que vivem nesta Região, o produto é de péssima qualidade, mas com um preço bem reduzido. No caso deste sabão em pó, a qualidade não foi privilegiada e sim atingir uma população de baixa renda, que não possuem condições econômicas para consumirem seus produtos com melhor qualidade<sup>82</sup>. Prevaleceu neste caso, assim como na questão da regionalização, a “velha” lógica capitalista, já citada acima, da maximização dos lucros.

Este fato mostra o que já foi ressaltado por Ianni (1993), que a “sociedade global” não se constitui de modo autônomo, independente e alheio à sociedade nacional: “ela se planta na província, na nação, na região, ilhas, arquipélagos e continentes, compondo-se com eles em várias modalidades, em diferentes combinações” (Ianni, 1993: 67).

Tanto isto é procedente que os próprios diretores da empresa no Brasil, conforme dados do IOS, mudaram <sup>83</sup>seu discurso e, após as fusões atuais, tem afirmado que a empresa em questão é

uma grande empresa multinacional, mas tem profundas raízes em culturas locais e em mercados ao redor do mundo. Trata-se de uma empresa multinacional multi-focal, que tem como missão corporativa o comprometimento em ‘atender as necessidades diárias das pessoas em todos os lugares’. E isto só é possível através de uma integração com as culturas locais. A Empresa entende que os negócios não são separados da sociedade, mas são parte dela e estão interligados de forma incontestável (IOS, 2004: 14).

Este discurso revela também que, para o grupo anglo-holandês, continuar a cumprir seus propósitos corporativos deve focalizar a manutenção do equilíbrio entre o interesse individual desta e os interesses mais abrangentes da sociedade. Deste modo, este grupo combinaria uma estratégia de investimentos em marcas globais com a preocupação de não

---

<sup>82</sup> A própria empresa deve saber que não pode vender seus produtos para “todos”, por isto também padroniza certos tipos de consumidores.

<sup>83</sup> Vale ressaltar que houve um discurso anterior de universalidade de produtos e condutas gerenciais, no início do processo de regionalização.

perder de vista as marcas locais/regionais populares, as quais para a empresa são de baixo retorno, porém não necessitam de grandes campanhas de marketing. Além disso, essas marcas são consideradas adequadas para enfrentar a concorrência em períodos de crise econômica, com a queda na renda do consumidor, conforme dados do IOS, o que explicaria a mudança de discurso por parte da empresa.

Embora a empresa em questão tenha demonstrado uma enorme preocupação com as inovações tecnológicas e administrativas para atingir seu objetivo de fusões, o mesmo não ocorreu com as informações sobre como se processariam tais mudanças aos trabalhadores de suas fábricas no Brasil. Apesar de alguns gerentes mostrarem certa tranquilidade, outros aparentavam e relataram exatamente o contrário, isto porque não recebiam muitas informações sobre o seu futuro na empresa. O significado de tranquilidade, para estes gerentes, era deixar o caminho claro, a incerteza deixava-os muito estressados, podendo mesmo chegar a afetar a saúde deles, afetando conseqüentemente seu trabalho.

Esta preocupação pode expressar-se não apenas quanto ao anúncio de fechamento de fábricas e demissões como também às próprias estratégias do grupo em promover homogeneizações, as quais Ortiz evidencia que não favorece o pluralismo, ao contrário, “reforça um sistema de crenças, integrando todos a uma ordem coercitiva” (Ortiz, 1994: 166). Este autor acrescenta que surge a necessidade, por parte das empresas, neste caso, de novos tipos de controle, não mais centralizados, como no caso das multinacionais, mas materializados em “núcleos globais de decisão”, compostos por executivos de diversas nacionalidades e auxiliados por um complexo instrumental de comunicação. A situação descrita por Ortiz é o proposto pelo grupo anglo-holandês, mas desde Malinoswski (1978) sabe-se que há um hiato entre o discurso e a prática cotidiana. Como não foi possível a pesquisa *in lócus* não se pode avaliar como estava sendo realizada na prática esta fusão.

O que alguns gerentes sabiam era que a unificação se daria, principalmente, nas áreas gerenciais, como, por exemplo, nas que tratam da venda de detergentes. De acordo com informações de entrevistados em pesquisa anterior, todos os gerentes que atuavam nesta área, nas fábricas latino-americanas, trabalhariam em conjunto e não mais separadamente, podendo ou não se deslocar de seu país de origem. Apesar das escassas informações mais concretas sobre a regionalização, naquele momento, algumas trabalhadoras 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 da Argentina, por exemplo. Fato este proporcionado pelas novas tecnologias de informação<sup>84</sup>. Como foi visto nos relatos do Sr. Ernani e Rodrigo, houve deslocamentos de gerentes de outros países da América Latina para as fábricas desta empresa no Brasil.

Conforme dados obtidos anteriormente a este trabalho, os trabalhadores da empresa teriam que se adaptar a tais mudanças, do contrário, seriam demitidos, principalmente quem tivesse um pensamento individualizado, porque, na junção, muitos trabalhadores de vários países latino-americanos atuavam em conjunto, estimulando ainda mais o trabalho em equipe, segundo informações da empresa.

Chesnais (1996: 25) informa que a palavra de ordem, atualmente, devido à “mundialização” do capital, é a adaptação às novas exigências e obrigações provenientes deste processo, pressupondo que as empresas tenham absoluta liberdade de movimentos e que todos os campos da vida social, sem exceção, sejam submetidos à valorização do capital privado.

Por este motivo, muitos acreditavam, pelo menos na fábrica em Vinhedo, que não seriam difíceis estas adaptações, já que os brasileiros são muito *adaptáveis*, pois passamos por vários planos econômicos e, conseqüentemente, por várias mudanças de moedas, o que acabou por criar certa versatilidade, por isso estes entrevistados interpretavam estas mudanças como apenas mais uma entre tantas outras.

A pesquisa anterior já visualizava também quais eram os cargos que estariam sendo reservados às mulheres, no caso as gerentes na fábrica em Vinhedo. Em um documento elaborado pelo Diretor de Recursos Humanos da fábrica, que atualmente passou a dirigir esta área no Brasil, manifesta-se interesse em ter em seu quadro gerencial – área que tem sofrido maiores mudanças devido à regionalização – as mulheres. A maioria dos empresários entrevistados por Todaro, Godoy e Abramo (2001/02: 209) afirmaram que as mulheres são mais comprometidas com o trabalho, tem mais facilidade para adaptar-se às inovações e são mais confiáveis, disciplinadas e responsáveis. Por isto, em alguns casos, incentivam a contratação de mulheres, já que reconhecem certas características associadas positivamente aos novos estilos de gestão, como é o caso da empresa em questão.

---

<sup>84</sup> Para uma discussão mais aprofundada sobre o assunto, ver Ruben, Wainer e Dwyer (2003).

No trabalho referido o Diretor citado justifica tal “interesse”, referindo-se ao fato das organizações para gestão de pessoas, atualmente, estarem valorizando atributos considerados “mais femininos”: cooperação mais que competição, emoção, intuição, preocupação com o ser humano e o bem estar das pessoas - no caso refere-se especificamente aos clientes – afirma o autor do texto. Há, neste caso, novamente uma naturalização do gênero, no qual atribuem tanto valores culturalmente construídos como biologicamente determinados. Este texto evidencia também que, se há uma procura pela empresa em empregar mulheres nas áreas gerenciais, é porque estas, conforme o autor do texto, estariam mais aptas às mudanças – fator primordial para a viabilização das junções – gerenciais que vem ocorrendo com a implementação de novos modelos de gestão. Por este motivo, ou seja, por estarem associadas a estas qualidades, é que estariam sendo atualmente valorizadas gerencialmente.

Um exemplo desta situação foi citado sobre a fábrica da Divisão de Sabão e Detergentes na Argentina, que, por ser administrada por uma mulher, estava obtendo melhores resultados do que o mesmo setor no Brasil. Na interpretação deste diretor, esses bons resultados se devem ao fato de esta saber das necessidades das donas-de-casa e não por sua competência, pois também realiza tarefas domésticas, por isto tem um conhecimento maior do que um homem para estar suprindo estas necessidades das consumidoras deste produto. 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 anteriormente, o que não ocorria na prática. Como, nesta empresa, não havia diferenças com relação a salários e qualificação entre homens e mulheres, a hierarquia era estabelecida, em alguns setores, baseada nas distinções de atributos sexuais, como no caso das operárias da fábrica localizada em Vinhedo.

Muitos foram os relatos de mulheres que ocupavam cargos de gerência, citados em pesquisa anterior (Muniz, 2001), sobre a necessidade de tomarem atitudes consideradas “masculinas” para serem aceitas em suas posições.

Entretanto, no texto em questão a preferência por mulheres gerentes foi justificada exatamente por suas características consideradas femininas. Os critérios de escolha das gerentes, da área de produtos de limpeza, baseavam-se nos atributos femininos adquiridos enquanto donas-de-casa, porque a empresa considerava que estariam mais aptas a entender e atender as necessidades daquelas. Este fato evidencia uma clara distinção de cargos e funções a partir do sexo dos contratados. A empresa em questão tinha o intuito de tirar proveito das “qualidades” femininas para vender mais e, conseqüentemente ter uma maior lucratividade.

Todaro, Godoy e Abramo (2001/02) afirmam que as características mencionadas, em sua pesquisa, como habilidades de mulheres executivas, tais como, mais responsáveis, adaptáveis, compreensivas, organizadas e com maior capacidade para estabelecer relações humanas, eram habilidades desenvolvidas pelas mulheres no exercício de papéis familiares, que, no âmbito do trabalho, tornam-se virtudes, como também no caso da empresa em questão.

Apesar disto, o discurso do Diretor que estava recrutando estas mulheres era de que a empresa estava dando oportunidades para que estas ingressassem na mesma.

Em seguida, serão destacadas algumas “novas” exigências de perfil dos trabalhadores na empresa em processo de regionalização.

## **2.1. O trabalhador nesta “nova” fase do capitalismo**

Para Chesnais (1996), o trabalho humano é, mais do que em qualquer outro momento, uma mercadoria, como tão bem demonstrado por Carlos em sua narrativa.

A rotatividade é algo não só valorizado, como esperado pelas empresas, pois, de acordo com Sennett (2005), o mercado é muito dinâmico para permitir a estabilidade e o longo prazo. Nos dias atuais, como citado por Carlos, houve uma inversão de valores, já que as empresas têm preferido pessoas que tenham trabalhado em vários empregos.

Este sentimento expresso por Carlos foi observado também por Sennett (2005: 27) em um de seus entrevistados, Rico. Na concepção deste autor, o capitalismo de curto prazo corrói o caráter de alguns trabalhadores, sobretudo aquelas qualidades que ligam os seres humanos uns aos outros e dão a cada um deles um senso de identidade sustentável.

Os trabalhadores lidam com a realidade de hoje através de um distanciamento e cooperatividade superficial, pois a afirmação de que “não há longo prazo” significa mudar, não se comprometer e não se sacrificar, segundo Sennett (2005).

O pai de Rico, Enrico, contou a Sennett (2005: 14) que o que mais o impressionou a ele e sua geração “foi ver como o tempo era linear em suas vidas: ano após ano trabalhando em empregos que raras vezes variavam de um dia para o outro”, ou seja, o tempo em que viviam era previsível:

Enrico conquistou uma nítida história para si mesmo, em que a experiência se acumulava material e fisicamente; sua vida assim fazia sentido para ele, numa narrativa linear (Sennett, 2005: 14).

Antes de todas as mudanças vividas por Carlos, o trabalho também fazia sentido para ele, que se transforma drasticamente com as políticas de gestão implementadas pela empresa a partir da década de 80, tornando-se o mundo do trabalho indiferente e negligente.

Conforme Sennett (2005),

as condições de tempo no novo capitalismo criaram um conflito entre caráter e experiência, a experiência do tempo desconjuntado ameaçando a capacidade das pessoas transformarem seus caracteres em narrativas sustentadas (Sennett, 2005: 32).

Este autor destaca ainda que o rompimento com o passado é conseguido através de processos de reengenharia, que significa produzir mais com baixos custos, a qual sugere uma redução de empregos, demitindo trabalhadores mais antigos e contratando outros que se ajustem mais facilmente a estas mudanças, como já citado anteriormente.

Apesar do Sr. Ernani ter trabalhado na empresa na mesma época que Carlos, em sua narrativa não aparece esses conflitos. Provavelmente isto se deva ao fato de ter sido “treinado” para ser um gerente que incorporasse as metas da empresa e as defendesse em quaisquer circunstâncias. Um exemplo disto está na insistência em demonstrar que os conflitos eram resolvidos facilmente, mesmo ao lidar com trabalhadores mais jovens e sem muita experiência em sua área. A falta de experiência destes não resultou em problemas para este senhor, já que a empresa os estava privilegiando nas contratações, algo muito criticado por Carlos, que interpreta este critério, juventude, como um problema, pois havia áreas que necessitavam de conhecimento para o exercício da função. De acordo com o pai

de Rodrigo, o importante não é mais saber realizar o trabalho, mas sim conseguir se adaptar às novas tecnologias, fato confirmado pelo Sr. Ernani e por Rodrigo.

Para autores como Lima (1989), Leite (1990), Druck (1989), entre outros, a busca do envolvimento do trabalhador é inteligível no atual cenário de reestruturação produtiva em curso, cuja renovação das bases da competitividade que antes era baseada em custo, agora passa a ser em qualidade e inovação. No caso deste senhor, o seu discurso evidencia este envolvimento, pois, mesmo em momentos em que há certa crítica a alguma ação desta empresa, ela é logo atenuada com justificativas para tal atitude, sempre procurando destacar as soluções consensuais e a administração dos conflitos, quando estes ocorrem, algo muito observado nos discursos das empresas.

Não há como negar que esta “nova” etapa do capitalismo tem, por um lado, imputado conseqüências traumáticas em muitos trabalhadores mais velhos cronologicamente e, por outro, tem procurado “treinar” recém-formados para enfrentarem estes processos de mudança, como é o caso da empresa em questão.

Resta tentar concluir este trabalho, com algumas reflexões que não pretendem ser esgotadas aqui, mas instigar outros pesquisadores a retomarem estas discussões, inserindo as representações, os sentimentos dos sujeitos em suas investigações sobre o trabalho capitalista.

## Considerações finais

Considera-se extremamente pertinente iniciar a conclusão desta tese com a descrição dada por Singer (1987) sobre a essência do capitalismo, já que sintetiza algumas das questões apresentadas neste trabalho:

É a corrida generalizada atrás do dinheiro, é a competição cega das empresas no mercado, é a invenção de novos produtos, é a caça, pelos consumidores, do que “vai ser moda”, é a incessante mudança de processos e o sucateamento precoce de homens e máquinas. E é o trabalho alienado de muitos, subordinado às ordens do capital agindo às cegas e que, ao agir assim, ora cria progresso, ora crise, ambos inadvertidamente (Singer, 1987: 11).

A citação do autor supra citado traduz com muita propriedade os motivos pelos quais a empresa em questão implementou tantos processos de mudança. Processos estes, referentes aos sofridos pelo próprio capitalismo, nos períodos destacados pelos entrevistados.

Nas condições atuais, o capitalismo corrói o caráter, pois não há mais destino partilhado, segundo Sennett (2005: 176). Este afirma que aprendeu, com o passado radical de sua família, que, quando ocorre uma mudança, “ela se dá no chão, entre pessoas que falam por necessidade interior, mais do que por levantes de massa”. Por isto a preferência, nesta tese, por trabalhar com histórias de vida.

Estas histórias foram coletadas conjuntamente, em família, pois, a partir do diálogo entre eles, pôde-se observar as construções sociais e suas representações sobre um mesmo universo de trabalho, a fábrica localizada em Valinhos, interior de São Paulo. Como bem destaca Halbwachs (1990), a memória do indivíduo depende do seu relacionamento com a família, com a classe social, com a escola, com a profissão, enfim com os grupos de convívio e de referência peculiares a este indivíduo.

Além disto, como foi visto a partir de políticas empresariais e estatais, a família passa a ser representada como uma grande força motivadora para a inserção e realização no mundo do trabalho. A família, de acordo com Colbari (1995),

cria uma razão de ser para o trabalho – ele é necessário para assegurar a provisão do trabalhador e seus familiares -, destacando a figura do provedor ou provedores da família e disseminando um conjunto de valores incorporados à estrutura psíquica que naturaliza esse papel social.

Assim, o trabalho é alçado à condição de fonte de dignidade e legitimação e de fundamento das identidades sociais (Colbari, 1995: 244).

A moralidade do trabalho no imaginário social foi estimulada, conforme esta autora, por vários segmentos e instituições sociais, tais como, empresários, governo, imprensa, lideranças operárias anarquistas e socialistas. Contudo,

carentes do referencial simbólicos e ideológico centrado na ética puritana, esses setores tiveram de incorporar interesses surgidos no mundo familiar e na vivência comunitária para erigir um suporte moral que legitimasse o ato de trabalhar. Na ausência de um fundamento religioso, a família forneceria também a substância para a ética do trabalho (Colbari, 1995: 250).

Por este motivo, as lembranças desta família permitiram acompanhar não apenas as representações que estes construíram sobre a fábrica em questão, mas também sobre o contexto social em que viveram, as transformações ocorridas, as relações entre a fábrica e a sociedade valinhense, as questões políticas.

Neste trabalho, assim como na tese de Gussi (2005) a experiência esteve presente nas narrativas desta família. Thompson (1981) critica Althusser e outros marxistas de terem deixado de lado em seus trabalhos “a experiência humana”. Dentro deste termo, segundo este autor, homens e mulheres retornam como sujeitos:

Não como sujeitos autônomos, “indivíduos livres”, mas como pessoas que experimentam suas situações e relações produtivas determinadas como necessidades e interesses e como antagonismos e em seguida “tratam” essa experiência em sua consciência<sup>85</sup> e sua cultura (as duas outras expressões excluídas pela prática teórica) das mais complexas maneiras (sim, “relativamente autônomas”) e em seguida (muitas vezes, mas nem sempre, através das estruturas de classe resultantes) agem, por sua vez, sobre sua situação determinada (Thompson, 1981: 182).

Para este autor, as pessoas também experimentam,

sua experiência como sentimento e lidam com esses sentimentos na cultura, como normas, obrigações familiares e de parentesco, e reciprocidades, como valores ou (através de formas mais elaboradas) na arte ou nas convicções religiosas (Thompson, 1981:189).

---

<sup>85</sup> Para Thompson (1981:193) a consciência “é tão vivida quanto conhecida”.

Devido a este trabalho basear-se também em uma concepção de experiência semelhante a esta é que se pôde visualizar, através das narrativas da família do Sr. José, as transformações do trabalho no capitalismo, pois tais narrativas evocam uma reflexão acerca do contexto social vividos por estas pessoas. Além disso, por considerar-se também a proposta de experiência de Scott (1999) é que se pôde também “historicizar a experiência”. Concorde-se com Gussi (2005:175) que as narrativas são construções de experiências e de sujeitos que nela se posicionam e se constituem. Por isto, estas foram encaradas como a expressão da experiência, ou seja, como ela é contada.

Deste modo, o Sr. José narrou sua experiência em uma época paternalista, na qual os empregados demitidos, para evitar a instabilidade, logo retornavam às suas atividades na mesma. Os trabalhadores, naquele momento, sentiam-se gratificados pela valorização à sua experiência, ou seja, o saber fazer era algo fundamental. A experiência se acumulava material e fisicamente, deste modo, a vida fazia sentido para os trabalhadores, como afirma Sennett (2005). Embora, o trabalho exigisse um grande esforço físico e as condições de trabalho fossem precárias, este não era superficial devido aos laços étnicos, tal qual observado por este autor na padaria em Boston.

A narrativa deste senhor informou ainda as relações entre indivíduo e sociedade, cuja análise, neste trabalho, foi inspirada em Elias (1994). Ao contar sobre o contexto vivenciado, o Sr. José demonstrou que suas ações, muitas vezes, foram condicionadas por relações passadas ou presentes com as outras pessoas, como foi o caso de educar seu filho para trabalhar na empresa em questão. Esta empresa, ao se desenvolver junto com o Município, torna-se central na vida dos moradores de Valinhos-SP, que sentiam, e muitos ainda sentem, orgulho de abrigarem em sua cidade uma fábrica internacionalmente importante.

Este senhor não apenas narrou contextos sociais, mas também políticos, mostrando que havia uma estreita relação entre a economia e a política, no momento em que vivenciou suas experiências na fábrica em Valinhos.

Carlos, por sua vez, por ter presenciado a transição desta época para uma “nova lógica” capitalista pôde desenvolver um senso mais crítico, já que, apesar dos esforços, não chegou a ser reconhecido pela empresa. A necessidade de inovação fez com que a empresa deixasse de desejar trabalhadores que tinham experiência no que faziam, para preferir um

trabalhador móvel, jovem, mais apto a se adaptar às mudanças, ou seja, flexível. De acordo com Sennett (2006: 178-179), esse “novo” modo de vida está cada vez mais superficial, repudiando o esforço e o compromisso corporificados na perícia artesanal. E apenas esse compromisso desinteressado enraizado no espírito do autêntico artesanal, do fazer alguma coisa bem-feita, “ainda que não nos traga nada em troca, pode motivar as pessoas emocionalmente; de outra forma, elas sucumbem na luta pela sobrevivência”. Diante disto, o autor supra citado mostra que as condições de trabalho encontram-se ainda pior do que anteriormente. Por esta razão, o momento em que o Sr. José trabalhou na empresa em questão foi percebido por Carlos como melhor do que atualmente.

O trabalho hoje está ilegível para muitos trabalhadores, afirma Sennett (2005), não somente pela flexibilidade, como também pelo rompimento com laços afetivos nas empresas, tais como lealdade e compromisso. Os trabalhadores mais velhos são os primeiros a serem excluídos neste processo, como foi o caso de Carlos discutido anteriormente.

É preciso ressaltar que, apesar do autor supra citado considerar que no capitalismo atual alguns valores estão sendo rompidos, uma pesquisa realizada por Gonçalves (2003) no grupo privado nacional Odebrecht contradiz esta afirmação. Esta empresa também passou por várias transformações tecnológicas, entretanto, a gestão do grupo é realizada de acordo com princípios formulados por seu fundador Norberto Odebrecht, a TEO (Tecnologia Empresarial Odebrecht), na década de 40<sup>86</sup> “composta por um conjunto de conceitos, valores e princípios que regula, normatiza, norteia e unifica as atividades econômicas realizadas pelo Grupo” (Gonçalves, 2004: 120). A TEO, conforme esta autora, adota valores fundamentais como a confiança, fidelidade, a disciplina e uma ética do trabalho baseada no *ethos* protestante de vertente luterana. A pesquisa de Gonçalves mostra, a partir de dados empíricos, que o Grupo Odebrecht preserva ainda o caráter impresso pelo seu fundador, cuja definição de eficiência e eficácia estão relacionadas a conceitos como disciplina, fidelidade e confiança.

---

<sup>86</sup> A TEO ao longo do tempo foi reformulada, sofisticada e publicada em três versões, de acordo com Gonçalves (2004).

Embora, a narrativa de Carlos aponte para uma perda destes valores na empresa em questão, após sua “modernização”, não se pode generalizar e afirmar que este fato esteja ocorrendo em todas as empresas atualmente.

Este sentimento evidenciado por Carlos baseou-se na sua observação sobre o processo seletivo adotado pela empresa em questão, que tem procurado selecionar pessoas consideradas jovens para o seu quadro de trabalhadores, excluindo aqueles considerados velhos. Deste modo, a narrativa de Carlos retoma a questão da impessoalidade que o capital trouxe às relações no trabalho, vivenciadas por ele, no qual o novo é sinônimo de inovador, dinâmico e “moderno”, enquanto o velho passa a ser seu oposto, portanto deve ser superado, sejam eles objetos ou pessoas, já que buscam a lucratividade.

O Sr. Ernani possibilitou um outro olhar sobre estas questões, pois ao ingressar na empresa em um programa de trainee, obteve todas as oportunidades almeçadas por Carlos. Por isso, este senhor vivenciou as mudanças na empresa de uma maneira bem diferente daquele. Em sua narrativa os problemas foram amenizados e justificados e todos os conflitos administrados. Comparando com a pesquisa anterior (Muniz, 2001), o relato do Sr. Ernani aproximou-se muito do discurso da própria empresa, o qual afirmava que havia um excelente diálogo entre todos os níveis hierárquicos, aquela “comunhão quase mágica entre todos, patrões e empregados”, da qual comenta Aktouf (1993).

Entretanto, na prática, o que se observou foi uma exclusão enorme das mulheres no setor da produção, considerada uma área “masculina”. Este fato proporcionou a “extinção” das operárias na fábrica em Valinhos e a exclusão das mesmas do processo de seleção interno na fábrica em Vinhedo.

Todas as mudanças implementadas, nas fábricas citadas, não conseguiram “apagar” resquícios de um passado que estava interferindo na imagem destas: junto ao grupo anglo-holandês: a questão do olhar sobre a mulher caracterizado pelos atributos sexuais e os critérios subjetivos de seleção. Na fábrica do Sr. Milani, os critérios eram étnicos; na fábrica localizada em Vinhedo, a partir dos anos 90, o critério, na área produtiva, passou a ser a amizade.

As mulheres foram as mais prejudicadas, pois de maioria passaram a minoria, devido à automação –na área produtiva, além de ainda se privilegiar características consideradas “naturais” a ambos os sexos como fator de divisão dos cargos na empresa.

Percebeu-se que, na maioria das vezes, os trabalhadores e trabalhadoras eram tratados conforme as representações sociais construídas sobre homens e mulheres nas sociedades ocidentais. Grande parte das atribuições de cargos eram baseadas nestas representações, cujo reforço deu-se com a publicação da empresa de um documento para incentivar contratações de mulheres em áreas consideradas mais “apropriadas” a elas, tais como de produtos de limpeza.

É importante destacar que 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 a referência é especificamente sobre a empresa em questão, 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. Anteriormente este tipo de comportamento não era reprimido, porém com a necessidade de construção de uma nova imagem para a empresa, não se permitiram mais relacionamentos pessoais entre os trabalhadores e trabalhadoras de suas fábricas, 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. Recentemente (Muniz, 2001) foi demonstrado que esse consentimento não existia, entretanto, era tratado pelas chefias como algo não apenas aceito, mas também incentivado pelas trabalhadoras, pelo simples fato de serem mulheres e, os homens não conseguem resistir às mesmas<sup>87</sup>. Por este motivo, podiam “elogiá-las” tendo em vista apenas seus atributos físicos e não profissionais.

---

<sup>87</sup> Esta questão é amplamente discutida por Muniz, 2001a e 2001b.

Esta situação estava gerando muitos conflitos e insatisfações entre as trabalhadoras. Além do próprio programa de trainee tão criticado por Carlos e por outros trabalhadores da fábrica localizada em Vinhedo, por privilegiar apenas os ingressantes neste programa.

Rodrigo cresce neste “mundo” de transformações e prefere ater-se à utilidade do trabalho, isto é, opta pelo emprego que lhe dá melhores condições de salários e oportunidades, mirando-se no exemplo de seu pai: anos de dedicação a uma mesma empresa sem o devido reconhecimento. Este jovem evidencia os motivos da regionalização, isto é, a concorrência com uma empresa norte-americana, a qual estava “ameaçando” a hegemonia da empresa em questão no mercado de sabão em pó, assim como, destaca os preconceitos de gênero, raça e classe nas fábricas citadas.

D. Maria não foi apenas a esposa do Sr. José, mas também trabalhadora, cuja narrativa proporcionou evidenciar como eram as relações entre homens e mulheres na empresa em questão e a própria condição da mulher, na década de 50 do século passado. As mulheres, naquele momento, por sua educação para serem obedientes e subservientes eram uma mão-de-obra valorizada pelos empresários, além dos baixos salários. Para não ameaçarem os postos ocupados pelos homens, as mulheres deveriam demitir-se ao contraírem o matrimônio, caso contrário seriam ridicularizada pela sociedade, a partir da construção de estereótipos e estigmatizações. Além disto, eram vistas como objetos sexuais, as quais poderiam ser “apreciadas” sem qualquer tipo de reclamações, mantendo-as, deste modo, em condições de inferioridade.

Carmem destacou sua experiência como trabalhadora junto à agricultura familiar, assim como mostrou de que modo compartilhou com seu marido de suas frustrações e angústias sofridas na fábrica em Valinhos.

Tanto a narrativa desta família, como a narrativa do Sr. Ernani, proporcionaram um resgate das transformações capitalistas inserindo o sujeito como aquele que vive e sente estas experiências em seu trabalho e na sua própria casa, já que há uma relação que foi construída entre família e trabalho. Da mesma maneira que as histórias de vida coletas por Gussi (2005:173), as histórias destas pessoas construíram emoções, reflexões, imagens, pensamentos, desejos e significados sobre suas vidas, isto é, experiências vividas.

Concordando com Thompson (1981) considera-se que ,

os valores não são “pensados”, nem “chamados”; são vividos, e surgem dentro do mesmo vínculo com a vida material e as relações materiais em

que surgem as nossas idéias. São as normas, regras, expectativas, etc. necessárias e aprendidas (e, “aprendidas” no sentimento) no “habitus” de viver; e aprendidas, em primeiro lugar, na família, no trabalho e na comunidade imediata. Sem esse aprendizado a vida social não poderia ser mantida e toda a produção cessaria (Thompson, 1981: 194).

Desta forma, foi fundamental a inserção das discussões sobre trabalho e família para a compreensão dos sentimentos descritos pelos membros desta família diante das mudanças vividas.

O capitalismo atual, ao buscar incessantemente a maximização dos lucros, segundo Sennett (2005), tem deixado todos à deriva. Na concepção deste autor, um regime que não oferece aos seres humanos motivos para ligarem uns para os outros não pode preservar sua legitimidade por muito tempo.

O que se pretendeu, neste trabalho, foi, ao se perceber as várias transformações sofridas pela empresa e o próprio capitalismo, entender as conseqüências destas mudanças para os trabalhadores reais, que sentem, que sofrem, que se conformam, que se adaptam a formas tão excludente de relações no mundo do trabalho, através da narrativa de suas experiências em vários momentos e contextos. Como o período relatado foi muito extenso tentou-se privilegiar, na análise, os fatos considerados mais importantes por estes sujeitos em suas narrativas. Foram, portanto, esta família e o Sr. Ernani que auxiliaram na construção e condução desta tese, a qual preocupou-se em evidenciar a importância da elaboração das subjetividades no mundo do trabalho.

A intenção não era concluir ou muito menos esgotar tais discussões, mas instigar a ampliação das mesmas, pois como Geertz destaca (1973):

A vocação essencial da antropologia interpretativa não é responder às nossas questões mais profundas, mas colocar à nossa disposição as respostas que outros deram – apascentando outros carneiros em outros vales – e assim incluí-las no registro de consultas sobre o que o homem falou (Geertz, 1973: 41).

## Referências Bibliográficas:

ABRAMO, L. A Subjetividade do Trabalho Frente à Automação *In* NEDER, R. **Automação e Movimento Sindical no Brasil**, São Paulo: Hucitec, 1988.

ABREU, A. R. de P. Mudança tecnológica e gênero no Brasil. **Novos Estudos CEPRAP**, n.º 35, março de 1993.

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas *In* CHANLAT, J. F. (coord.). **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993, 2v.

ALVES, G. Nova ofensiva do capital, crise do sindicalismo e as perspectivas do trabalho – o Brasil nos anos 90 *In* TEIXEIRA, F., OLIVEIRA, M. (orgs.) **Neoliberalismo e reestruturação produtiva**. São Paulo, Cortez, UECE, 1996.

AMORIM, E. R. A. A. **No limite da Precarização? Terceirização e Trabalho Feminino na Indústria de Confecções**. Dissertação de Mestrado, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Unicamp, 2003.

ANDERSON, P. Balanço do neoliberalismo *In* SADER, E., GENTILLI, P. (orgs.). **Pós-Neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático**. São Paulo: Paz e Terra, 1995.

ANDRADE, M. A. A. de. Coronelismo x clientelismo *In* SIQUEIRA, Deis E., POTENGY, G. F. e CAPPELLIN, P. (orgs.). **Relações de Trabalho, Relações de Poder**, Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1997.

ANDREFF, W. **Multinacionais Globais**. Bauru, EDUSC, 2000.

ANTUNES, R. Fordismo, toyotismo e a cumulação flexível *In* ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as Metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho**. 4ª edição, São Paulo: Cortez, Ed. da UNICAMP, 1997.

\_\_\_\_\_. Os caminhos da *liofilização organizacional*: as formas diferenciadas da reestruturação produtiva no Brasil *In* O Avesso do Trabalho, Revista Idéias, Campinas, 9(2)/10(1), p. 247-284, 2002/2003.

ARENDT, Hanna. A condição humana. 8ª. Edição. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1997.

AUGRAS, M. História Oral e Subjetividade *In* SIMSON, O. R. de M. V. (org.). **Os desafios contemporâneos da história oral**. Campinas: Área de publicações CMU/Unicamp, 1997.

BANDEIRA, L. M. Divisão sexual do trabalho - práticas simbólicas e práticas sociais *In* SIQUEIRA, Deis E., POTENGY, G. F. e CAPPELLIN, P. (orgs.). **Relações de Trabalho, Relações de Poder**, Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1997.

BARBOSA, L. Análise Cultural: Elida Gibbs. Relatório de análise cultural realizado na fábrica e centro empresarial Elida Gibbs, 1996/97.

BARROS, M. M. L. de. Velhos e jovens no Rio de Janeiro: processos de construção da realidade *In* VELHO, G. e KUSCHNIR, K. (org.). **Pesquisas urbanas: desafios do trabalho antropológico**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003.

BECKER. H. A História de Vida e o Mosaico Científico *In* BECKER. H. **Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: HUCITEC, 1999.

BENJAMIN, W. O Narrador *In* BENJAMIN, W. **Magia e Técnica, Arte e Política: ensaios sobre literatura e história da cultura**. Obras escolhidas, vol. I. São Paulo: Brasiliense, 1985.

\_\_\_\_\_. Experiência e pobreza *In* BENJAMIN, W. **Magia e Técnica, Arte e Política: ensaios sobre literatura e história da cultura**. Obras escolhidas, vol. I. São Paulo: Brasiliense, 1985

BELLE, F. Cultura de empresa e identidades profissionais *In* **Revista de Administração**, v. 26, abril/junho, 1991.

Berger, P. L. e Luckmann, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Ed Vozes, 1978.

BERTAUX, D. **L'Approache biographique. As validité méthodologique, ses potentialities. Cahiers Internationaux de Sociologie**, LXIX, n. 2, juil-dec, 1980.

BESSE, S. K. **Modernizando a desigualdade: reestruturação da ideologia de gênero no Brasil, 1914-1940**. São Paulo: EDUSP, 1999.

BORGES, A. e DRUCK, M. da G. Crise Global, Terceirização e a Exclusão no Mundo do Trabalho. **Caderno Centro de Recursos Humanos**, Salvador, jul/dez 1993.

BOSI, E. Memória e Socialização *In* BOSI, E. **Memória e Sociedade: Lembranças de velhos**. São Paulo: Cia. Das Letras, 1987.

BOURDIEU, P. Une Classe Objet. **Actes de la Reserche em Sciences Sociales**, n. 17-18, 1977.

\_\_\_\_\_. As contradições da herança *In* NOGUEIRA, M. A e CANTANI, A. (orgs.). **Pierre Bourdieu: escritos de Educação**, 4<sup>a</sup>. Edição, Petrópolis: Vozes, 2002.

BRUSCHINI, C. Trabalho Feminino: Trajetória de um Tema, Perspectivas para o Futuro *In Revista Estudos Feministas*, vol. 2, n.º 3, 1994.

\_\_\_\_\_ e LOMBARDI, M. R. Trabalho feminino no final do século XX *In Cadernos Pagu*, Campinas, n. 17/18, p. 157-196, 2001/02.

CAMARGO, A. Os Usos da História Oral e da História de Vida: trabalhando com Elites Políticas *In Dados: Revista de Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, Vol. 27, n. 1, 1984.

CASTRO, N. A. e GUIMARÃES, I. B. Divisão sexual do trabalho, produção e reprodução *In SIQUEIRA, Deis E., POTENGY, G. F. e CAPPELLIN, P. (orgs.). Relações de Trabalho, Relações de Poder*, Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1997.

CENNI, F. **Italianos no Brasil: “Andiamo In ‘Merica...”** São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1975.

CHIARINI, A. M. **Imigrante e Italiani All’Estero: os diferentes caminhos da italianidade em São Paulo**. Dissertação de Mestrado, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Unicamp, 1992.

COHEN, D. Até onde Chegam as Mulheres? **Revista Exame**, 24/01/2001.

COCKBURN, C. Play of power: women, men and equality initiatives in a trade union *In WRIGHT, Susan Antropology of Organizations*, London: Routledge, 1994.

COLBARI, A. L. **Ética do Trabalho: a vida familiar na construção da identidade profissional**. São Paulo: Letras&Letras/ Ed. da FCAA/UFES, 1995.

COMBES, D. e HAICAULT, M. Produção e Reprodução. Relações sociais de sexo e de classes *In KARTCHEVSKY-BULPORT, A. O sexo do trabalho*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

CORIAT, B. **Pensar pelo avesso: o modelo de gestão japonês de trabalho e organização**. Rio de Janeiro: Revan: UFRJ, 1994.

CORRÊA, M. Apresentação *In ARANTES, Antonio Augusto et al. Colcha de Retalhos: estudos sobre a família no Brasil*, Campinas: Editora da Unicamp, 1993.

CORRÊA, M. P. Fusões e Aquisições do grupo anglo-holandês do Brasil, disponível em [www.univap.br/biblioteca/pdf](http://www.univap.br/biblioteca/pdf). Acesso em 03 de maio de 2005.

COSTA, R. G. **Concepções sobre Maternidade entre Mulheres que Buscam Tratamento para Esterilidade**. Dissertação de Mestrado. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Unicamp, 1995.

CRASPANZANO, V. Life-Histories *In American Anthropologist*, n. 86, 1984.

DEBERT, G. G. A antropologia e o estudo dos grupos e das categorias de idade *In* Barros, M. M. L. de. **Velhice ou Terceira Idade? Estudos antropológicos sobre identidade, memória e política**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

DIÓGENES, G. História de Vida: desafios do Método *In* DIÓGENES, G. **Cultura e Subjetividade**. João Pessoa: Editora Universitária, 1996.

DURHAM, E. 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, E. Representações Individuais e representações coletivas *In* DURKHEIM, É. **Sociologia e Filosofia**, Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1970.

\_\_\_\_\_ e MAUSS, M. Algumas formas primitivas de classificação: contribuição para o estudo das representações coletivas. **Ensaio de sociologia**, São Paulo: Perspectiva, 1981.

ELIAS, N. **A Sociedade de Corte**. Lisboa: Estampa, 1987.

\_\_\_\_\_. **A Sociedade dos Indivíduos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1994.

\_\_\_\_\_ e SCOTSON, J. L. **Os Estabelecidos e os Outsiders**, Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2000.

FAUSTO NETO, A. M. Q. **Família Operária e Reprodução da Força de Trabalho**, Petrópolis: Vozes, 1982.

FELDMANN-BIANCO, B. Capitalismo e Família *In* ARANTES, A. A. et al. **Colcha de Retalhos: estudos sobre a família no Brasil**, Campinas: Editora da Unicamp, 1993.

FERREIRA, M. L. M. Memória e Velhice: do lugar da lembrança *In* Barros, Myriam Moraes Lins de. **Velhice ou Terceira Idade? Estudos antropológicos sobre identidade, memória e política**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

FLEURY, A. C. C. Organização do trabalho na indústria: recolocando a questão nos anos 80 *In* FLEURY, M. T. F. e FISCHER, R. M.. **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, H. (org.). **Sobre o “Modelo Japonês”**, São Paulo: Universidade de São Paulo, 1993.

FLEURY, M. T. L. 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.

\_\_\_\_\_. 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.

FOLHA DE VALINHOS. Valinhos, 08, novembro, 1997.

\_\_\_\_\_. Valinhos, 22, agosto, 1998.

GAGNEBIN, J. M. **História e Narração em Walter Benjamin**. Campinas: Editora da Unicamp, 1994.

GARRAHAN, P. & STEWART, P. Progress to Decline? In *Urban Change and Renewal: The Paradox of Place*. Aldershot. Avebury, 1994.

GAZETA MERCANTIL. Procura-se gerente com perfil de diretor, São Paulo, 05/09/2000.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1979.

GOLDMAN, M. Antropologia contemporânea, sociedades complexas e outras questões *In* **Alguns Antropologia**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1999.

GOMES, A. de C. e D' Araújo, M. C. **Getulismo e Trabalhismo**. São Paulo: Ática, 1989.

GONÇALVES, A. F. **Cultura de participação no setor de telemática**. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 1998.

\_\_\_\_\_. Etnia, cultura e gestão empresarial. Uma etnografia das raízes étnicas da Tecnologia Empresarial Odebrecht *In* **Etnografias do Capitalismo Brasileiro**, Revista Idéias, IFCH, Unicamp, Campinas, ano 11(3), 2004.

GONZÁLES, C. M. **Género y Nuevas Profisiones: El Sector Seguros en Sevilla**, Sevilla: Área de Cultura, Ayuntamiento de Sevilla, 1999.

GRÜN, R. Conflitos de geração e competição no mundo do trabalho *In* **Cadernos Pagu** (13), 1999.

GUIMARÃES, N. A. Os desafios da equidade: reestruturação e desigualdades de gênero e raça no Brasil *In* **Cadernos Pagu**, Campinas, n. 17/18, p. 237-266, 2001/02.

GUILBERT, M. **Les fonctions des femmes dans l'industrie**. Paris/La Haye: Mouton, 1966.

GUSSI, A. F. **Os norte-americanos (confederados) do Brasil – identidades no contexto transnacional**. Campinas: CMU/Unicamp, 1997.

\_\_\_\_\_. **Pedagogias da Experiência no Mundo do Trabalho: Narrativas Biográficas no Contexto de Mudanças de Um Banco Público Estadual**. Tese de Doutorado. Faculdade de Educação, Unicamp, 2005.

HALBWACHS, M. **A memória coletiva**. São Paulo: Vértice, 1990.

HARVEY, D. 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, M.L. 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.

\_\_\_\_\_. Estranha no ninho: sexualidade e trajetória de pesquisa *In* VELHO, G. e KUSCHNIR, K. (org.). **Pesquisas urbanas: desafios do trabalho antropológico**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003.

HIRATA, H. e HUMPREY, J. O emprego industrial feminino e a crise econômica brasileira. **Revista de Economia Política**, Vol. 4, n.º 4, outubro-dezembro, 1984.

\_\_\_\_\_ et al. Alternativas sueca, italiana e japonesa ao paradigma fordista, elementos para uma discussão do caso brasileiro. **Cadernos Codeplan**, Brasília, n.º 1, 1992.

\_\_\_\_\_ e Kergoat, D. A classe operária tem dois sexos. **Revista Estudos Feministas**, vol. 2, n.º 3, 1994.

\_\_\_\_\_. Globalização e divisão sexual do trabalho *In* **Cadernos Pagu**, Campinas, n. 17/18, p. 139-156, 2001/02.

\_\_\_\_\_. **Nova Divisão Sexual do Trabalho? Um olhar voltado para a empresa e a sociedade**. São Paulo: Boitempo, 2002.

HOLZMANN, L. Notas sobre as condições da mão-de-obra feminina frente às inovações tecnológicas. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 2, n.º 4, jul/dez, 2000.

HUMPREY, J. 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.

IANNI, O. Nação e Globalização *In* SANTOS, Milton e outros. **O Novo Mapa do Mundo: Fim de Século e Globalização**. São Paulo: HUCITEC, 1993.

\_\_\_\_\_. **Teorias da globalização**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

\_\_\_\_\_. A Globalização e o Retorno da Questão Nacional. **Primeira Versão**, IFCH/UNICAMP, Junho, 2000.

INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL. Comportamento Social e Trabalhista: Relatório Geral de Observação. Florianópolis, fevereiro, 2004.

JORNAL TERCEIRA VISÃO. Valinhos, 07, novembro, 1997.

\_\_\_\_\_. Valinhos, 06, fevereiro, 1998.

KANITZ, Stephen. Administração Feminina. Revista Veja, 26/07/ 2000.

KARTCHEVSKY-BULPORT, A. Trabalho feminino, trabalho das mulheres: força em jogo nas abordagens dos especialistas *In* **O sexo do trabalho**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

KERGOAT, D. Les Ouvrières. Paris. Sycomore, 1982.

\_\_\_\_\_. **Les Absentes de l'histoire**, Revue Autrement, Paris, 1992.

KOFES, S. Experiências Sociais, Interpretações Individuais: História de vida, suas possibilidades e limites *In* **Cadernos Pagu**, Campinas, (3), 1994.

\_\_\_\_\_. **Uma Trajetória, em Narrativas**. Campinas: Mercado de Letras, 2001.

\_\_\_\_\_. “Os papéis de Aspern”: anotações para um debate *In* **Histórias de Vida, Biografias e Trajetórias**, Cadernos do IFCH, Unicamp, Campinas, n. 31, 2004.

LE GOFF, J. **História e memória**. Campinas: Unicamp, 1992.

LÉVI-STRAUSS, C. A Família *In* Shapiro, Harry L. (org.), **Homem, Cultura e Sociedade**. São Paulo: Fundo de Cultura, 1971.

\_\_\_\_\_. Introdução *In* MAUSS, M. Ensaio sobre a dádiva. Forma e razão da troca nas sociedades arcaicas. **Sociologia e Antropologia**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1974, vol. 1.

LOBO, E. S., HUMPHREY, J., GITAHY, L. e MOYSÉS, R. A prática invisível das operárias In KARTCHEVSKY-BULPORT, A. **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.

LODI, J. B. **A Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira Editora, 1978.

LOPES, J. S. L. O vapor do diabo: o trabalho dos operários do açúcar. 2ª. Edição, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978.

LUCENA, C. Tempo e Espaço nas Imagens das Lembranças In SIMSON, O. R. de M. V. (org.). **Os desafios contemporâneos da história oral**. Campinas: Área de publicações CMU/Unicamp, 1997.

MALINOWSKI, B. **Os Argonautas do Pacífico Ocidental**. São Paulo: Col. Os Pensadores, Editora Abril, 1978.

MARRAS, J. P. Produtividade, Qualidade e Recursos Humanos In **Revista de Relações Humanas**, São Paulo, n.º 4, fevereiro, 1995.

MARRE, J. L. História de Vida e Método Biográfico In **Metodologias de Pesquisa**, Cadernos de Sociologia, Porto Alegre, v. 3, n. 3, jan./jul., 1991.

MATTOSO, J. E. 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, M. Ensaio sobre a dádiva. Forma e razão da troca nas sociedades arcaicas. **Sociologia e Antropologia**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1974, vol. 1.

MICHALET, C. A. **Le Capitalisme mondial**, PUF, 1985.

MINTZ, S. W. Encontrando Taso, me Descobrimo In **Dados: Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, Vol. 27, n. 1, 1984.

MUNIZ, C. R. **As representações nativas do universo fabril: um estudo etnográfico**. Dissertação de Mestrado, IFCH, UNICAMP, 2001a.

\_\_\_\_\_. As Construções Simbólicas de Exclusão em uma fábrica no interior do Estado de São Paulo. **Humanitas**, Campinas, v. 4, n.º 2, ago./dez., 2001b.

\_\_\_\_\_. A seleção interna e as exclusões de trabalhadoras e trabalhadores na área produtiva de uma fábrica localizada na região de Campinas *In* **Sociedade em Debate**, Pelotas, v. 8, n. 2, setembro, 2002.

NOGUEIRA, C. M. A feminização no mundo do trabalho: entre a emancipação e a precarização *In* **O Avesso do Trabalho**, Revista Idéias, Campinas, 9(2)/10(1), p. 247-284, 2002/2003.

OLIVEIRA, R. D. **Elogio da diferença: o feminino emergente**. São Paulo: Brasiliense, 1993.

ORTIZ, R. **Mundialização e Cultura**, São Paulo: Brasiliense, 1994.

\_\_\_\_\_. Mundialização, cultura e política *In* Ianni, Octávio e outros, **Desafios da Globalização**, Petrópolis: Vozes, 1999.

PACHECO, J. L. **Elos refeitos: aposentados contam e refazem suas trajetórias de vida**. Campinas: UNICAMP/CMU; Holambra: Editora Setembro, 2005.

PINHEIRO, P. S. de M. S. **Política e Trabalho no Brasil: dos anos vinte a 1930**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1975.

PIORE, M. e SABEL, C. **The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity**. Nova Iorque: Basic Books, 1984.

PISCITELLI, A. G. Tradição Oral, Memória e Gênero: Um comentário metodológico *In* **Cadernos Pagu**, Campinas, n. 1, 1993.

POLLERT, A. Team Work' on the Assembly Line *In* ACKERS, P. et alli **The New Workplace and Trade Unionism**, Routledge, Londres, 1996.

POUTGNAT, P. e STREIFF-FENART, J.. **Teorias da etnicidade. Seguido de Grupos étnicos e suas fronteiras de Fredrik Barth**. São Paulo: Fundação Editora da Unesp, 1998.

QUEIROZ, M. I. P. **O mandonismo local na vida política brasileira e outros ensaios**. São Paulo: Alfa-Omega, 1976.

\_\_\_\_\_. Relatos Oraís: Do “Indizível” ao “Dizível” *In* **Experimentos com Histórias de Vida (Itália-Brasil)**. São Paulo: Vértice, Editora Revista dos Tribunais, 1988.

REVISTA EXAME. A Batalha da Espuma. São Paulo: Editora Abril, ano 32, n.o. 12, 16/06/1999.

RIVERS, W. H. R. O método genealógico na pesquisa antropológica *In* CARDOSO DE OLIVEIRA, Roberto (org.). **A antropologia de Rivers**. Campinas: Editora da Unicamp, 1991.

RIZEK, C. S. e LEITE, M. de P. Dimensões e Representações do Trabalho Fabril Feminino, **Cadernos Pagu**, 10, 1998.

RODRIGUES, L. C. A dimensão simbólica no processo de reestruturação do Banco do Brasil *In Etnografias do Capitalismo Brasileiro*, Revista Idéias, IFCH, Unicamp, Campinas, ano 11(3), 2004.

ROMANELLI, G. **O Provisório Definitivo: trabalho e aspirações de bancários em São Paulo**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas/USP. São Paulo, 1978.

ROUSSO, H. Uso do Passado na França de Hoje *In* SIMSON, O. R. de M. V. (org.). **Os desafios contemporâneos da história oral**. Campinas: Área de publicações CMU/Unicamp, 1997.

RUAS, R. et all. Avanços e Impasses do Modelo japonês no Brasil: Observações Acerca de Casos Empíricos, *In* HIRATA, H. (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, G. R. **O que é nacionalidade**. São Paulo: Brasiliense, Coleção Primeiros Passos, 1987.

\_\_\_\_\_. Empresários e Globalização. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, vol. 28, junho 1995.

\_\_\_\_\_ et all. 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.

\_\_\_\_\_. **Cultura e gestão de empresa no Brasil: um estudo comparativo**. (mimeo UNICAMP), 1997.

\_\_\_\_\_. Prefácio *In* GUSSI, A. F. **Os norte-americanos (confederados) do Brasil – identidades no contexto transnacional**. Campinas: CMU/Unicamp, 1997.

\_\_\_\_\_ e GONÇALVES, A. Novas tecnologias, novas identidades coletivas? Incomensurabilidade e cultura na sociedade de informação *In* RUBEN, G. R., WAINER, J. e DWYER, T. (orgs.). **Informática, Organizações e Sociedade no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2003.

\_\_\_\_\_, WAINER, J. e DWYER, T. (orgs.). **Informática, Organizações e Sociedade no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2003.

SAHLINS, M. **Ilhas de História**, Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1990.

SARTRE, J.P. **Marxismo e existencialismo In Crítica da razão dialética: precedido por Questões de método.** Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

SCARAMELLA, M. L. **Nessa Longa Estrada da Vida: Um estudo sobre as experiências dos caminhoneiros.** Dissertação de Mestrado, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, UNICAMP, 2004.

SCOTT, J. 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.

\_\_\_\_\_. "Experiência" In SILVA, Alcione Leite, LAGO, Mara Coelho de Souza e RAMOS, Tânia Regina Oliveira. **Falas de Gênero: Teorias, Análises, Leituras.** Ilha de Santa Catarina: Mulheres, 1999.

SILVA, R. H. A. da. A Construção da Memória e as Lembranças de Moradores In SIMSON, O. R. de M. V. (org.). **Os desafios contemporâneos da história oral.** Campinas: Área de publicações CMU/Unicamp, 1997.

SEGNINI, L. **Mulheres no Trabalho Bancário: Difusão Tecnológica, Qualificação e Relações de Gênero.** São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1998, cap. 1 e 2.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter: as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo.** 10ª. Edição, Rio de Janeiro: Record, 2005.

\_\_\_\_\_. **A cultura do novo capitalismo.** Rio de Janeiro: Record, 2006.

SINGER, P. **O capitalismo: sua evolução e sua dinâmica,** 10ª. Edição, São Paulo: Moderna, 1987.

STOLCKE, V. Mulheres e Trabalho In **Estudos Cebrap,** São Paulo, Cebrap/Vozes, n. 26, 1980.

\_\_\_\_\_. A Família que não é Sagrada In ARANTES, A. A. (at al.). **Colcha de Retalhos: estudo sobre família no Brasil.** Campinas: Editora da Unicamp, 1993.

STRATHERN, M. **The Gender of the Gift,** University of California Press, Berkeley, 1988.

\_\_\_\_\_. The nice about culture is that everyone has it In **Shifting Context: transformations in Anthropological Knowledge,** Routledge, London and New York, 1995.

STUCCHI, D. O curso da vida no contexto da lógica empresarial: juventude, maturidade e produtividade na definição da pré-aposentadoria In Barros, M. M. L. de. **Velhice ou**

**Terceira Idade? Estudos antropológicos sobre identidade, memória e política.** São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

THOMPSON, P. A Transmissão Cultural entre Gerações dentro das Famílias: uma Abordagem Centrada em Histórias de Vida *In* LOPES, J. S. L. e PRANDI, R. (orgs.). **Ciências Sociais Hoje (1993)**, São Paulo: Hucitec, 1993.

THOMPSON, E.P. O termo ausente: experiência *In* **A Miséria da Teoria ou um planetário de erros: uma crítica ao pensamento de Althusser**, Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981.

TODARO, R., GODOY, L. e ABRAMO, L. Desempenho laboral de hombres y mujeres: opinan los empresários *In* **Cadernos Pagu**, Campinas, n. 17/18, p.197-236, 2001/02.

TOMIZAKI, K. A. **Ser Metalúrgico no ABC: Rupturas e Continuidades nas Relações Intergeracionais da Classe Trabalhadora.** 275 p., Tese de Doutorado, Faculdade de Educação, Unicamp, Campinas, 2005.

VELHO, G. **Subjetividade e Sociedade: uma experiência de geração.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1986.

\_\_\_\_\_. O desafio da proximidade *In* VELHO, G. e KUSCHNIR, K. (org.). **Pesquisas urbanas: desafios do trabalho antropológico.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003.

WEBER, M. **Economia e Sociedade: Fundamentos da Sociologia Compreensiva.** Brasília: UnB, 1994.

\_\_\_\_\_. **A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo.** 2ª. Edição Revista, São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001.

WEFFORT, F. C. **O Populismo na Política Brasileira.** Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1978.

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.

WOORTMANN, K. A. A. W. A Família Trabalhadora *In* **Ciências Sociais Hoje**, São Paulo: Cortez, 1984.

WRIGHT, S. **Antropology of Organizations**, London: Routledge, 1994.

#### **Consultas à Internet:**

[www.becel.terra.com/institucional](http://www.becel.terra.com/institucional)

[www.explorevale.com.br/circuitodasfrutas/valinhos/historia.html](http://www.explorevale.com.br/circuitodasfrutas/valinhos/historia.html)

**Referências de textos e revistas elaborados pela empresa estudada**

DIRETOR DE RECURSOS HUMANOS. Mulher e Trabalho. Campinas, 18/10/1999.

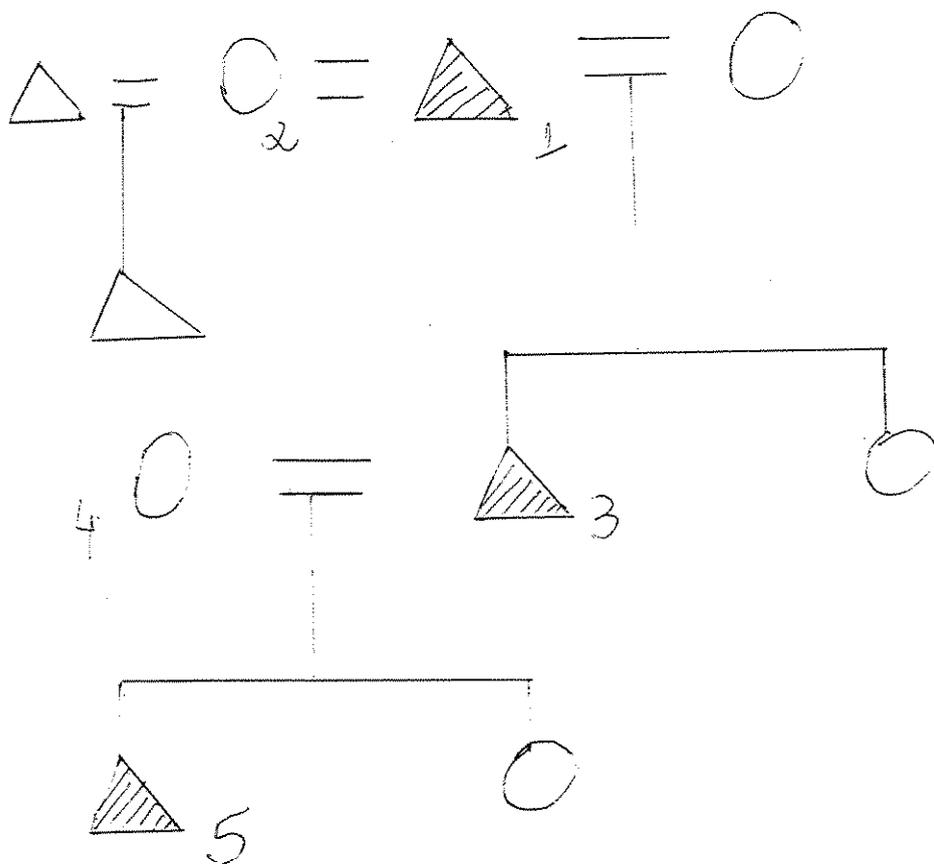
HISTÓRIA E HISTÓRIAS DE INTIMIDADE COM O CONSUMIDOR BRASILEIRO, São Paulo, 2001.

PROPÓSITO CORPORATIVO DO GRUPO ANGLO-HOLANDÊS. Inglaterra: Corporate Relations Department, 18/junho, 1997.

# Anexos

Anexo 1

Genealogia da Família Entrevistada



- 1) Sr. José
- 2) D. Maria
- 3) Carlos
- 4) Carmem
- 5) Rodrigo

Anexo 2

**Cronologia dos principais acontecimentos na empresa, na cidade de Valinhos e no Brasil**

Empresa	Valinhos	Brasil
1897: Sr. José Milani monta uma oficina de remendos de sapatos e venda de secos e molhados, um tipo de empório, o qual	<p>A cidade era distrito de Campinas.</p> <p>O Figo Roxo é introduzido em terras valinhenses por um imigrante italiano no ano de 1901. A partir de 1910, o Figo já é produzido em escala comercial, o que torna Valinhos conhecida nacionalmente como a Capital do Figo Roxo.</p>	<p>Revolta de Canudos na Bahia.</p> <p>No dia 05 de novembro de 1897, ocorre o único atentado contra a vida de um presidente, Prudente de Moraes, que saiu ileso mas não o Marechal Bitencourt, seu ministro da Guerra, assassinado durante uma visita ao Arsenal de Guerra, no centro do Rio de Janeiro.</p>
1929: Fundada no Brasil a filial do grupo anglo-holandês, com escritório na cidade de São Paulo.	Na década de 20, a estação de Valinhos torna-se ponto de embarque da produção diversificada de frutas, cereais etc. dos chacareiros.	<p>Crise do café devido à queda da bolsa de Nova York.</p> <p>Presidente da República: Washington Luís (1926-1930)</p>
<p>1930: A empresa em questão inaugurou sua primeira fábrica na capital paulista, no bairro de Vila Anastácio, e passou a produzir o sabão.</p> <p>1932: A empresa José Milani &amp; Cia adota o nome do sabonete, seu produto de maior sucesso.</p>	O distrito, em 1936, já tinha médios e pequenos comerciantes, possuindo 13 armazéns de secos e molhados, 9 bares e botequins, 3 açougues, 3 lojas de fazendas e armarinhos, 5 barbearias, 3 oficinas de conserto de sapato, 2 selarias, 3 ferrarias e carpintarias, 5 máquinas de beneficiar arroz e café, 1 funerária e 1 cinema.	Fim da política café com leite e início da era Vargas que se estende até 1945.
<p>Década de 40- Sr. José começa a trabalhar na fábrica em Valinhos.</p> <p>1944: grupo anglo-holandês amplia sua atuação no</p>	A partir dos anos 40, grandes rodovias foram implantadas na região de Campinas, beneficiando o escoamento e implantação das áreas industriais.	<p>Presidente da República: Eurico Gaspar Dutra. (1947 a 1950).</p> <p>Em 1946 teve início a produção de aço da CSN</p>

mercado brasileiro, com a incorporação de firma de perfumaria.		(Companhia Siderúrgica Nacional), Volta Redonda, que abriu perspectivas para o desenvolvimento industrial do país, já que o aço constitui a base ou a "matriz" para vários ramos ou tipos de indústria
1953: A empresa lança o primeiro sabão em pó brasileiro. Década em que D. Maria trabalhou na fábrica em Valinhos e da criação da Vila Operária.	Valinhos foi emancipada em dezembro de 1953. No ano seguinte acontece a primeira eleição para prefeito do Município.	2.o. mandato de Vargas (1951-1954).
<p>Década de 60 - junção das empresas do Sr. Milani e do grupo anglo-holandês. Carlos começa a trabalhar na fábrica em Valinhos nesta década.</p> <p>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 xampus, perfumes e colônias.</p> <p>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.</p>		<p>1964: Golpe militar.</p> <p>Entre 1968 e 1974, a economia brasileira sofreria uma notável expansão, refletida no crescimento acelerado do Produto Interno Bruto (PIB). o período, que ficou conhecido como do "milagre brasileiro" em alusão aos "milagres" alemão e japonês das décadas de 1950 e 1960, seria marcado por taxas de crescimento muito elevadas, que foram mantidas, enquanto a inflação, "controlada e institucionalizada", declinava, estabilizando-se em torno de 20 a 25% ao ano.</p> <p>Presidente da República: Emílio Garrastazu Médici (1969-1974).</p>
Na década de 70, a empresa se divide em três áreas: de sabões, sabonetes e saponáceos; de creme dental, talco, perfumaria, xampu, creme de barba e		Os primeiros anos da década de 70 no Brasil foram marcados pela euforia dos grandes projetos megalomaniacos do "milagre brasileiro", citado

<p>cabelo e de margarinas, absorvendo produtos da fábrica de São Paulo e todas as linhas produzidas pela Casa de Perfumaria do Rio de Janeiro.</p> <p>1978: Inaugurada fábrica na cidade paulista de Vinhedo, destinada a manufaturar os produtos de higiene pessoal.</p>		<p>acima, 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, do tropicalismo, entre outros.</p> <p>Grande inserção de mulheres no mercado de trabalho por causa da necessidade de trabalhadores "polivalentes".</p>
<p>Década de 80 – reestruturação produtiva- automação/ demissões em massa</p>		<p>Diretas já.</p> <p>1985- Transição do governo militar para governo civil. Presidentes: João Batista Figueiredo (1979-1985). Presidente: Tancredo Neves o primeiro presidente civil em mais de 20 anos. No entanto, Tancredo não chegou a assumir a Presidência. Na véspera da posse foi internado no Hospital de Base, em Brasília, com fortes dores abdominais e José Sarney toma seu lugar interinamente no dia seguinte, em 15 de março de 1985. Depois de sete cirurgias, veio a falecer em 21 de Abril, aos 75 anos de idade, vítima de infecção generalizada. Em 22 de abril, Sarney toma posse e governa até 1990.</p>
<p>1997: Inaugurada a fábrica da cidade de Igarassu (PE), voltada à produção de detergente em tablete e em pó da marca Ala. É</p>		<p>1990: Primeiras eleições diretas após mais de 20 anos. Adota a política neoliberal, difundido na década de 80 e incorporado</p>

<p>inaugurada a fábrica de Igarassu, na grande Recife. É Inaugurado também o Centro Latino-Americano de Inovação em Alimentos, em Valinhos (SP).</p> <p>1999: Inaugurada fábrica da Divisão Higiene e Beleza na cidade de Recife (PE), voltada à produção de xampus e desodorantes.</p>		<p>principalmente pelos Estados Unidos e Inglaterra. Algumas medidas do “Plano Collor”: extinção do cruzado novo e a volta do cruzeiro como moeda nacional; o bloqueio, por dezoito meses, dos depósitos em contas correntes e cadernetas de poupança que ultrapassassem os 50 000 cruzados novos; o congelamento de preços e salários;</p> <p>Após impeachment deixa o governo e assume Itamar Franco em 1992.</p> <p>1994: Plano Real: foi um plano de estabilização econômica feito sob o governo de Itamar Franco e idealizado pela equipe econômica liderada pelo então ministro da fazenda Fernando Henrique Cardoso (PSDB), posteriormente eleito presidente em 1994. Seu objetivo era controlar a hiperinflação, um problema brasileiro considerado crônico.</p> <p>1995: Assume a presidência da República Fernando Henrique Cardoso.</p>
<p>2000- Inicia-se o processo de regionalização na empresa.</p>	<p>2005: Valinhos foi elevada à condição de Comarca, em cerimônia realizada no Fórum Municipal. Agora, a cidade está autônoma no que diz respeito aos serviços judiciários. Antes, os moradores da cidade tinham que ir até Campinas para obter alguns serviços, como protestos de títulos, registros de imóveis, de títulos e de documentos.</p>	<p>Fernando Henrique Cardoso governa até 2002.</p> <p>2003: assume a presidência Luís Inácio Lula da Silva.</p>

**Fontes:**

livro elaborado pela empresa.

[www.valinhos.sp.gov.br](http://www.valinhos.sp.gov.br)

[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)