

Sapateiros e bordadeiras, agora entre células e esteiras

Raquel Maria Rigotto¹

Nos anos 60, as pessoas de Maranguape que não se ocupavam da agricultura ou trabalhavam na usina de leite dedicavam-se ao trabalho artesanal, produzindo pratos e jarros de barro e bordados. Em 1962, mais de seis mil bordadeiras teciam cerca de três e meio milhões de peças – combinações, vestidinhos, camisolas, toalhas, guardanapos – muito bem aceitas no mercado do sul do país (MATOS, 1966).

Esta habilidade para o trabalho manual foi um dos fatores que atraiu para a cidade – com cerca de 85.000 habitantes, situada na Região Metropolitana de Fortaleza/Ceará - as indústrias enfocadas neste texto - a de calçados e a de confecções, a partir de 1995.

Num discurso de desenvolvimento local integrado, sustentável e participativo, como o assumido pelo gestor público municipal, “essas indústrias vieram se encaixar bem, pelo menos se juntar a uma tendência, à tradição artesanal que já tinha no município”.

Será? Vamos nos debruçar neste texto sobre estas duas indústrias mão-de-obra intensivas, examinando os motivos de sua instalação no município, o perfil dos trabalhadores e das relações de trabalho, o processo e a organização do trabalho, assim como a percepção que estes trabalhadores têm de seu trabalho, para compreender as novas configurações das profissões de sapateiro e bordadeira que se apresentam ali.

Trata-se de parte dos resultados de um estudo sobre as relações entre industrialização e desenvolvimento – questionando a ideologia de que a primeira é, sempre, o caminho para a segunda – a partir da análise de suas implicações sobre o trabalho, o ambiente e a saúde². Maranguape foi um território fecundo para a pesquisa empírica, por ter recebido, como resposta à falta de ocupação desencadeada pela crise no setor agrícola, dezesseis indústrias atraídas pelo Programa de Incentivo à Atividade Industrial – PIAI, de iniciativa do governo estadual do Ceará, ali anunciadas e saudadas

¹ Médica, especialista em Medicina do Trabalho, mestre em Educação, doutora em Sociologia. Professora do Departamento de Saúde Comunitária da Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Ceará

² RIGOTTO, R.M. O “progresso” chegou. E agora? As tramas da (in)sustentabilidade e a sustentação simbólica do desenvolvimento. Tese (Doutora em Sociologia). Fortaleza, Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Universidade Federal do Ceará, 2004. 566 p.

como o advento do “progresso”. A metodologia da investigação envolveu o estudo direto dos processos de trabalho e entrevistas semi-estruturadas com empresários, trabalhadores, gestores públicos e lideranças de organizações da sociedade civil, trabalhadas de acordo com a técnica da análise de discurso (MAINGUENEAU, 2001; PINTO, 1999).

1. A indústria de calçados

A indústria de calçados estudada é procedente do Rio Grande do Sul, onde dispõe de uma unidade em Picada Café e outra em Sarandí. Chegou ao Ceará em 1995, e aqui instalou unidades também em Russas e Iguatu, além da de Maranguape. Trouxe consigo fábricas que fazem parte da cadeia produtiva, fornecendo-lhe colas e pigmentos, navalhas, solados, etc.

As isenções fiscais e benefícios oferecidos pelos governos estadual e municipal³, assim como a proximidade do mercado internacional e a credibilidade do governo estadual são apontados pela empresa entre os fatores que determinaram a escolha da localização da nova unidade. Mas as características dos trabalhadores parecem ter um peso decisivo:

Foi a mão-de-obra, né? Hoje nós temos bastante mão-de-obra aqui. Uma pesquisa também que foi feita no Nordeste sobre mão-de-obra, porque é uma mão-de-obra muito artesanal, e é muito fácil de aprender, porque o calçado é muito artesanal. E a mão-de-obra realmente é muito fácil hoje, e é muito fácil porque aqui o pessoal é muito artesão. Foi uma escolha então aqui no Nordeste. (Superintendente da indústria de calçados em Maranguape)

O então Secretário Estadual de Indústria e Comércio do Ceará, Raimundo Viana, acrescenta outros aspectos⁴:

Não vou dizer que o fato de os nossos serem sindicatos pacíficos seja determinante para atrair o investidor, mas que ajuda, ajuda! O movimento sindical cearense já é maduro o suficiente para perceber que não deve hostilizar um investidor que está gerando emprego no Estado. (Secretário Estadual de Indústria e Comércio do Ceará)

³ Isenção de 75% do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços - ICMS, isenção de 100% do Imposto Predial e Territorial Urbano – IPTU, disponibilização de terreno para implantação da indústria, provimento de infra-estrutura (água, energia, serviços de comunicação e acesso rodoviário, oferta de gás natural), formação profissional para os empregados, apoio do governo aos pleitos de crédito junto às instituições financeiras.

⁴ Jornal Folha de São Paulo, 8 de junho de 1997. Matéria coletada e gentilmente cedida pela Profa. Cristina Borsoi.

Na mesma matéria, o Gerente Geral da Grendene no Ceará reconhece que a pressão sindical neste estado é menor que no Rio Grande do Sul, onde a empresa tem sede, “mas o que determinou nosso investimento foram os incentivos fiscais e a mão-de-obra barata”. De fato, pesquisa sobre a indústria coureiro-calçadista no Brasil realizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA confirma esta tendência:

[Vão] em direção aos estados do Nordeste, principalmente Ceará, Paraíba e Bahia.(...) A participação percentual do Ceará em termos de absorção de mão-de-obra nos principais segmentos do complexo coureiro-calçadista cresce de 2% em 1994, para 9% em 1998.(...) É preciso ressaltar, nesse processo, o papel importante dos estados receptores, os quais ofereceram uma série de incentivos, em forma de isenções fiscais, de infra-estrutura e de mecanismos de redução de custos do contrato formal de trabalho via criação de cooperativas de mão-de-obra. (NORONHA E TURCHI, 2002: 27)

No momento do estudo, a empresa contava com 2.500 trabalhadores, sendo dois terços deles do sexo feminino. Todos são muito jovens – a média de idade é de 22 anos – e este é o perfil traçado pela empresa na seleção dos empregados: “é melhor porque não têm vício de outra empresa. A empresa gosta, porque *ela faz o funcionário como quer*”, segundo a declaração do chefe do departamento de recursos humanos. São, em sua maioria, procedentes do próprio município, e não completaram o ensino fundamental.

A empresa tem dois regimes de trabalho: aqueles trabalhadores diretamente ligados à produção na fábrica são contratados de acordo com a Consolidação Leis do Trabalho – CLT. Para fazer tarefas do tipo costura manual, trancinhas de couro, e outras operações que não requerem máquina nem esteira para serem realizadas a empresa conta com faccionistas que intermediam informalmente o trabalho domiciliar de vários grupos de mulheres, as quais muitas vezes envolvem também seus filhos para cumprirem os prazos de entrega definidos pela empresa (Foto 1):

Tem 8 ou 10 grupos [de faccionistas], mas estas pessoas só fazem levar, e lá sim outras pessoas fazem. Fazem em casa mesmo, assistindo televisão. A pessoa vem aqui, pega 200 ou 500 pares [de sapatos], e entrega feito. A empresa dá o material e paga R\$0,20 a R\$0,80⁵ por par, dependendo da operação. Tudo isto varia com a moda. (Chefe de recursos humanos da indústria de calçados)

⁵ Neste momento, um dólar oscilava em torno de três reais. Assim, estes valores correspondem a 0,06 e 0,26 centavos de dólar, respectivamente.



Criança auxiliando a mãe no trabalho domiciliar para a indústria de calçados: seus dedos exibiam as marcas do esforço de introduzir a agulha no couro. Foto cedida por Iara.

A maior parte dos trabalhadores celetistas (85,77%) em Maranguape têm sua remuneração mensal média na faixa de 1,01 e 1,50 SM. Chama a atenção a diferença com a remuneração paga pela empresa nas outras unidades, onde apenas 10,80% dos trabalhadores situam-se nesta faixa, sendo que 49,68% recebem entre 1,51 a 2,00 SM e 33,91% recebem salários entre 2,01 e 3,0 SM.

Também neste aspecto, o estudo do IPEA constata que “a remuneração média de um trabalhador no Ceará é, aproximadamente, 40% menor que a de um trabalhador em São Paulo, o qual, no período em exame [1998], recebia uma remuneração anual média de 3,1 salários-mínimos. (NORONHA E TURCHI, 2002: 29).

O produto final nesta empresa são sapatos masculinos e femininos. Em Maranguape são realizadas as etapas do processo produtivo que demandam maior contingente de força de trabalho, sendo que as atividades de identificação das demandas do mercado, concepção e *design* de novos produtos, comercialização, administração e contabilidade continuam sendo realizadas no Sul. A matéria prima básica, o couro, também vem da matriz no Rio Grande do Sul, porque tem melhor qualidade: “até o arame da criação bovina não é farpado para não ferir a pele do boi”, justifica o engenheiro de segurança.

A unidade da empresa em Maranguape está organizada em 11 “fábricas”, 5 ou 6 delas em cada um dos dois galpões. Na verdade, cada fábrica corresponde a duas esteiras rolantes paralelas, movimentando-se em sentidos opostos, rodeadas por 150-200 empregados. Tendo em mãos a grade que determina o modelo do sapato, e o número de pares a ser produzido por tamanho, cada gerente se reúne com o contra-mestre de sua fábrica e este passa as orientações para os auxiliares, em reuniões-relâmpago, realizadas na produção mesmo.

A empresa conta com um gerente para cada fábrica e, acima deles, há dois supervisores. Os auxiliares de produção são classificados em A, B e C ou apenas B, e C, de acordo com a complexidade da tarefa. A costureira, por exigir habilidades especiais, é fixa em sua função, mas aos demais é exigida polivalência; os que ficam na escova, limpeza, chanfragem, produtos químicos, etc, fazem rodízio de postos de trabalho, também para suprir faltas.

O material necessário a cada fábrica, de acordo com o modelo encomendado, é levado pelo almoxarifado até elas e aí começam, na esteira, as operações de revisão do couro, costura, cola, limpeza, montagem, acabamento, embalagem, expedição.

Este processo de trabalho expõe os trabalhadores e trabalhadoras a diversos riscos à saúde: o ruído, a vibração, a poeira de couro, solventes orgânicos neurotóxicos como o tolueno e o n-hexano. Eles permanecem em pé por toda a jornada de trabalho, submetidos ao ritmo de produção imposto pela esteira, realizando movimentos repetitivos e monótonos, e sob disciplina autoritária, como veremos adiante.

No tocante à forma como o trabalho é organizado, de acordo com o modelo, a fabricação de um sapato é dividida em 150 a 200 operações, e cada uma delas será executada por um dos 150-200 trabalhadores da fábrica, no ritmo determinado por um “estudo de tempo”, seguindo a trilha do taylorismo (Foto 2). Mas a organização é mais complexa: ele tem que ser polivalente – como prescreve a especialização flexível, de forma a dar conta de assumir outra tarefa quando o modelo de sapato for mudado, ou quando a empresa necessitar que ele substitua um colega que faltou ao trabalho. A esteira rolante fordista impõe o ritmo de trabalho aos trabalhadores, mas a sua fixidez é contornada por máquinas móveis, que dão flexibilidade para adequar a linha de produção em série ao novo modelo encomendado. E quando a moda em calçados pedir um detalhe difícil de ser feito por máquinas, a flexibilização das relações de trabalho permite acionar 8 ou 10 faccionistas, atrás dos quais há mulheres ansiosas por complementar a renda familiar, e que, junto com seus filhos,

farão trancinhas ou lacinhos na porta de suas casas, recebendo alguns centavos por par, enquanto domicíliam riscos.



Trabalhadoras na esteira rolante da indústria de calçados. Foto da autora.

Para contornar os problemas com a qualidade, comuns neste tipo de organização do trabalho, as revisoras intercaladas entre os trabalhadores denunciam o que não foi bem feito. O discurso sobre a Qualidade Total estampa-se nos cartazes afixados nas paredes e é tema das reuniões-relâmpago realizadas à beira da esteira, no intuito de que cada trabalhador introjete a incumbência de controlar a qualidade de seu próprio trabalho, para enxugar os níveis hierárquicos da empresa, como quer a re-engenharia. Nas palavras de DEJOURS, “o autocontrole à japonesa constitui um acréscimo de trabalho e um sistema diabólico de dominação auto-administrado” (1999:49).

A cota de produtividade taylorista é substituída por um sistema mais complexo de avaliação do desempenho funcional, que integra não só a capacidade do trabalhador de produzir no ritmo imposto, mas também de ser polivalente e de executar a sua tarefa com qualidade, assim refletindo-se no salário: alguns centavos por hora fazem a diferença na remuneração dos funcionários classificados como A, B ou C.

Para não empatar capital nem espaço em matéria prima ou produto estocado, o sistema *just in time* adotado permite acionar a produção somente a partir de encomendas já feitas pelos clientes, e repercute inclusive nas empresas fornecedoras.

Ou seja, não se pode falar aqui de uma organização do trabalho taylorista, nem pós-fordista, mas de uma mistura de elementos do taylorismo, do fordismo, e do pós-fordismo, consignado na especialização flexível e na qualidade total. Juciene⁶ explica como os trabalhadores vivenciam isto:

Numa noite a gente tem que fazer mil, mil e quinhentos pares: a esteira não pode parar, a máquina não pode quebrar, ninguém pode adoecer na esteira. Se tiver uma cobrança de mil e quinhentos pares, se for pra viagem, se for pra ir pra outro país, como teve hoje, a gente tem que fazer hoje tanto, tanto, tanto. Se acontecer alguma coisa, é cobrado. Aí, nas esteiras, tem o espaço pra colocar cada sapato: se a gente estiver atrasado, em cada espaço vai existir três, aí a gente vai ter que correr contra o tempo, contra o tempo, até atingir o exigido. Aí, se caso nessa semana foi o pedido de catorze mil pares, a gente tem que dar conta até de três a quatro dias. Se não for, a gente é trabalhado até sábado. É assim. Tem que ir do jeito que for, tem que ir, qualquer jeito que for, porque não pode parar. O tempo está correndo, eles não querem perder a freguesia, não sei o quê é isso, e é assim! (Juciene, trabalhadora da indústria de calçados. Os grifos correspondem a ênfases em sua fala).

E se o trabalhador desenvolve estratégias individuais de resistência – como faltar ao trabalho, ou negar-se a usar o protetor auricular contra ruídos, ou mesmo não consegue atingir o padrão de qualidade exigido, entram em cena o médico da empresa, controlando atestados médicos; a “conscientização”; e punições, que vão desde ser mandado para casa naquele dia (suspensão), até a demissão:

Tem muita gente ignorante lá dentro, o tratamento é muito ruim! Eles não aceitam desculpa, não pode errar. Se errar uma, duas, três vezes, como foi ontem... Ele [o gerente] veio falar que se eu não melhorasse ia para casa. Mas me deixou trabalhar o dia todo, e às 4 horas me mandou embora. Fiquei no departamento de pessoal até às 5 [horas]. Eles não querem ouvir, só querem falar. (Cacá, trabalhador da indústria de calçados)

A autoridade e o controle da empresa sobre o processo produtivo e sobre os corpos dos trabalhadores são reafirmados por procedimentos (rituais?) difíceis de serem justificados de outra

⁶ Os nomes utilizados na pesquisa foram escolhidos pelos trabalhadores, visando proteger sua identidade.

forma: obrigar os trabalhadores a permanecerem de pé e parados em seus postos de trabalho, durante os 30 ou 90 minutos em que se reorganiza o *lay out* de cada fábrica, para atender às necessidades da especialização flexível; exigir que façam fila para sair da linha de produção, e assim caminhem até o refeitório, mobilizados por um apito, numa cena que evoca os rituais dos quartéis. As necessidades de ir ao banheiro e de beber água são rigidamente controladas: os trabalhadores só podem deslocar-se de seu posto portando um crachá específico para cada uma delas, e há apenas um crachá para cada esteira de 150 a 200 trabalhadores. Isto significa que, para atender a estas necessidades fisiológicas, a pessoa tem que ficar atenta e aguardando que o colega que está com o crachá retorne – sem distrair-se da produção, e disputar por ele com outros na mesma situação, levando, às vezes, mais de uma hora para conseguir sair.

Estes procedimentos, somados à forma como se dão as relações hierárquicas nesta indústria, têm um forte impacto sobre os trabalhadores, como pudemos perceber a partir do momento em que iniciamos as entrevistas com eles. A palavra “humilhação” aparece freqüentemente em suas falas. De acordo com BARRETO (2000), humilhação é um sentimento de ser ofendido menosprezado, rebaixado, inferiorizado, submetido, vexado, constrangido e ultrajado pelo outro. É sentir-se um ninguém, sem valor, inútil. Estas práticas, que vêm se intensificando no capitalismo avançado, têm sido agora tratadas, no campo científico, sob a denominação de assédio moral no trabalho, assim definido:

É a exposição dos trabalhadores e trabalhadoras a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais comuns em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas, em que predominam condutas negativas, relações desumanas e aéticas de longa duração, de um ou mais chefes dirigida a um ou mais subordinado(s), desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização, forçando-a a desistir do emprego (BARRETO, 2000).

Juciene nos dá um exemplo concreto destes acontecimentos na indústria de calçados:

Nesse dia eu tava com muita sede, e a esteira tava muito cheia, e era pedido de exportação, e a auxiliar estava muito ocupada, difícil a gente ver ela, porque ela fica circulando. Esse dia eu pedi a ela (o crachá) e ela falou que tinha outra pessoa, aí eu fui atrás dessa pessoa e ela disse que não tinha, e eu nesse dia tava com a garganta muito seca porque tinha mais de duas horas que eu não tinha bebido água. Aí eu dei uma chance, e fui beber água. Aí quando eu voltei, já tinham falado pra ela que eu tinha ido beber água, aí ela veio e falou comigo. Eu disse: porque eu já tinha pedido a ela e ela disse que não tinha, que tinha fulana e que não tinha, eu disse que

tava muito tempo sem beber água. Aí ela chamou o gerente, falou pra ele, e ele falou pro contra-mestre, o contra-mestre pediu pra me chamar e me levou pra um canto reservado. Quando chegou lá, ele me chamou a atenção porque ele disse que não podia porque era norma da empresa, que não era pra fazer isso. Eu disse: porque independente disso eu tava com muita sede e precisava de beber água e não tinha condição nenhuma de ficar muito tempo. Aí depois ele disse: você passa no setor pessoal. Aí eu disse: o senhor vai me dar uma suspensão porque eu fui beber água? Quer dizer que *nós ser humano* não podemos beber água? Não podemos ir ao banheiro? Temos obrigação de ficar na esteira como um *robô*, como uma *pessoa inanimada*? Aí ele disse: não discuto! Passe no escritório! Quando eu passei, ele veio atrás de mim e pediu pra mim deixar o crachá. Ela bateu uma folha que eu tinha que assinar. Eu não assinei. Aí ela disse que era o (pausa), a suspensão, ela disse que era registrada, eu tenho que assinar. Eu não assinei porque ela disse que mais de duas (suspensões) botava pra fora por justa causa. Ai, nisso eu briguei porque eu acho que eu não tinha, eu não estava fazendo nada de errado, eu não tava brincando, eu não tava deixando de fazer minhas obrigações, *eu acho que tinha esse direito*! Só porque eu não tinha um crachá, *um pedaço de papel, de plástico duro*, eu não podia beber água?! *Será que o sapato era mais importante que eu? Será que ele tem mais direito do que eu?* Eu fiquei revoltada! Qualquer um na minha situação ia ficar revoltado, não é não? (Juciene, calçados; grifos meus)

E chora. Ela sentia sede, simplesmente. E acabou sentindo na alma o significado mais profundo da reificação engendrada pela empresa, tentando produzir a “pessoa inanimada”. A dor de ter que ter forças para afirmar o que deveria ser óbvio: o “nós, ser humano”, diante do “robô”. Afirmer o “direito” em contraposição à norma, consignada num “pedaço de plástico duro”. Afirmer o seu valor enquanto pessoa humana, frente a um sapato.

Esta estratégia de gestão – a humilhação sistemática que cada um dos trabalhadores entrevistados relatou com ênfase – não pareceu acidental no contexto da pesquisa: ela certamente faz parte da organização do trabalho, e é norteadada tanto por objetivos de produtividade, como pelo objetivo de desqualificar e reificar estes jovens trabalhadores, no intuito de dificultar que eles venham a contestar as diferenças salariais em relação às outras unidades, e a constituir-se enquanto sujeitos ativos que questionem a exploração a que são submetidos. Para o trabalhador, geram vivências que comprometem profundamente a qualidade do trabalho, trazendo conflitos internos que reafirmam o sentimento de fracasso e inutilidade. Configuram um cotidiano sofrido, perpassado pela angústia, a depressão, alterações do sono, crises de choro, etc.

As relações de trabalho na indústria de calçados chegam a adquirir características de violência em muitos momentos:

Na fábrica 2 um contra-mestre e um funcionário se pegaram mesmo. Eu tive que ir lá e separar. (Cacá, trabalhador da indústria de calçados)

Vi o gerente empurrando o cara. A mulher dele foi humilhada, porque tava com dor no braço. O gerente gritando com ela: cala a boca! Não querem saber a doença da pessoa não, só se está produzindo (Ex-trabalhador da indústria de calçados)

Uma vez o (gerente) pegou o braço da mulher, disse que era manha. O (gerente) pegou o braço da mulher e tacou na esteira, que deslocou! (Ex-trabalhador da indústria de calçados)

Talvez isto explique a frase que ouvi de tantos trabalhadores e moradores da cidade: “a (indústria de calçados) é a senzala de Maranguape. É uma verdadeira escravidão ali”.

2. A indústria de confecção de roupas íntimas

Em 1997, esta indústria de confecção de roupas íntimas transferiu todo o seu processo de produção para Maranguape, deixando na capital São Paulo apenas as atividades de criação, *marketing* e vendas.

Como no caso da indústria de calçados, os incentivos fiscais e os benefícios (cessão de galpão para funcionamento, participação na construção de prédio próprio) oferecidos pelos governos estadual e municipal estão presentes entre os motivos declarados para a eleição do Ceará como alternativa de re-localização, mas as características da força de trabalho disponível também exerceram influência.

Ela conta com 461 empregados em regime de CLT, sendo que 94% deles são mulheres. A maioria tem entre 20 e 30 anos, não chegou a completar o ensino fundamental e procede de Maranguape. A empresa usa também a modalidade de facções: três pequenas empresas que executam as mesmas etapas do processo produtivo realizadas pelas células de costura da indústria contratante. As cerca de 6.000 peças entregues pelos faccionistas diariamente são revisadas e passam por acabamento numa célula da contratante, e apenas as aprovadas são pagas à contratada. A gerente de recursos humanos explica que esta indústria utiliza o trabalho da facção por problemas de espaço, e porque

reduz custos, devido aos encargos: “as empresas pagam muito imposto, é muito caro um funcionário, cada um é o valor de dois”⁷.

A exemplo do que foi observado na indústria de calçados, a diferença entre os salários pagos aos trabalhadores celetistas em Maranguape e os de São Paulo é muito acentuada: a faixa salarial de 1,01 e 1,50 SM, majoritária no Ceará, é inexpressiva no Sudeste, onde cabe a maior frequência para a faixa 2,01 a 3,0 SM, e com um perfil mais diversificado nas demais faixas. A jornada de trabalho semanal é de 44 horas e, quando necessário estendê-la, a empresa utiliza-se do banco de horas, não remunerando-as como extras⁸.

Esta indústria produz roupas íntimas femininas. O processo de trabalho inicia-se com o recebimento e conferência da matéria-prima, que é logo encaminhada para a revisão, para identificar falhas no tecido. Para isto, dois trabalhadores permanecem de pé diante de duas máquinas que vão exibindo todo o rolo de tecido, sob iluminação dirigida, observando e assinalando possíveis irregularidades.

Parte dele vai então para o almoxarifado, e parte é levada diretamente para o corte. Esta atividade é feita por uma “máquina muito moderna e cara, a Electra, que é programada em computador para situar os pedacinhos de maneira a que se desperdice o mínimo possível de tecido na forma de retalhos”, como enfatizou a gerente de recursos humanos. “O encaixador faz os desenhos, os tamanhos, e programa a máquina. O corte é feito a laser, mais rápido, mais perfeito, e precisa de menos gente”, completa o técnico de segurança. Os trabalhadores desta seção refilam a peça de tecido, dobrando-a em camadas, colocam-na na máquina e os cortes são feitos. Em seguida eles plastificam e identificam cada um dos cortes e mandam para a costura. Nesta seção o trabalho é todo feito por homens e envolve alguns movimentos repetitivos, embora o ritmo de trabalho não pareça muito intenso. O selamento das embalagens plásticas é feito a quente, emitindo poluentes resultantes da pirólise do plástico.

⁷ Estas modalidades de relações de trabalho foram impulsionadas pelo processo de flexibilização dos direitos trabalhistas em curso no Brasil, retrocedendo em conquistas resultantes das lutas dos trabalhadores ao longo de todo o século XX, desde a Primeira República. Tais formas de terceirização implicam, entre outras coisas, em precarização do trabalho e das condições de trabalho, com fortes reflexos sobre a saúde dos trabalhadores (DRUCK, 1999; FRANCO, 1997; RIGOTTO, 1998).

⁸ Lei no. 9601/98, promulgada no bojo do processo de flexibilização das relações de trabalho em curso no Brasil.

Depois do corte, vêm todas as etapas da costura, que são organizadas em várias células de 7-8 trabalhadoras, para a calcinha, e de 9-10 para o sutiã, e que envolvem a maioria das trabalhadoras da empresa. Elas são treinadas para serem polivalentes entre as funções de costura: overloquista (operadora da máquina de *over-lock*), betista (operadora da máquina BT), etc. A célula é composta por uma revisora, uma ajudante, instrutora, e as demais são costureiras. A função da ajudante é evitar que a costureira perca tempo - busca agulha, linha, aviamento – e pode atender a duas células. As instrutoras, que também cobrem duas a três células, identificam dificuldades e orientam, resolvem problemas. Hierarquicamente, acima das instrutoras estão as inspetoras de qualidade, “para tirar as dúvidas”.

Na passagem da seção de corte para as células de costura evidenciam-se alguns aspectos da divisão sexual do trabalho. Na primeira, que constitui-se em verdadeira “ilha tecnológica” da empresa, são trabalhadores do sexo masculino que operam a máquina automatizada: como também observou HIRATA (2002), os novos postos de trabalho criados pela microeletrônica no setor de confecções foram ocupados por homens de alta qualificação no ramo. As mulheres concentram-se nas células, em postos desqualificados pela automação, ou difíceis ou dispendiosos para automatizar, realizando tarefas manuais de montagem das peças, com equipamentos simples. Revela aquela autora: os homens se apropriaram da tecnologia como domínio masculino, paralelamente à construção social do feminino como incompetente tecnologicamente.

O controle de produtividade nas células de costura é estrito: as instrutoras têm a tarefa de medir a eficiência das células de 1 em 1 hora, registrando os resultados numa placa, situada em local bem visível para todos. Reproduzo abaixo a placa de uma das células, copiada durante a visita:

CÉLULA NÚMERO X				
HORA	META	PRODUÇÃO	EFICIÊNCIA	QUALIDADE
8	109	50	46%	
9	109	50	46%	
10	136			
(...) 17:15	136			
Total	1008			

A coluna correspondente à qualidade encontrava-se em branco porque apenas são contadas como produzidas aquelas peças que foram aprovadas pela revisora. Comenta o técnico de segurança: “O trabalho é muito cansativo, puxa muito pelo corpo. No final de semana, você está com a cabeça desse tamanho: produção com hora, meta, produtividade... Fica difícil!”

As costureiras da célula trabalham assentadas durante toda a jornada, mas as cadeiras não atendem às exigências técnicas e normativas: não são ajustáveis no assento e no encosto, nem são acolchoadas. Observei que várias trabalhadoras trazem almofadas de casa para tentar reduzir o desconforto da compressão muscular e vascular. Já a revisora trabalha em pé, inserindo as peças num suporte para observar sua qualidade. A ajudante e a instrutora circulam pela área de trabalho. De acordo com o técnico de segurança, o nível de ruído foi medido e encontra-se abaixo do limite de tolerância, mas “não dá para conversar durante o trabalho, por causa do ritmo”. Ainda assim é obrigatório o uso de protetores auriculares: “a gente usa porque quer elas usando mesmo”. A iluminação nos postos de trabalho, importante para facilitar o trabalho e a qualidade do produto, está acima dos níveis mínimos exigidos. A manipulação das peças libera poeira de tecido, à qual algumas trabalhadoras são alérgicas.

Além destas, há outra célula, com 14 trabalhadoras, que coloca alças e abotoadores em 13.000 sutiãs por dia. Há ainda uma trabalhadora que faz o modelamento do bojo do sutiã, a quente, operação que emite vapores irritantes. Algumas trabalham com benzina (n-hexano), para limpar peças, e usam máscaras e luvas. Todas estas operações realizadas pelas células envolvem trabalho repetitivo e monótono.

As peças prontas são encaminhadas para a expedição, onde são embaladas em sacos plásticos ou colocadas em cabides, de acordo com a exigência do comprador. São então armazenadas num complexo depósito, de acordo com o modelo, cor e tamanho. Com os pedidos dos clientes em mãos, os trabalhadores da expedição circulam entre os corredores do depósito, montando as mercadorias especificadas - tarefas que exigem o conhecimento e memorização de vários códigos de identificação. As encomendas serão então encaixotadas, endereçadas e expedidas para o caminhão.

Observa-se que os riscos ocupacionais desta indústria são principalmente de natureza ergonômica: as tarefas, fragmentadas e repetitivas, são empobrecidas e monótonas. Executadas sob ritmo imposto, acontecem sob cobrança interna e externa de qualidade. Exigem um importante esforço

visual. Há ainda a exposição dos trabalhadores a ruído, poeira de tecido, névoas da pirólise do plástico.

Esta forma de organização do trabalho em células de produção, na linha do toyotismo, tem sido apresentada por algumas correntes como uma alternativa ao trabalho segmentado e especializado, baseado no posto de trabalho, paradigmático do taylorismo-fordismo. Elas seriam um espaço de maior autonomia dos trabalhadores, que atuariam em grupo, com algum grau de poder de decisão sobre o processo de trabalho e de flexibilidade no emprego do tempo de trabalho – o que deveria trazer ganhos de produtividade e também maior flexibilidade para a produção de peças diferentes num mesmo *lay-out*. Implícito a esta alternativa está o requisito de uma maior qualificação das pessoas, de forma a poderem realizar várias operações necessárias para a produção, ou seja, a polivalência. O pressuposto, na perspectiva empresarial, é de que a junção entre a valorização da atividade de trabalho e o trabalho em equipe tornam o vínculo com a empresa idealmente muito mais forte do que no padrão de organização taylorista-fordista (MELLO E SILVA, 2003).

Entretanto, as células encontradas na indústria estudada trazem algumas particularidades que as distanciam do discurso enunciado. Em sua célula, cada trabalhadora recebe a designação de um posto de trabalho, e nele permanece, realizando uma única tarefa, fragmentada e repetitiva, como quer Taylor. Aquelas que conseguiram aprender a operar mais de uma máquina e realizar mais de uma tarefa é que podem fazer rodízio de função. Mas esta qualificação adquirida não se aproxima exatamente do enriquecimento da tarefa – como aconteceu nos Grupos Semi-autônomos, introduzidos na matriz da Volvo na Suécia, nos anos 70 - já que estas trabalhadoras não escolhem o que farão, e sim são alocadas pela supervisora de acordo com as necessidades do modelo em produção e de preencher o vazio deixado pelas colegas que faltaram. Ou seja, a polivalência tem significado uma adição de tarefas que antes eram especializadas, e é acionada em função do absentismo, e não como uma forma mais autônoma de organização do trabalho. Assim, ela muitas vezes representa, para a trabalhadora polivalente, uma intensificação do trabalho e uma espécie de “punição” pela eficiência, pois está sempre cobrindo “buracos”, como afirma MELLO E SILVA (2003:16)

A produção se dá em série, como no fordismo, e o *lay-out* é organizado de forma a permitir que cada trabalhadora “abasteça” a vizinha com peças prontas para receber a próxima operação. O controle da produtividade e da qualidade exercido pela supervisão se dá sobre o grupo, e não sobre

os indivíduos, como no modelo taylorista clássico, supostamente para estimular o trabalho em equipe.

No caso da confecção de roupas íntimas, metas coletivas de produção são estabelecidas pela gerência, com critérios que às vezes inviabilizam o seu atingimento, e o controle de qualidade é embutido na meta, já que apenas as peças aprovadas são computadas como produzidas. Resultados parciais sobre o desempenho do grupo são afixados de hora em hora, de forma visível não só para os membros da célula, mas também para os demais grupos. O cumprimento da meta, ao longo da semana ou do mês, implica em premiação de seus membros, em quantias de dinheiro proporcionais ao percentual da meta atingido. Quando a trabalhadora não consegue acompanhar o ritmo das companheiras, o acúmulo de peças ao lado de sua máquina ou sob a mesa denuncia o desbalanceamento do processo e acusam, imediata e visivelmente, a responsável por ele – alguém que está “prejudicando” o grupo. Assim, cada trabalhadora sente e exerce pressão sobre o grupo para atingir a meta:

O prêmio estimula a gente. Porque às vezes a gente fica... as peças são bem pouquinhos, as costureiras nem se importam de passar as peças, aí as meninas: ‘vambora, vambora, vamos soltar a produção que a gente quer ganhar prêmio!’ Aí elas se alertam mais e passam as peças rápido pra gente ganhar. Semana passada mesmo nós ganhamos, foi 77% da meta, cada uma tirou dezessete reais. (Valéria, trabalhadora da indústria de confecção de peças íntimas)

Assim, na empresa estudada, a organização do trabalho em células não representa, efetivamente, um resgate da subjetividade do trabalhador no trabalho, ou o incremento das relações interpessoais na empresa, com base na cooperação grupal, ou a superação da fragmentação das tarefas. Para as trabalhadoras menos qualificadas, permanece a repetição interminável de parcelas de uma operação. Para as polivalentes, o rodízio entre diferentes funções segmentadas, atendendo às necessidades da produção. Não se trata de grupos de pessoas, em sua integralidade, mas de grupos de produtoras. O tempo é como o grande chefe, internalizado pelo grupo, pedindo sempre mais trabalho. As cotas de Taylor passaram a ser distribuídas não mais pelo rendimento dos indivíduos da linha de montagem, mas pelo rendimento de um coletivo que se auto-controla. Como alerta MELLO E SILVA, “ao mesmo tempo em que se busca quebrar com uma solidariedade civil classicamente consagrada nas relações antagônicas de classe, no mesmo movimento busca-se construir uma solidariedade de outro tipo, baseada na empresa” (2003:2).

3. Novos dias: os significados do trabalho possível

Trata-se, assim, de duas indústrias que buscaram uma localização sócio-espacial seletiva de parte de suas atividades, utilizando-se das novas tecnologias de transporte e de comunicação oferecidas no contexto da Globalização e da Reestruturação Produtiva, que permitem reorganizar a integração da produção e a comercialização das mercadorias. Em Maranguape elas podem continuar com processos produtivos intensivos em mão-de-obra, sem ter que investir recursos na reconversão tecnológica. Não apenas porque ali encontraram “muita mão-de-obra disponível” – o que há em muitas cidades do país e do mundo, haja vista os índices de desemprego inclusive nos municípios onde estão suas sedes. O que há de específico em Maranguape é a disposição destes jovens, filhos de agricultores e artesãos, em aceitar as condições de trabalho oferecidas. Vivendo em situação de penúria social, sem experiência no trabalho industrial, sem vislumbrar outras opções de ocupação, e sem poder contar com entidades de classe fortes e bem organizadas, tornam-se presas fáceis das armadilhas da organização do trabalho e da exploração. É o *dumping* social, que permite a estas indústrias manterem a competitividade num mercado internacionalizado, através da exploração da “mão-de-obra barata”.

Entretanto, se poupam investimentos na reconversão tecnológica, aderem a novas e diferentes formas de organização do trabalho e gestão dos processos produtivos. Como lembra CASTORIADIS, “o que o empresário vai poder extrair da força de trabalho será o resultado de uma luta que não cessará um segundo durante a jornada de trabalho” (1985: 61). Assim, estas empresas têm produzido um amálgama complexo entre distintas formas de organização do trabalho, enunciadas em tempos históricos que se distanciam em quase um século: ao taylorismo-fordismo se sobrepõe o toyotismo, com elementos da especialização flexível, da qualidade total, do *just-in-time*, da re-engenharia, do *teamwork*, e do assédio moral. É uma diacronia que pode ser qualificada como perversa ao reunir, de cada uma, o que tem de mais funcional para garantir o controle e a exploração dos trabalhadores e trabalhadoras.

Esta é uma das dimensões importantes para se problematizar a crença, bem explicitada pelo Prefeito de Maranguape, de que o trabalho na indústria de calçados ou na de confecção dá continuidade à tradição artesanal do município, onde “cada casa tinha uma máquina de costura. Então não foi um choque, favoreceu”. O cotidiano das costureiras e bordadeiras de Maranguape constituía-se de um trabalho realizado em casa, sob encomenda de uma cliente que tem rosto e nome, tendo como conteúdo uma tradição que passa de avó para mãe e filha, num processo de trabalho concebido e gerido pela própria trabalhadora. Certamente ele é bastante distinto do trabalho executado sob a

disciplina industrial, organizado em células de produção com metas e modos operatórios pré-estabelecidos, composto de tarefas fragmentadas e repetitivas, para produzir *ad infinitum* peças íntimas cujos modelos e materiais ela não contribuiu para definir, não sabe a que preço serão vendidas, nem onde, nem para quem. Assim, é discutível que esta mudança não signifique um “choque” para estas trabalhadoras. O depoimento da chefe de recursos humanos da indústria de confecção sobre a contratação das bordadeiras como empregadas reforça esta análise: “apareceram aqui muitas senhoras bordadeiras. Algumas foram contratadas, outras não, por causa da história da polivalência, dependendo da máquina que elas dominavam...”

Do ponto de vista destes trabalhadores e trabalhadoras, não se pode dizer que estejam aprendendo uma profissão, no sentido tradicional da palavra, como se almeja ao falar em primeiro emprego. Aprendem rapidamente com os colegas a tarefa que lhes é designada, mas não estão se tornando sapateiros ou costureiras, nem se vêm como tal. Como o emprego, a identidade com o trabalho é superficial e efêmera, e talvez o conceito de identidade sequer caiba aqui. O “capitalismo de curto prazo”, como adjetiva SENNETT (2001), não oportuniza experiências estáveis de lealdade, comprometimento e confiança, corroendo o caráter das pessoas e dificultando a construção de uma narrativa coerente sobre suas vidas, ou de uma identidade sustentada.

Na verdade, estes trabalhadores estão sendo introduzidos no mundo da indústria, aprendendo a cumprir horários, respeitar normas, obedecer ordens, submeter o corpo ao ritmo da máquina, disciplinar suas necessidades, entrar no jogo das relações com superiores e colegas. Ou seja, aprendem a introjetar a disciplina industrial, por métodos que, em algumas empresas, rompem as fronteiras da violência. Neste processo, descobrem e surpreendem-se com sua própria capacidade de enfrentar situações novas, de dominar operações e máquinas até então desconhecidas, de observar; com a força de sua vontade; com o potencial de suas habilidades – qualidades muito valorizadas no contexto da flexibilização da produção, e que talvez expliquem a satisfação dos novos empresários em Maranguape com o desempenho dos trabalhadores.

O trabalho possível: sem escolha da empresa ou da função, sem identidade com eles, sem permanência, sem possibilidade de fazer carreira, sem perspectiva de futuro; de conteúdo pobre, fragmentado e repetitivo; subordinado às metas de produção impostas ou ao ritmo da esteira; aprendido e executado com esforço, mas pouco reconhecido; expondo-os a riscos à saúde gerados pelas tecnologias e pelas formas de organização do trabalho adotadas.

Entretanto, ainda assim, estes trabalhadores e trabalhadoras afirmam gostar do trabalho que fazem. Constrangidos pela necessidade de sustentar a família, de ser respeitado e reconhecido socialmente, de dar significado ao seu cotidiano e à sua existência, e pela carência de opções visíveis, há que tentar “o que todo mundo quer, todo mundo deseja: ser feliz...”, como nos ensina a Juciene. E aí entra a enorme (mas limitada!) plasticidade humana, esta capacidade de adaptar-se a situações nem sempre ideais, a que alguns chamam resiliência: tentar tornar o dia de trabalho mais agradável, aproveitar da convivência social permitida, descobrir importância e utilidade no seu trabalho, desfrutar da identidade de trabalhador oferecida, aumentar um pouquinho o conforto em casa...

No dizer poético de Saramago:

A gente habitua-se. Sim, ouvimos dizer muitas vezes, ou dizemo-lo nós próprios. A gente habitua-se, dizemo-lo, dizem-no, com uma serenidade que parece autêntica, porque realmente não existe, ou ainda não se descobriu, outro modo de deitar cá para fora com a dignidade possível as nossas resignações. (SARAMAGO, 2000: 249)

Embora resignados, há, em cada um dos trabalhadores entrevistados, elementos de uma percepção crítica do trabalho de que dispõem: sabem-se atrativos por serem “mão-de-obra barata”, reclamam dos baixos níveis salariais; denunciam a humilhação no trabalho; identificam os riscos à sua saúde gerados pelos processos produtivos.

Entretanto, no processo de valorização simbólica (THOMPSON, 1995) de cada um destes elementos, ganha ênfase, com unanimidade, a oportunidade de trabalho trazida pelas novas indústrias e a ampliação das possibilidades de consumo. Fica muito evidente a força simbólica do desejo de inclusão social, seja no mundo da produção ou do consumo: ter uma carteira de trabalho assinada, exibir uma identidade social de trabalhador, proteger-se da marginalidade, ter salário fixo e poder comprar a crédito, nas novas lojas, uma televisão ou um aparelho de som, ou divertir-se num forró. Ainda que seja uma “integração fictícia”, como nomeia BOURDIEU (1998:10).

Muito atrás, em relevância simbólica, viriam as percepções críticas explicitadas por eles, e também aquelas latentes: o enorme hiato entre o trabalho desejado e o trabalho possível, a falta de identidade e de perspectiva no trabalho, as dores e os gritos do corpo, os riscos de adoecer ou acidentar-se no trabalho, os impactos sobre o ambiente, e até a humilhação no trabalho.

É de se indagar sobre as conseqüências destes trabalhos para estes trabalhadores: seu corpo, sua saúde, sua juventude, sua identidade, sua auto-estima, sua capacitação profissional, sua cultura, seu futuro...

Referências Bibliográficas

BARRETO, M.M.S. Uma jornada de humilhações. Dissertação de Mestrado. Departamento de Psicologia Social. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2000. www.assediomoral.org.br. Acessado em novembro de 2003.

BOURDIEU, P. *O poder simbólico*. 2^a ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.

CASTORIADIS, C. Introdução: A Questão da História do Movimento Operário. In: _____. *A Experiência do Movimento Operário*. São Paulo: Brasiliense, 1985. p. 11-78

DEJOURS, Christophe. *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

DRUCK, G. *Terceirização: (des)fordizando a fábrica*. Salvador: Editora da UFBA, 1999

FRANCO, T. (org.). *Trabalho, riscos industriais e meio ambiente: rumo ao desenvolvimento sustentável?* Salvador: EDUFBA/CRH/FFCH/UFBA, 1997

HIRATA, H. *Nova divisão sexual do trabalho? Um olhar voltado para a empresa e a sociedade*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2002

MAINGUENEAU, D. *Análise de textos de comunicação*. São Paulo: Cortez, 2001

MATOS, P.G. *Maranguape – Ceará: aspectos histórico-geográficos*. 2^a. Ed. Fortaleza: s. Ed., 1966

MELLO E SILVA, L. Trabalho em grupo e poder: um estudo sobre células de produção no setor de confecções. *VIII Encontro Nacional de Estudos do Trabalho*. São Paulo, 13 a 16 de outubro de 2003. paper.

NORONHA, E.G., TURCHI, L.M. Cooperação e conflito: estudo de caso do complexo coureiro-calçadista no Brasil. Texto para discussão no. 861. Brasília: IPEA, 2002.

PINTO, M.J. *Comunicação e Discurso – Introdução à Análise de Discursos*. São Paulo: Hacker Editores, 1999

RIGOTTO, R.M. Saúde, Trabalho e Meio Ambiente em Tempos de Globalização e Restruturação Produtiva. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional n° 93/94, vol 25, 1998*. pp.9-20

SARAMAGO, J. *A Caverna*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000

SENNETT, R. *A corrosão do caráter – conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. 5^a ed. São Paulo/Rio de Janeiro: Record, 2001

THOMPSON, J. *Ideologia e Cultura Moderna*. Rio de Janeiro: Vozes, 1995.