

# DIMENSÕES E REPRESENTAÇÕES DO TRABALHO FABRIL FEMININO\*

CIBELE SALIBA RIZEK\*\*  
MÁRCIA DE PAULA LEITE\*\*\*

## Resumo

Este artigo discute o trabalho feminino no contexto do processo de reestruturação produtiva em quatro empresas do Estado de São Paulo. Nossos dados indicam desigualdades de gênero importantes, seja no que se refere às tarefas, seja no que diz respeito às oportunidades de treinamento. Tais desigualdades se estendem às práticas e representações das próprias mulheres, bem como às representações das empresas a respeito do trabalho feminino e do seu lugar na estrutura produtiva.

**Palavras-chave:** Mulher na Produção, Reestruturação Produtiva, Desigualdades de gênero.

---

\* Recebido para publicação em 25 de agosto de 1997.

\*\* Cibele Saliba Rizek é doutora em Sociologia pela USP, professora do Departamento de Arquitetura e Urbanismo da Escola de Engenharia de São Carlos/USP. É autora de vários textos sobre reestruturação produtiva e trabalho.

\*\*\* Márcia de Paula Leite é doutora em Sociologia pela USP e professora do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas à Educação da Unicamp. É autora de vários livros e artigos sobre trabalho, entre os quais *O Futuro do Trabalho. Novas Tecnologias e Subjetividade Operária*. São Paulo, Scritta, 1994.

Dimensões e representações...

### **DIMENSIONS AND REPRESENTATIONS OF FEMALE FACTORY WORK**

#### **Abstract**

This article discusses women's work in the context of production restructuring in four companies in the State of São Paulo. Serious gender inequalities emerge regarding both the tasks performed and training opportunities. Such inequalities are reflected in the practices and representations that women have about their work and their location within production. Management build their policies about female labour upon these practices and representations of inequalities.

## **Introdução**

Este texto tem por objetivo apresentar alguns achados de pesquisas recentes sobre o trabalho fabril, questionando alguns de seus elementos comuns, encontrados em setores produtivos diversos: químico, automotivo e metal-mecânico. O foco deste estudo é o trabalho das mulheres: os usos do trabalho feminino e as representações sobre o feminino assentadas sobre os conteúdos das tarefas e as qualificações requeridas para o trabalho, que aparecem como desqualificação, ou como qualificações denegadas. Dentre as muitas linhas demarcatórias do trabalho feminino e masculino, encontra-se a barreira técnica que se constitui também em uma barreira de gênero. O cruzamento entre as segregações de gênero e as qualificações técnicas, é estudado aqui em relação ao uso do corpo. Outra linha demarcatória refere-se às redefinições pelo processo de reestruturação produtiva da divisão do trabalho entre os gêneros: a novas clivagens entre o trabalho estabilizado e o trabalho precarizado, o qualificado e o tecnicamente empobrecido.

Nosso argumento central é de que o lugar ocupado pelo trabalho feminino no processo de reestruturação produtiva pode ser pensado a partir de três dimensões que se complementam, ao mesmo tempo que elucidam os conteúdos das segregações de gênero: (1) a manutenção do confinamento das mulheres em postos de trabalho cujo conteúdo guarda estreita semelhança com o trabalho doméstico; (2) a identificação do uso das sensibilidades corporais com o trabalho feminino desqualificado, simples e naturalizado; e (3) a produção de um consentimento fabril associado à construção de imagens marcadas pela equalização das exigências domésticas e fabris que configuram um feminino dócil e confinado à esfera privada da vida doméstica.

## **As mulheres nas empresas investigadas**

### **Empresa A**

O primeiro estudo de caso que estamos utilizando se centra em uma empresa metal-mecânica de origem norte-americana, que começou a operar no Brasil em 1955 e que, hoje, pertence a um grupo canadense. Nela estavam empregadas, na época da pesquisa, 3270 pessoas, das quais 2668 na produção, fabricando 75000 máquinas de costura por ano, 80% das quais se destinavam à exportação.<sup>1</sup> A empresa vinha passando por um conjunto de processos de modernização, desde 1987, tendo optado, naquela época, por iniciar uma estratégia de inovação centrada na implantação do sistema de manufatura sincronizada.<sup>2</sup> Este sistema permitiu que as inovações fossem pontualmente introduzidas, sem grandes modificações na organização da produção e do trabalho, que permaneceram estruturadas a partir da linha de montagem.<sup>3</sup> Combinaram-se inovações tecnológicas nos gargalos de produção, um programa de treinamento comportamental e a “limpeza política” da fábrica, marcada pela dispensa de 400 militantes e ativistas

---

<sup>1</sup> As considerações sobre esta empresa têm por base uma investigação que foi sistematizada em, entre outros textos, LEITE, M. Modernización Tecnológica y Calificación. In: GALLART, M. (coord.) *La Formación para el Trabajo en el Final de Siglo: Entre la Reversión y la Exclusión Social. Lecturas de Educación y Trabajo*. CIID-CENEP/Rede Latino Americana de Educación y Trabajo, Buenos Aires, nº 4, 1995. A pesquisa de campo foi efetuada entre 1993 e 1994.

<sup>2</sup> A estratégia de manufatura sincronizada consiste em uma técnica de organização da produção que se baseia na identificação e administração dos pontos de estrangulamento, entendidos como os recursos cuja capacidade é igual ou menor em relação às exigências da demanda. Cf. GOLDRATT e COX. *A Meta*. São Paulo, Imam, 1990.

<sup>3</sup> Id., ib., pp.37-38.

sindicais. A estratégia foi bem sucedida, tendo alcançado a reversão dos prejuízos, bem como a obtenção de taxas de lucro bastante significativas.

Alguns elementos sobre o uso do trabalho feminino devem ser ressaltados. O primeiro diz respeito à concentração feminina nos postos menos qualificados, nas bancadas e linhas de montagem. O segundo, correlato ao primeiro, é a ausência de mulheres na operação de máquinas maiores e/ou que exijam níveis mais altos de qualificação. Quando aí alocadas, as mulheres não se ocupavam dos ajustes e preparação dos equipamentos, nem do controle de qualidade, sempre atribuídos aos homens. As chefias justificavam as limitações das tarefas assignadas às mulheres alegando a ausência de força física. Restariam, então, para a parcela feminina da força de trabalho, postos cujo trabalho era mais leve e mais simples. Na realidade, entretanto, havia muitas funções de operação mais complexas – ajuste, preparação e controle de qualidade, por exemplo – que não podem ser caracterizadas como trabalho pesado e nem por isso estes postos eram ocupados por mulheres. Ao mesmo tempo, na justificativa gerencial do uso do trabalho feminino, as chefias tendiam a enumerar as habilidades e capacidades femininas atribuindo-lhes o caráter de trabalhos simples, não qualificados, ou quando muito, semi-qualificados.

As possibilidades de promoção das trabalhadoras a postos mais qualificados ou de chefia eram muito difíceis. O impacto das inovações tecnológicas sobre o trabalho das mulheres era muito pouco significativo. Relegadas a postos mais simples e a tarefas consideradas menos qualificadas, a frequência dos treinamentos era muito menor entre as mulheres do que entre os homens, mesmo que de acordo com o supervisor de treinamento, elas tivessem, muitas vezes, um aproveitamento melhor nos cursos, já que possuíam maior escolaridade. A discrepância de normas para o acesso masculino e feminino aos

Dimensões e representações...

cursos, discriminava as mulheres.<sup>4</sup> O resultado era o confinamento feminino a postos menos qualificados, nos quais a empresa investia menos, relegando as mulheres a lugares da produção menos estabilizados, onde as taxas de rotatividade eram maiores. Entretanto, cabe ressaltar que mesmo quando as inovações tinham algum efeito qualificador sobre o trabalho feminino, como entre as mulheres que haviam feito o curso de Controle Estatístico de Processo (CEP), ou que haviam tido seu trabalho de costura enriquecido com a possibilidade de ajuste de máquinas, o impacto sobre o trabalho era mais pontual e menos significativo do que sobre o trabalho masculino. Ainda, segundo os relatos das mulheres, os postos e tarefas que estavam sendo enriquecidos vinham sendo alocados aos homens.<sup>5</sup>

### **Empesa B**

O segundo caso é o de uma indústria de auto-peças. A investigação centra-se nas relações interfirmas, provocadas pelas distintas estratégias de reestruturação.<sup>6</sup> Os resultados preliminares apontam no sentido de que as estratégias virtuosas

---

<sup>4</sup> Tal discriminação se elucida na presença de normas diferenciadas para o acompanhamento dos cursos pelos trabalhadores e trabalhadoras: enquanto os primeiros podiam fazê-los no horário de trabalho, às mulheres se restringia o acesso ao período noturno, depois de terminada a jornada.

<sup>5</sup> Para uma análise mais sistemática das questões relativas ao trabalho feminino, ver LEITE, M. Modernización Tecnológica y Calificación. Op.cit., pp.50-53 e 57-58.

<sup>6</sup> Estamos nos referindo aqui à diferenciação entre estratégias virtuosas, baseadas na qualidade do produto e constante inovação, e precarizadoras, centradas na diminuição de custos, sobretudo com a mão-de-obra, tal como proposto por SENGENBERGER, W. e PYKE, F. Industrial Districts and Local Economic Regeneration: Research and Policy Issues. In: SENGENBERGER, W. e PYKE, F. (eds.) *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*. Geneva, International Labour Organization, 1992.

(de constante inovação) e precarizadoras, ao invés de exclusivas, tendem a aparecer concomitantemente nos diferentes pontos da cadeia, de modo que elas se retroalimentam. Na ponta da cadeia, encontram-se o trabalho qualificado, a negociação com os trabalhadores, os altos investimentos em treinamento, a multifuncionalidade e os salários bastante superiores aos pisos. Essas mesmas condições não parecem, contudo, se repetir ao longo da cadeia. As relações entre a montadora e seus fornecedores indicam que os ônus das estratégias de competitividade são passados aos fornecedores, o que estaria resultando em formas de precarização do trabalho no interior da cadeia.<sup>7</sup>

Na indústria fornecedora de autopeças encontram-se as “meninas do volante”. Para entender sua inserção na cadeia, a partir de relações interfirmas de caráter informal, é preciso considerar que trabalham em uma empresa que praticamente triplicou seu faturamento entre 1989 e 1995, a partir de uma estratégia baseada no preço como principal elemento para a competitividade. São mulheres jovens, com baixos salários (salários médios próximos ao piso) trabalhando em células nas quais o conceito de trabalho em equipe se reduz à prática de rotação de tarefas, brutalmente diminuída quando se trata do trabalho feminino, já que as mulheres estão, via de regra, confinadas às tarefas manuais. A maior parte das mulheres se encontra numa célula de fabricação de volantes destinados à exportação, colando e costurando peças de couro. Multifuncionalidade, aqui, quer dizer integração da colagem à costura, anteriormente separadas. Também aqui, assim como na

---

<sup>7</sup> Cf. LEITE, M. A Cadeia Automotiva: Da Linha de Montagem Robotizada ao Trabalho Escravo. Subprojeto 8. Relatório do Projeto “Reestruturação Produtiva e Qualificação”, do Programa de Pesquisa em Ciência e Tecnologia, Qualificação e Produção do Cedes, financiado pela Finep-Proeduc e pelo CNPQ/CCDT, 1996.

Dimensões e representações...

empresa A, existem dificuldades de acesso das mulheres aos cursos de treinamento técnico já que eles não lhes garantem melhor colocação profissional, tendo em vista seu confinamento aos postos manuais de trabalho.

### **Empresa C**

A terceira empresa opera no ramo de higiene bucal. Está localizada no ABCDM<sup>8</sup> paulista e foi recentemente comprada por outra grande indústria do mesmo ramo. A reestruturação está baseada na estratégia de focalização (*focus factory*), centrada em uma nova fábrica de escovas de dentes, construída no mesmo terreno. Neste processo, vem acontecendo uma combinação das mais instigantes nas unidades mais antigas: postos de trabalho taylorizados não sofrerão mudanças, apesar de haver inovações e investimentos em novos equipamentos. Isto ocorre especialmente no setor de fundição que é inteiramente masculino, no setor de linhas automáticas (que produzem os tubos de alumínio), onde vem ocorrendo um processo de substituição de mulheres por homens, e nos setores inteiramente femininos de enchimento e de embalagem, dedicados ao creme dental, fios dentais e enxaguadores bucais. É importante enfatizar que o setor de linhas automáticas, na unidade mais antiga, tanto quanto a nova fábrica de escova de dentes, assim como todo o subsetor de perfumaria e sabões, vem passando por um processo de masculinização, cuja caracterização é peça central do argumento aqui desenvolvido.

Este processo de masculinização vem ocorrendo em função de uma nova estratégia de aproximação entre operação e manutenção. Todavia, parte do treinamento dos novos

---

<sup>8</sup> O ABCDM paulista compreende a região da Grande São Paulo constituída pelos municípios de Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano, Diadema e Mauá.



operadores relacionado a formas de manejo é realizado pelas operadoras mais antigas. A par dessa masculinização dos postos, vem ocorrendo subcontratação de mão-de-obra feminina para os setores de embalagem, especialmente para as campanhas de vendas. Essa força de trabalho feminina, cuja porcentagem é difícil de precisar, está excluída de todos os “benefícios” oferecidos aos trabalhadores das diversas unidades da empresa. Está excluída, também, da categoria a que pertencem os/as trabalhadores/as químicos/as e, portanto, das esferas de representação sindical. São trabalhadoras de empresas prestadoras de serviço, utilizadas para campanhas promocionais.

A masculinização dos postos, por sua vez, vem ocorrendo tanto nas linhas automáticas, com máquinas mais antigas, quanto na nova fábrica com máquinas modernas. Na unidade mais nova, uma visível intensificação do trabalho acompanha a masculinização. Às mulheres da embalagem são atribuídos postos de natureza corporal: além da operação de máquinas mais simples que supõem um modo operatório repetitivo, com rotação de “reservas” (trabalhadoras que a cada dia são escolhidas para abastecer o tubo e para substituir outras operárias nas eventuais faltas e paradas), elas devem observar as operações de embalagem, a impressão da data de fabricação, etc. Na fabricação de escovas, lado a lado com os equipamentos de leitura ótica, uma trabalhadora regularizava com uma tesourinha o tamanho das cerdas fora de parâmetro. Atenção, uso de capacidades visuais e auditivas, (ouvir o barulho da máquina), tarefas manuais de controle de qualidade, chances pequenas de fazer cursos de conteúdo técnico ou de passar para postos que aproximam manutenção e operação, configuram mais uma vez um “destino de gênero” confinado às seções e postos em que o trabalho se traduz em um uso das habilidades supostamente inscritas no corpo feminino. O mesmo se pode dizer do trabalho subcontratado para a embalagem. É também no corpo destas trabalhadoras que se inscreve um dos efeitos que mais

Dimensões e representações...

claramente evidenciam o trabalho taylorizado: as lesões por esforços repetitivos são frequentes na empresa e a grande maioria dos atingidos são mulheres trabalhando nas seções da embalagem, do enchimento, do fio dental.

### **Empresa D**

A quarta empresa, de cosméticos, emprega uma maioria de mulheres. Situações muito semelhantes de confinamento das mulheres da produção aos postos taylorizados, configurando um “destino de gênero”, se repetem aqui. Essa empresa, hegemônica no mercado, começou seu processo de reestruturação pela venda de um novo produto para estratos mais elevados de renda, mudando sua posição anterior de produtora para mulheres de menor faixa de renda.

As mulheres que trabalham na produção são majoritárias no setor de embalagem, recentemente celularizado.<sup>9</sup> Antes da celularização, porém, já se havia estabelecido a rotação entre os postos da embalagem, em razão da grande incidência de lesões por esforços repetitivos entre as mulheres.

Esta empresa tem uma estratégia de vendas porta a porta, que a caracterizou desde sua fundação nos Estados Unidos. Como tal estratégia afeta a integração demanda/produção, é em função das campanhas realizadas, a cada 19 dias, que se estabelece o *mix* e as quantidades necessárias de produtos. Esta estratégia, integrada em âmbito nacional por cerca de 450.000 revendedoras porta a porta, colocou a necessidade do trabalho temporário, bem como do rodízio dos trabalhadores e trabalhadoras entre as linhas. Assim, o trabalho temporário é

---

<sup>9</sup> Ao entrar na fábrica, nota-se claramente que as máquinas das seções de embalagem estão dispostas em linhas de produção, que receberam o nome de células pela inclusão de algumas tarefas de controle de qualidade, pela postura participativa e pelo rodízio de postos.

uma característica da empresa e as firmas fornecedoras de mão de obra subcontratada, principal e majoritariamente feminina, podem remotamente servir de porta de entrada para o emprego mais estável na empresa.

Duas dimensões ainda merecem ser destacadas: Por um lado, o confinamento da força de trabalho feminina da produção no setor de embalagem; a dificuldade de ultrapassagem das barreiras que segregam o emprego majoritariamente feminino das linhas celularizadas, cujos conteúdos de trabalho permanecem praticamente inalterados, salvo pela inclusão de tarefas relativas ao controle de qualidade. Por outro lado, o fato de a reestruturação ter se restringido à seção de embalagem, sem alterar as demais tarefas.

Assim como na empresa anterior, também aqui as mulheres trabalham em turnos e a celularização, que modificou mais profundamente o trabalho dos técnicos do que dos trabalhadores e trabalhadoras da embalagem, buscou dar conta da racionalização de tarefas ao longo da jornada. A integração entre os setores da empresa e destes com os fornecedores, tem permitido que a quantidade necessária de produção se torne mais previsível e mais igualmente distribuída ao longo do dia de trabalho.

Nas situações das quatro empresas em reestruturação, conteúdos semelhantes, voltados para comportamentos e atitudes estão presentes nos cursos de treinamento aos quais as mulheres têm acesso. Os conteúdos de qualificação ou requalificação técnica para os postos enriquecidos pela integração entre processos de manutenção e operação constituem-se em uma barreira de gênero que freqüentemente aparece como barreira técnica. Esta dimensão se estende aos cursos e formas de treinamento, criando um círculo vicioso no qual o trabalho feminino fabril é visto como uso das habilidades e inabilidades corporais femininas: destreza e paciência, atenção

Dimensões e representações...

e minúcia são naturalizadas constituindo parte da “natureza feminina”.

### **Reestruturação produtiva e qualificações femininas: a produção e reprodução do consentimento**

Nas empresas pesquisadas, todas em situação de reestruturação, há uma associação recorrente entre trabalho feminino e postos taylorizados: repetitivos e manuais. Porém, as formas e direções dos processos de reestruturação são diversas e, em todos os casos, apesar de redefinições nas formas de gestão ou na estruturação da produção (manufatura sincronizada – empresa A; celularização – empresas B e D; focalização – empresa C) a atribuição de postos taylorizados às mulheres permanece. Nas quatro empresas as altas taxas de incidência de lesões por esforços repetitivos entre as mulheres são indicadores importantes desta afirmação. A natureza supostamente corporal do trabalho que constrói as qualificações femininas como naturais aparecem associadas às atividades domésticas, inscritas como reprodução “natural” da vida. O argumento deste texto contempla assim duas esferas: (i) a da produção de um consentimento fabril associado à naturalização do trabalho e à domesticidade da fábrica e (ii) a da descrição do trabalho por uma linguagem peculiar, que faz uso de códigos privados, cuja representação simbólica e política se faz por um corte que separa o masculino do feminino e lhes atribui significações diversas.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> As considerações que se seguem dizem respeito a algumas relações que foram estabelecidas no subprojeto “Trabalho e Qualificação no Complexo Químico Paulista”, também integrante do Programa de Pesquisa em Ciência e Tecnologia, Qualificação e Produção, cujo relatório parcial foi elaborado por Cibele S. Rizek e por Leonardo Gomes Mello e Silva, 1996.

### **Inclusão e Consentimento**

Emprego e desemprego representam acessos diferenciais a refeições, convênio médico, escola, berçário ou auxílio-berçário e formas de sociabilidade. Numa realidade fabril bastante instável, a inclusão no mercado formal de trabalho tem desdobramentos importantes tanto na construção de novas formas de gestão e de uso do trabalho, como nas configurações subjetivas dos trabalhadores e trabalhadoras a quem estão dirigidas. A produção das formas de consentimento através de investimento das gerências em mudanças relativas a comportamentos e atitudes parecem redefinir as formas de adesão e recusa às normas fabris anteriores aos processos de reestruturação.

Na empresa C, a estratégia de reestruturação esteve centrada na “focalização”, iniciada pela nova fábrica de escovas de dente, apelidada de “o primeiro mundo” pelos trabalhadores. Sua inauguração representou um deslocamento de 260 (20%) trabalhadores/as das unidades substituídas pela nova fábrica. Os/as transferidos/as foram treinados/as “ao pé da máquina” e nos cursos voltados ao comportamento, recentemente acrescidos de conteúdo técnico vinculados ao TPM (*Total Productive Maintenance*, que visa integrar produção e manutenção), estendidos para todos/as os/as trabalhadores/as da empresa. A adesão ao ideário do *focus factory* propõe a produção do que as gerências denominaram de “envolvimento”<sup>11</sup> *pari passu* com um processo de intensificação do trabalho.

---

<sup>11</sup> O gerente entrevistado enfatizou o tema do envolvimento em oposição à “participação, coisa dos anos oitenta”. Em sua opinião, pela fábula do café da manhã os trabalhadores que participam são comparáveis aos animais que fornecem leite e ovos. Os que se envolvem, são comparáveis aos suínos que, tendo fornecido o presunto, já não podem mais voltar à sua condição anterior. “Esse negócio do trabalhador ir embora e esquecer a fábrica é participação. Agora não, agora o que se quer é envolvimento”.

Dimensões e representações...

À situação de baixa escolaridade, a empresa vem respondendo com cursos de formação de primeiro grau, em convênio com o SENAI. Os cursos são oferecidos em três classes, de manhã, tarde e noite, fora do horário normal de trabalho. A distribuição das cerca de 90 vagas ocorreu entre os vários setores da empresa e, se num primeiro momento, trabalhadores e trabalhadoras não aceitaram suas indicações, ao final do primeiro ano havia uma forte demanda pelo curso.<sup>12</sup>

Para a empresa, além de se constituir em política de formação dos/as trabalhadores/as, a escola é também utilizada como estratégia de *marketing*. Ao longo de sua história, a empresa criou um universo cultural e simbólico que merece ser analisado. Por exemplo, uma questão importante é o baixíssimo consumo brasileiro de creme dental, o produto mais relevante da empresa. A estratégia mercadológica de expansão do produto aparece relacionada a um *ethos* civilizador, racionalizador e saneador que a empresa confere a si própria. Igualmente, pelas novas formas de construção do envolvimento de empregados/as, a empresa trata de civilizar, racionalizar e sanear os/as próprios/as trabalhadores/as. As políticas de formação são enunciadas no discurso das gerências como estratégias “civilizatórias” e pedagógicas em relação a uma força de trabalho pouco educada, que, diante de condições de trabalho novas e higiênicas, adquirirá novos hábitos. Adquirir “bons modos”, civilizar-se, significa também se envolver, isto é, “não se esquecer da empresa quando termina o expediente”.<sup>13</sup>

Trata-se de identificar dois alvos das formas de gestão ajustadas às transformações nas estratégias de negócios da

---

<sup>12</sup> Ao que tudo indica, esta mudança em relação aos cursos regulares de primeiro grau deve-se, em parte, às demissões na empresa que ocorreram ao longo de 1996. Embora não se possa qualificar de demissão em massa, há um fluxo contínuo de demissões que acompanha a intensificação do trabalho.

<sup>13</sup> Conforme declarações de um dos gerentes entrevistados. Ver nota 11.

empresa. De um lado, uma mudança de comportamento identificada, no discurso gerencial, com o “envolvimento” integral dos trabalhadores, objetivo explícito da estratégia de *focus factory*; de outro lado, o investimento na formação escolar. Na perspectiva da empresa, a primeira não pode ser realizada sem a segunda: a elevação dos níveis de escolaridade e dos estoques de conhecimento aparecem como necessidade absoluta para a continuidade da produção.<sup>14</sup> É preciso que um sistema “moderno” de gestão possa ser percebido e acolhido como tal pelos/as produtores/as diretamente envolvidos/as. Novas prescrições também procuram aproximar operação e manutenção. Esta estratégia traz empecilhos para a continuidade e/ou ascensão das operadoras tanto das linhas automáticas, como da nova fábrica focalizada. É neste processo que as mulheres vêm sendo substituídas pelos homens no trabalho de operação, ou transformando-se em ajudantes de operação, especialmente na nova fábrica de escovas de dentes, embora elas tenham demonstrado grande receptividade aos cursos técnicos e voltados para mudanças de comportamento.<sup>15</sup>

A formação escolar é condição necessária, porém não suficiente para a manutenção do emprego. Associam-se a ela a intensificação do trabalho, expressa em tarefas múltiplas, mas

---

<sup>14</sup> Nas últimas entrevistas realizadas com trabalhadores/as que estão freqüentando a escola, todos/as relatavam que sua produtividade havia aumentado junto com a sua capacidade de ler, escrever e fazer as operações aritméticas. Alegam que antes, ao abrir uma embalagem com itens que alimentariam as máquinas, ou ao realizar operações simples, precisavam pedir ajuda a trabalhadores/as que sabiam ler.

<sup>15</sup> Aqui é necessário ressaltar que o discurso gerencial não reconhece que haja um processo de masculinização da força de trabalho. Todavia, isto é indicado pelos dados RAIS do Ministério do Trabalho para os anos entre 1986 e 1993 (em que a porcentagem do trabalho feminino no setor de perfumaria e sabões baixou de 50 para 40%), bem como pelos depoimentos das trabalhadoras do chão-de-fábrica.

Dimensões e representações...

exercidas a partir de uma lógica que não é a da multiquificação. “Se a máquina está parada”, afirma o discurso gerencial, “então é preciso incutir a importância de buscar outra coisa a fazer, limpar o chão, manter a ordem, etc., que são importantes para a qualidade do produto”. O conteúdo “produtivista” traduz o estímulo a um raciocínio voltado ao “interesse”, em fazer ver o sentido da produção, do trabalho do produtor direto, para ele/a próprio/a, sobretudo em termos das recompensas e benefícios salariais. 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. Esse parece ser o sentido de uma consciência modernizadora e da função civilizatória da empresa. Modernizar é introduzir as transformações interligadas nos estoques de conhecimento provenientes da formação escolar básica, acrescidos de uma consciência do cálculo racionalizador, “civilizador”.

O cálculo, a medida, a racionalização devem se constituir em parâmetro não só do trabalho, mas da vida. Devem transbordar os limites da jornada e da fábrica, constituindo-se em patrimônio cotidiano do trabalhador, na razão pragmática do homem e da mulher comuns, marcados, aos olhos das gerências pela “falta de cultura, de educação, de bons modos”. A modernização proposta busca atuar sobre a carência de uma formação mais adequada aos modernos ambientes de trabalho, como os novos espaços racionalizados da nova e higienizada fábrica de escovas de dentes, cuja produção se destina ao “novo sorriso latino americano”<sup>16</sup>, aos países do Mercosul que, aliás, também devem ser civilizados e higienizados.

A partir da construção de novos comportamentos e da aquisição de novos estoques de conhecimento, desfaz-se a

---

<sup>16</sup> Este é o título de matéria publicada na revista da empresa em agosto de 1995.



possibilidade de atribuição do erro à ignorância. A esta se opõem as “luzes” da racionalidade, da “educação” e da “civildade”<sup>17</sup>, cujas “iluminações” devem ganhar (e de fato ganham) o mundo da experiência privada e da intimidade, onde as subjetividades também se reconstruem.<sup>18</sup>

O projeto pretende assim se solidificar racionalizando todas as esferas do trabalho e da vida, pela via de um discurso e de um comportamento racional que “o trabalhador deve levar e praticar em casa”. Alargam-se, neste sentido, as noções de formação e de qualificação que vão muito além dos conteúdos do trabalho e da escolarização formal. Conformer a vida a partir de uma racionalidade totalizadora, prescrever comportamentos e atitudes racionais, para além de uma recusa passível de ser qualificada como ignorância, estabelece um patamar de atitudes às quais os/as trabalhadores/as devem aderir: viver a fábrica para além da relação salarial, internalizando discursos e práticas modernizadoras que reestruturam a vida. Estes elementos compõem um feixe de significações da postura do

---

<sup>17</sup> Esta “incivilidade” assimila os trabalhadores ao reino da falta, da necessidade, da natureza, conforme argumento de V. Telles. Entretanto, podemos apontar para o fato de que subjaz naquilo que o discurso gerencial qualifica como ignorância uma outra racionalidade de recusa, **uma recusa silenciada**, que só se objetiva em alguns momentos particulares de resistência coletiva, nas greves, por exemplo. Na esfera subjetiva, as condições desta recusa estão, na ótica gerencial, dissolvidas pela objetivação da escolaridade e das novas atitudes prescritas e requeridas na escola e em novos ambientes de trabalho. A respeito da idéia de incivilidade ver TELLES, V. A. Cidadania Inexistente – Incivilidade e Pobreza. Tese de Doutorado apresentada ao Depto. de Sociologia da FFLCH – USP, São Paulo, 1992.

<sup>18</sup> Várias trabalhadoras entrevistadas se referiram à importância que vinha significando para suas vidas o fato de terem aprendido a ler e escrever. De fato, poder falar sem medo, ou poder conversar e dar sua opinião, na fábrica e fora dela, tem um conjunto de significações que podem ser vistas também como acesso ao mundo público que se caracteriza pela possibilidade e pela faculdade de dizer e se dizer.

Dimensões e representações...

“envolvimento” que, não por acaso, coincide com a anulação de qualquer alteridade, de qualquer identidade ou subjetividade que escape da identidade com a empresa.<sup>19</sup> Trata-se de novas prescrições que não apenas racionalizam a maneira de trabalhar na fábrica, mas que se dirigem à totalidade da vida. Novos equipamentos, novos trabalhadores, um “novo homem”, afirmou o gerente, apesar de estar se referindo a um expressivo contingente de mulheres.<sup>20</sup>

Na empresa D, como já se relatou, associa-se reestruturação com celularização. Aí também se evidenciam mudanças de comportamento e de racionalização. *Pari passu* com essas mudanças, sinaliza-se que inaptações significam demissão. A integração intersetorial, vinculada com a integração demanda/produção apontam para um processo importante de racionalização e regularização do trabalho.

Esta racionalização e busca de previsibilidade do trabalho parte do pressuposto de uma adesão naturalizada aos postos e linhas. Há, porém, alguns problemas adicionais advindos de requisitos de equalização do trabalho temporário que, como se pode depreender das observações relativas à constituição das quantidades e qualidades com a demanda, parece ter sido um problema constante na empresa, há mais tempo do que a celularização. Esta nova racionalidade,

---

<sup>19</sup> Em interessante análise da atual cultura gerencial, Leite alerta para o caráter fusional e desindividualizante das novas políticas de recursos humanos. Cf. LEITE, J. Nós quem, cara pálida? A razão depois de Taylor. In: DAVEL, E. e VASCONCELOS, J. (orgs.) *Recursos Humanos e Subjetividade*. Petrópolis, Vozes, 1995.

<sup>20</sup> Valeria a pena relacionar essas enunciações com o que aconteceu no momento da difusão do taylorismo em que, de modo similar, o discurso gerencial e empresarial apontava para o nascimento de um “novo homem”, a ser construído pela racionalização do trabalho. Cf. VARGAS, N. Gênese e Difusão do Taylorismo no Brasil. *Ciências Sociais Hoje*, Cortez/ANPOCS, 1985.

previsibilidade e regularidade do trabalho evita os tempos de não trabalho e permite reorientações constantes da produção. Tal estratégia (porta a porta), a julgar pela sua difusão por empresas que chegaram posteriormente ao mercado de cosméticos, parece ter sido eficiente e apropriada aos interesses da empresa e ao novo modo de coordenar demanda de mercado e produção.

Em relação às estratégias de envolvimento, as sugestões de trabalhadores/as parecem ter se constituído num elemento importante na sociabilidade fabril, a partir da celularização, na empresa D. Dar sugestões pode ter um conjunto de significações múltiplo. A possibilidade e o estímulo a esta forma participativa configura um novo uso do saber que os/as trabalhadores/as usualmente manipulavam a seu favor. Através das sugestões esse saber é transformado em um conjunto de técnicas apreendidas de forma pragmática, doravante utilizado a favor da empresa.<sup>21</sup>

Tal utilização do saber operário a seu favor é levada ao extremo na empresa B, onde a possibilidade de participação nos lucros foi condicionada ao encaminhamento de pelo menos três sugestões ao mês. Embora o argumento da gerência seja de que quem não colabora não deve ter direito a participar dos lucros, na prática a consequência dessa política é a impossibilidade de qualquer forma de identidade que não seja com a empresa, como esclarece um membro do sindicato:

essa política estabelece uma guerra dentro da fábrica: quando alguém percebe que a organização do trabalho comporta qualquer possibilidade de redução de pessoal, se apressa em sugerir-la para a

---

<sup>21</sup> Cf. HUMPHREY, J. In: HIRATA, H. (org.) *O Modelo Japonês*. São Paulo, Edusp, 1993.

Dimensões e representações...

empresa, antes que outra pessoa o faça, caso contrário poderá ser vítima dessa mesma sugestão.<sup>22</sup>

A empresa D está constantemente preocupada com o “clima” ou ambiente de trabalho, com os índices de adesão dos/as trabalhadores/as, fortemente relacionados ao caráter familiar (“aqui pode trabalhar parente”) e aos benefícios, que não se estendem aos/às trabalhadores/as subcontratados/as. A maneira pela qual a adesão e a “satisfação” dos trabalhadores e trabalhadoras é descrita se relaciona com o que se pode identificar como docilização do trabalho, especialmente do trabalho feminino.

As entrevistas realizadas dentro da empresa D foram feitas com trabalhadoras indicadas pela profissional de Recursos Humanos responsável pela celularização da embalagem. É bastante significativo que sejam trabalhadoras consideradas “exemplares”, e que não têm compromissos familiares ou domésticos importantes como esposas e mães. A expressão “eu faço meu trabalho com muito amor e carinho” está presente nos seus relatos: “sabe, quando você faz aquela coisa com gosto, com amor, que você quer ajudar as pessoas...”.<sup>23</sup>

Em outro caso, a trabalhadora, com mais de cinco anos de empresa e com baixa escolaridade, apresentava dificuldades importantes evidenciadas especialmente pela celularização, no que se refere à pesagem e elaboração do relatório. Entretanto, seus mecanismos de compensação – que dizem respeito a uma forma de consentimento especificamente feminina – são advindos de sua dedicação à limpeza e organização do local em

---

<sup>22</sup> Entrevista realizada com a diretoria do sindicato a que pertencem os trabalhadores da empresa.

<sup>23</sup> Entrevista realizada com profissional de Recursos Humanos da empresa D.

que vai trabalhar. Antes das mudanças recentes, isto era objeto de chacota e discriminação pelos outros trabalhadores, tanto homens como mulheres. A partir da celularização, essas atividades passaram a ser valorizadas pelos líderes, como indicadores da nova postura requerida pela empresa, já que denotam empenho e envolvimento. Também, na fala desta trabalhadora, aparecem os elementos que aproximam a empresa da família, da esfera do afeto doméstico, bem como da valorização, “tanto em casa, como aqui”, da limpeza e da organização. Não parece haver diferenças significativas entre as duas esferas e os códigos elaborados a partir da vida privada são utilizados para descrever tanto o trabalho, quanto a aceitação e adesão à empresa.

Assim, apesar de evidenciar a ausência de estoques de conhecimento formal, a celularização, pensada como investimento em uma transformação basicamente de comportamentos em relação ao trabalho, acaba 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.

Trata-se, ainda, nas entrevistas das trabalhadoras consideradas exemplares, de valorizar “o que se conseguiu” com o trabalho e de minimizar o ônus do trabalho, tanto em termos do tempo que se passa na fábrica (jornada regular acrescida das horas extras) quanto dos seus efeitos em relação à saúde no que se refere às altas taxas de incidência de lesões por esforços repetitivos.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Uma profissional que trabalhou na empresa durante longos anos na área de Recursos Humanos classificou a LER basicamente como “uma doença política”, isto é, como uma forma de recusa ao trabalho, na medida em que seus sintomas objetivos não são mensuráveis. Esse argumento é, todavia, altamente discutível.

Dimensões e representações...

Os relatos das trabalhadoras da empresa D reforçaram especialmente três temáticas: (1) a primeira diz respeito à forma do consentimento feminino, voltado à construção da imagem de domesticidade ininterrupta, atribuída às mulheres e percebida como atributo feminino, como naturalidade do trabalho “com muito amor e carinho”; (2) a segunda diz respeito à taylorização do trabalho feminino e à segregação de gênero que separa postos e tarefas taylorizadas onde há alta incidência de lesões por esforços repetitivos (mesmo com o rodízio reforçado com a celularização) e postos mais qualificados, relativos à operação e à manutenção, cujos trabalhadores são homens; e (3) a terceira diz respeito às novas exigências de escolarização em função da necessidade da pesagem dos produtos e da inserção do controle de qualidade, cada vez mais realizado no interior das células.

Estes três elementos, ao lado da racionalização e integração do trabalho da empresa D como um todo (que supõe uma coordenação e articulação difícil entre o setor técnico-administrativo e a produção, bem como de conteúdos do trabalho que permanecem repetitivos, embora feitos em rodízio) são os eixos mais visíveis das transformações em curso. Estas transformações apontam para a construção de imagens marcadas pela equalização das exigências domésticas e fabris que apelam à higiene e à docilização do trabalho. Tais construções sociais configuram um feminino dócil e confinado à esfera privada da vida doméstica.

### **Uma linguagem peculiar**

Uma das mais impressionantes constatações das entrevistas realizadas com as mulheres trabalhadoras do subsetor de perfumaria e sabões é a ausência de códigos verbais para descreverem seus postos e tarefas. Há uma recorrência a figuras de linguagem em que se comparam as atividades das mulheres na fábrica com suas atividades domésticas. Assim também, suas

formas de adesão e consentimento são descritas por meio de formas e imagens condizentes com o lugar de mães e esposas, no âmbito familiar. A representante sindical na empresa C afirmava: “meu trabalho é como fazer arroz, não precisa de qualificação”. Outra trabalhadora entrevistada explicava: “é como estar na casa da gente”. Na empresa D, o trabalho “com amor e carinho” também reforça a imagem de habilidades e docilidades constantemente relegadas à esfera doméstica. Uma diferença importante aparece entre mulheres militantes sindicais e não militantes: apesar do mesmo uso de imagens embasadas na esfera privada, as mulheres militantes acabam por elaborar um discurso próprio sobre o trabalho e a fábrica, já que possuem um domínio da linguagem construído nas atividades e na experiência sindical. Mesmo assim, quando descrevem suas tarefas, fazem-no pelo uso dos gestos diante da máquina e, reafirmando a sua “simplicidade”, atributo que sempre corresponde ao trabalho basicamente corporal e repetitivo, perguntam: “quem não sabe fazer arroz?”

Trata-se de enfatizar que o uso de códigos sediados no mundo privado para descrever as tarefas e postos de trabalho não é um atributo feminino. A ausência de códigos e de domínio de linguagem que induzem o uso de metáforas do mundo doméstico para descrever a atividade e o lugar do trabalho, também aparece em fábricas inteiramente masculinas, como as petroquímicas, onde é possível detectar imagens referidas às esferas privadas da vida que associam o local de trabalho às figuras de “mãe”, “madrasta”, “esposa”.<sup>25</sup>

A corporeidade do trabalho, entretanto, isto é, o uso das sensibilidades corporais é identificado, pelas gerências e pelas

---

<sup>25</sup> Ver RIZEK, C. O Trabalho e Suas Metáforas. As Representações Simbólicas dos Trabalhadores Petroquímicos Paulistas. Tese de doutoramento apresentada ao Departamento de Sociologia da FFLCH, São Paulo, 1994.

Dimensões e representações...

próprias trabalhadoras, com o trabalho feminino desqualificado, simples, naturalizado, pertinente à esfera do banal, pouco ou nada elaborado pela linguagem.<sup>26</sup> São exatamente os postos que permanecem sendo corporais e repetitivos, aqueles que são atribuídos às mulheres.

### **Conclusões**

Nas quatro empresas pesquisadas, as representações sobre as mulheres são semelhantes. Também nos contextos fabris estão ocorrendo processos de reestruturação e modernização que, embora com estratégias e conteúdos diversos, se assemelham quanto aos usos do trabalho, à denegação das qualificações femininas, assim como aos mecanismos de compensação de déficits de qualificação escolar. Trata-se de dimensões que configuram, dentro das fábricas, uma imagem e um lugar do feminino gerado e reproduzido tanto dentro quanto fora das fábricas.

Em um contexto de construção frágil de esferas públicas que supõem a palavra, a alteridade, a visibilidade, afirma-se a corporeidade, o silenciamento, a domesticidade de saberes que se inscrevem no corpo porque pertencem à dimensão de um saber/fazer adquirido pelo longo aprendizado feminino nas esferas domésticas. Ainda que como breves indicações, cabem alguns apontamentos que traduzem inquietações.

---

<sup>26</sup> Esta idéia foi sugerida pela observação do trabalho feminino nas fábricas do complexo químico. Entretanto, ela está enunciada e elaborada com precisão por M. Chauí, que acrescenta não apenas a idéia do feminino como “natureza”, o que está implícito na idéia de “natureza feminina” como associada a um silenciamento referido ao fato de que a história das mulheres sempre foi contada pelos outros e, portanto, ela é a história de um silêncio, de corpos que não podem falar de si. Cf. CHAUI, M. Participando do Debate sobre Mulher e Violência. In: CARDOSO R. (org.) *Perspectivas Antropológicas da Mulher 4*. Rio de Janeiro, Zahar, 1985.



A primeira destas inquietações diz respeito à oposição entre domesticidade e mundo público. Assim, pelo que se pôde depreender do caráter de confinamento feminino aos postos de trabalho fabril cujo conteúdo e qualificação requerida se configuram como extensão da esfera doméstica, podemos questionar os acessos diferenciados de homens e mulheres às dimensões públicas, tanto do ponto de vista teórico como do ponto de vista das inúmeras dificuldades de representação e participação das mulheres na vida sindical, uma das instâncias do mundo público.

A segunda questão diz respeito às imagens e usos do trabalho, relegado às dimensões corporais. Aqui cabe problematizar as dimensões do corpo como substrato físico, mas também como construção simbólica, como representação. “O corpo é um organismo material, mas também uma metáfora”.<sup>27</sup> Nesse sentido, a discussão da questão feminina, freqüentemente naturalizada, em especial no que se refere ao trabalho, passa pela compreensão das construções sociais que configuram as diferenças de gênero, das construções sociais das qualificações, das capacidades inscritas nos corpos, vistos como aptos para algumas tarefas, inaptos para outras. Tal como a esfera doméstica e familiar da reprodução, as qualificações e o saber/fazer que lhe são inerentes são construções, o que se estende à identificação entre corpo e natureza, entre os lugares e saberes femininos e masculinos como natureza e cultura, corpo e razão.

A terceira questão diz respeito à construção de uma subjetividade pensada a partir das dimensões de um trabalho que se constitui concomitantemente como experiência de gênero, isto é, sexuada. Trata-se de perceber que não há, na construção das disposições subjetivas, uma dualidade, mas uma

---

<sup>27</sup> TURNER, B. *El Cuerpo y la Sociedad. Exploraciones en Teoría Social*. México, Fondo de Cultura Económica, 1989, p.32.

Dimensões e representações...

simultaneidade e interação entre o lugar do feminino e do trabalho, tanto nas representações sobre as mulheres, como nas representações e construções simbólicas das mulheres. Aqui cabe observar que todas as trabalhadoras entrevistadas nas empresas C e D tinham clareza dos limites de sua ascensão no interior da produção. Ainda que sublinhassem a simplicidade de suas tarefas, afirmavam que o trabalho dos mecânicos ou dos operadores que crescentemente as substituíam era, de modo geral, mais qualificado mas não necessariamente mais pesado, o que demarcaria uma impossibilidade de executá-lo. Barreiras de gênero que aparecem como barreiras técnicas e, portanto, supostamente neutras, conduzem a considerações sobre o papel discricionário das inovações técnicas na divisão sexual do trabalho, assim como ao uso de equipamentos destinados aos homens e às mulheres tanto nas fábricas como fora delas, no âmbito do uso doméstico.<sup>28</sup>

A quarta questão diz respeito, em um momento de encolhimento do mercado formal de trabalho, às tarefas invisíveis do trabalho feminino, não remunerado, circunscrito às dimensões domésticas. Este trabalho múltiplo, do cuidado e da reprodução da vida, tantas vezes naturalizado, pode apontar, de um lado, para o que se pode entender como um reducionismo do feminino ao corpo, uma homologia entre feminilidade e natureza, identificando-as como áreas cuja submissão e dominação é contígua.<sup>29</sup> Por outro lado, como afirma Hirata,

---

<sup>28</sup> Cf. COCKBURN, C. *Machinery of Dominance. Women, Men and Technical Know-How*. London, Pluto Press, 1985. Esta autora aponta que mesmo nas esferas domésticas os equipamentos destinados ao uso feminino são tecnicamente mais simples do que aqueles cujo uso é predominantemente masculino; enquanto estes últimos são, em geral, providos de maior número de componentes microeletrônicos, por exemplo, os de uso feminino contêm maior número de componentes eletro-eletrônicos.

<sup>29</sup> Ver especialmente SHIVA, V. *Abrazar la Vida. Mujer Ecología y Supervivencia*. Montevideo, Red del Tercer Mundo, 1991.

esta, entre outras dimensões do trabalho e de seus desafios contemporâneos, parece colocar a necessidade de uma reconceptualização:

Considerar o trabalho doméstico e assalariado, remunerado e não remunerado, formal e informal, como modalidades de trabalho, implica um alargamento do conceito de trabalho e uma afirmação de sua centralidade. Se o emprego assalariado regride, a atividade real do trabalho continua a ter um lugar estratégico nas sociedades contemporâneas.<sup>30</sup>

Esta centralidade e sua discussão é bastante transversal às questões de gênero – homens e mulheres têm visto sua possibilidade de inserção no mercado formal de trabalho diminuir crescentemente, embora as situações se redefinam diferencialmente. Diante da observação e dos depoimentos coletados nas fábricas, desigualdades importantes e suas formas de legitimação se reforçam e/ou se recriam. Estas desigualdades que redefinem as dimensões do emprego e da condição das mulheres devem ser remetidas a um conjunto de relações cuja amplitude permita perceber quais são os rumos da modernização e reestruturação produtiva no Brasil. Nesse contexto, as dimensões de gênero aparecem relacionadas a desigualdades, opressões e discriminações várias que perpassam a experiência dos trabalhadores e trabalhadoras.

---

<sup>30</sup> HIRATA. H. Paradigmes du Travail. Un Point de Vue Transversal. *Futur Antérieur*, n° 16, Paris, L'Harmattan, 1993, p.6.