

TRABALHADORAS LESIONADAS DEMITIDAS NUMA EMPRESA GLOBAL DE CAPITAL NACIONAL: TRABALHO, FLEXIBILIDADE E GÊNERO SOB A “NOVA CONDIÇÃO OPERÁRIA”

INJURED FEMALE WORKERS FIRED BY A NATIONAL CAPITAL GLOBAL COMPANY: WORK, FLEXIBILITY AND GENDER IN THE "NEW WORKING CONDITION"

Thiago Trindade de Aguiar¹

RESUMO

O artigo pretende discutir, à luz do caso da demissão de trabalhadoras lesionadas na Natura (Cajamar, SP), de que modo a desestruturação de um grupo social operário, no processo de flexibilização, tem um recorte de gênero: certas características consideradas “naturalmente” femininas são esperadas de uma operária. A ausência delas, motivada, por exemplo, por lesões, faz com que sejam excluídas, num processo em curso de ascensão de um novo grupo operário, contrapartida social das mudanças na produção com a passagem para um padrão pós-fordista.

Palavras-chave: Relações de trabalho. Relações de gênero. Multinacional brasileira. Novos métodos de gestão.

ABSTRACT

The article intends to discuss, based on the dismissal of injured workers at Natura (Cajamar, SP), how the dismantling of a group of workers, in a process of flexibilization of work, is influenced by gender questions: certain characteristics “naturally” considered of women are expected from them in production. Its absence, motivated by an injury, for instance, exclude them, in the actual process of rise of a new workers group, wich is a social consequence of the changes in production with the transition to a post-fordist pattern of production.

Keywords: Working relations. Gender relations. Brazilian multinational corporation. New management methods.

INTRODUÇÃO

O presente artigo reúne algumas das reflexões contidas em dissertação de mestrado (AGUIAR, 2014) defendida no Programa de Pós-graduação em Sociologia da USP. A pesquisa, um estudo de caso no setor de cosméticos, tratou do modo como a classe trabalhadora brasileira, do ponto de vista da sociabilidade do grupo de trabalhadores, tem reagido às mudanças na organização da produção com a passagem de um padrão fordista para um pós-fordista.

Em especial, o interesse direcionou-se ao grupo operário, que diretamente vivencia experiências concretas de implantação de novas tecnologias produtivas e de organização do trabalho. A empresa estudada, a Natura, é líder nacional do ramo de cosméticos e tem a particularidade de ser, além de um grande conglomerado de capital nacional que se internacionalizou, uma empresa pioneira e um caso bem sucedido de implantação de

¹ Mestre e doutorando no Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da USP. Bolsista do CNPq. E-mail: thiago.aguiar@usp.br.

conceitos e práticas de produção flexíveis. A questão que moveu a investigação, portanto, é se se poderia encontrar, ali, uma mudança nas características da coletividade operária no sentido indicado por muitos que debateram o tema da transição para um padrão pós-fordista na literatura internacional de Sociologia do Trabalho.

As reflexões de Michel Pialoux e Stéphane Beaud, em *Retorno à condição operária* (2009), em particular, iluminaram aspectos importantes do problema, aqui considerados. Eles investigaram uma região industrial francesa (Sochaux-Montbéliard) com forte presença da fabricante de automóveis Peugeot. Seja pela dependência material à empresa ou pelo tipo de socialização das famílias operárias que ali se desenvolveu ao longo da história, a condição de “Operário-Peugeot” era parte constitutiva e fundamental de seus valores. Formou-se, ali, uma geração operária que desenvolveu práticas culturais, políticas (o sindicato, a relação com os partidos operários), simbólicas (o orgulho de fazer parte da “classe operária”) e que se socializou tendo como pano de fundo um tipo de organização do trabalho, de relação com os colegas e com a chefia.

Os autores também mostram que as mudanças na produção pelas quais passou a empresa vieram acompanhadas de uma desvalorização simbólica e social que ocasionou a desestruturação do grupo operário e o surgimento de uma “nova condição operária” assentada entre outras coisas: 1) nas mudanças na composição etária dos trabalhadores da região; 2) no aumento do período e na forma de sua escolarização; 3) no tipo de emprego ofertado, nas novas exigências das empresas para preenchê-los e nas expectativas das novas gerações para ocupá-los; e, por fim, 4) no desenvolvimento de valores que se chocam com aqueles da geração operária anterior. Em suma, trata-se de um novo grupo social.

Se é possível falar a respeito de um processo semelhante, de desestruturação operária e emergência de um novo grupo social operário no Brasil, deve-se notar, então, a presença, num período recente, de algumas características: 1) maior escolaridade; 2) maior presença de jovens; 3) maior orientação para o consumo; 4) menor vinculação a sindicatos e associações; 5) orientação pela carreira; e 6) consolidação da inserção da mulher na força de trabalho. Outros trabalhos em campo já há algum tempo vêm apontando tendências análogas (pode-se mencionar, como exemplo, BENDAZZOLI, 2003; COMIN, CARDOSO e CAMPOS, 1997).

Seria um equívoco, no entanto, abordar tal questão como uma simples transposição de “modelos”, já que se pode falar, acompanhando Burawoy (1990), de um processo de desenvolvimento desigual e combinado no capitalismo mundial. É possível, então, apontar semelhanças em algumas tendências que incidem sobre o trabalho de modo generalizado como forma de melhor compreender o processo de flexibilização do trabalho no Brasil. Dedecca (2009), apoiando-se na terminologia de Burawoy, afirma que a introdução de medidas de flexibilização – como a Participação nos Lucros e Resultados (PLR), a introdução dos bancos de horas, a emergência de modalidades de contratação de serviços de pessoa jurídica (“pejotismo”) – no Brasil se deu nos marcos de um mercado de trabalho já flexível, com a presença de uma forte informalidade e fraca rede de proteção social. Com efeito, para uma Sociologia do Trabalho no Brasil posterior à reestruturação produtiva, é fundamental levar em conta nossas especificidades em termos de formação da classe operária, padrão de relações industriais assumido ao longo do tempo, organização sindical e o contingente ainda hoje expressivo de desempregados e trabalhadores no setor informal.

A hipótese de trabalho que preside essa discussão, portanto, é a de que, assim como ocorreu em outros países, também aqui se estaria diante, no caso apresentado a seguir, de

um processo de desestruturação do antigo grupo operário e da ascensão de um novo grupo. Trata-se, no entanto, mais de uma criação da empresa do que da condensação histórica de hábitos, valores, crenças e projetos políticos de um determinado grupo social. A segunda hipótese, nesse sentido, é a de que a constituição do novo grupo operário está mais submetida às exigências, disposições e expectativas da empresa “moderna”, que adotou novos princípios de organização do trabalho com grande influência sobre a identidade do grupo. Por exemplo, em que medida o trabalho dito “em grupo” contribui para a fragmentação da identidade coletiva dos que dele participam? Qual a influência de estratégias como o *just in time*, as células de produção, a PLR e a avaliação por competências? O pressuposto é de que essas mudanças no modo de efetuar o trabalho têm um profundo impacto na sociabilidade da classe.

Neste artigo, o foco incidirá sobre o caso de demissão de 33 trabalhadores – a maioria dos quais mulheres² e com algum tipo de lesão adquirida no trabalho – na Natura no final de 2010. Boa parte delas estava na empresa havia muitos anos e vivenciou a introdução de novas máquinas, tecnologias produtivas, mudanças na organização do trabalho e da remuneração, além da própria mudança geográfica da planta.

O argumento que se pretende desenvolver caminha em duas vias que se encontram. De um lado, o caso das demissões de trabalhadoras lesionadas parece demonstrar, de maneira eloquente, o que caracterizamos acima como a desestruturação de uma antiga coletividade operária – socializada através de determinados valores, dona de certas qualificações agora, muitas vezes, desprezadas e representantes de uma geração de trabalhadores da empresa que, tal como a antiga planta e os métodos anteriores de organização do trabalho, são considerados “obsoletos” ou descartáveis³ – e demonstra, também, a busca pela empresa e o surgimento de um novo grupo operário.

Por outro lado, pelas características do grupo operário da Natura e, em especial, pelo conjunto de trabalhadoras lesionadas, esta seria uma discussão insuficiente se não levasse em conta uma abordagem que relacione a reestruturação à divisão sexual do trabalho. Em *Flexibilidade, trabalho e gênero*, Helena Hirata fala a respeito de uma “flexibilidade sexuada” (HIRATA, 2007, p. 104), em que atividades mais polivalentes caberiam a homens enquanto que, para boa parte das mulheres, restaria conviver com formas tayloristas de organização do trabalho e modalidades atípicas de emprego. Além disso, a flexibilização do trabalho feminino é legitimada pelo discurso da “complementaridade” da renda do trabalho das mulheres e da “conciliação” entre trabalho e vida familiar e doméstica. Precondição da flexibilidade, a divisão sexual do trabalho, se levada em consideração na análise, pode lançar luz, por exemplo, no debate a respeito da qualificação e requalificação do trabalho e do modo como se introduzem e se organizam formas flexíveis de emprego, tempo de trabalho e da produção.

Em suma, pretende-se neste artigo discutir, à luz do caso das demissões de trabalhadoras lesionadas na Natura, de que modo a desestruturação de um grupo social operário, no processo de flexibilização, tem um recorte de gênero: certas características consideradas “naturalmente” femininas são esperadas de uma operária. A ausência delas, motivada, por exemplo, por lesões, faz com que sejam excluídas, num processo em curso

² Razão pela qual, a partir daqui, sempre será utilizado o substantivo feminino para referir-se ao conjunto de demitidas.

³ É interessante destacar desde já que a legalidade de tais demissões foi questionada a todo o momento. Um imbróglie jurídico desenvolveu-se, notícias espalharam-se pela imprensa, chegou-se a levar o caso ao Congresso Nacional e, ao longo do ano seguinte, o Sindicato dos Químicos de Osasco ainda tentava buscar a reintegração das trabalhadoras, com posterior insucesso, argumentando a ilegalidade das demissões.

de ascensão de um novo grupo operário, contrapartida social das mudanças na produção consequentes da passagem para um padrão pós-fordista.

Para fazê-lo, serão mobilizadas entrevistas realizadas com trabalhadoras demitidas e sindicalistas, ao longo de 2011 e 2013, elementos por elas apresentados em reuniões do grupo de trabalhadoras demitidas⁴, além de entrevistas com trabalhadores que seguem na empresa e materiais secundários, como boletins e jornais do sindicato e materiais institucionais da empresa.

I UMA GIGANTE BRASILEIRA DOS COSMÉTICOS

Fundada em 1969, a Natura é uma multinacional brasileira sediada em Cajamar (SP)⁵, onde também se localiza sua unidade de produção no Brasil. É a empresa líder de mercado em seu setor no Brasil e possui grande presença internacional (Argentina⁶, Chile, México, Peru, Colômbia, Bolívia, Guatemala, Honduras e El Salvador, além de Austrália, Ásia, Oceania e Estados Unidos, através da compra da australiana AESOP em 2012). Controlada majoritariamente por acionistas brasileiros, em 2014, a empresa contava com 6.591 trabalhadores empregados (dos quais 5.232 em suas operações no Brasil), alcançou receita líquida de R\$ 7,4 bilhões e um lucro líquido de R\$ 732,8 milhões. Empresa de capital aberto, foi fundada por Luiz Seabra, hoje um de seus três principais controladores, junto a Guilherme Leal e Pedro Luiz Passos⁷.

Originalmente instalada no bairro de Santo Amaro, em São Paulo, a Natura transferiu suas atividades produtivas para Itapeverica da Serra, fábrica de tecnologia e organização do trabalho tradicional, onde funcionou por muitos anos. Finalmente, em 2001, as atividades de produção foram transferidas para Cajamar, onde a empresa também instalou um centro de pesquisa e desenvolvimento. Na nova fábrica, foram introduzidas novas máquinas e uma nova organização da produção e do trabalho de acordo com princípios flexíveis.

Segundo Ludmila Abílio, do conjunto de trabalhadores da Natura, “apenas 1.500 trabalham diretamente na linha de produção, em três turnos, sendo que a fábrica funciona 24 horas por dias, seis dias por semana” (ABILIO, 2011, p. 56). Em termos de organização do trabalho, a planta da Natura de Cajamar adota uma série de procedimentos consoantes com as tendências de modernização da produção que se desenvolveram nos países centrais e, ao longo das últimas décadas, foram implementadas no Brasil. Podem-se destacar as células de produção (que, na empresa, ganham o nome de rios) e o regime de metas de produção. Além disso, conta com um programa de participação nos lucros e resultados (PLR)⁸.

A fábrica está organizada pelo sistema TPM (...) sigla para Total Productive Maintenance, uma organização da fábrica voltada para a eliminação de

⁴ Foi possível frequentar reuniões com as trabalhadoras demitidas, no Sindicato dos Químicos de Osasco, durante a tentativa de reverter as demissões ao longo de 2011.

⁵ Todos os dados a seguir foram retirados do Relatório Anual da Natura de 2014 (o último publicado). Disponível em: <http://www.natura.com.br/relatorio-anual>

⁶ Onde também mantém fábrica.

⁷ Os três controladores da Natura figuram em posições destacadas nas listas de maiores fortunas do país e do mundo. O bilionário Guilherme Leal ganhou notoriedade nacional ao candidatar-se, em 2010, ao cargo de Vice-Presidente da República, na chapa de Marina Silva (então no PV), adotando o discurso da sustentabilidade.

⁸ Para um balanço mais detido das consequências da implementação da PLR no Brasil e que estão em linha com as mudanças na organização do trabalho, ver Krein (2007) e Galvão (2003).

problemas, tendo como objetivo a máxima eficiência da produção. ‘Zero acidente, zero de defeito, zero de quebra/falha’ definem as metas, que envolvem desde os trabalhadores do chão de fábrica até os gerentes. Assim, trabalhadores tornam-se responsáveis por monitorar e criar soluções para o aumento da produtividade e redução dos prejuízos (ABILIO, 2011, p. 56).

O regime de metas, coletivas e individuais, adotado pela empresa, é visto pelas trabalhadoras demitidas como um dos grandes responsáveis pela intensificação do trabalho, pela introdução da concorrência no seio do grupo operário e pela vulnerabilidade às doenças do trabalho, em especial as lesões por esforços repetitivos (LER).

Você produz 1.700 [cartuchos] num dia, no outro eles querem 1.800. A linha é assim. É pauleira porque, como as máquinas mudaram, a produção é maior (...). Isso já em Cajamar porque, quando veio de lá eles foram mudando as máquinas, mudando, mudando para melhor para eles e não para os trabalhadores. (Entrevista com Marilda⁹)

Estimulam muito, muito, porque um quer ser melhor do que o outro. Pessoas doentes se matando de trabalhar para ganhar. Eles estimulam as pessoas para ganhar churrasco, prêmios, café... Você, por uma coisinha de nada, não ganha e fica olhando os outros terem 1 hora de café. (Entrevista com Juliana)

As novas técnicas de organização do trabalho e da produção, introduzidas em Cajamar, foram responsáveis por um grande aumento da produtividade e pela competitividade internacional da empresa. No entanto, a intensificação do trabalho e a pressão individual, também estimulada pelas recompensas materiais (como a PLR e os ‘prêmios’), fazem com que muitos cheguem à conclusão de que, do ponto de vista da fadiga e das exigências, a velha fábrica taylorista de Itapecerica não tenha realmente terminado. “*Itapecerica e Cajamar são a mesma coisa*”, resume Marilda numa das reuniões entre sindicato e trabalhadoras demitidas. Marilda, que buscava à época da entrevista sua aposentadoria por invalidez, parece demonstrar a proliferação de casos de doenças do trabalho consequente à introdução das formas de produção flexível.

Na Natura, meses antes do caso da demissão de 33 trabalhadoras ganhar alguma repercussão na imprensa e chegar mesmo à Câmara dos Deputados, o Sindicato dos Químicos de Osasco já editava boletins chamando a atenção para a questão.

Uma coisa que está preocupando muito, que está ganhando cada vez mais corpo nos acordos de PLR é a questão das metas individuais. (...) Uma coisa é você ter uma meta coletiva em que um trabalhador pode compensar a dificuldade do outro. (...) É mais fácil você controlar o cara individualmente do que você controlar o todo. Então, você chega lá, tem a meta coletiva, normalmente relacionada ao resultado da empresa, só que tem a meta individual, que é aquela em que você vai “sentar com o gestor” – bonito pra caramba, né, “sentar com o gestor”, que em outras palavras você poderia dizer sentar com o capataz – e você vai acertar com ele a meta. Uma coisa maluca. (...) Você vai dizer para ele qual é a meta, qual é o compromisso que você está assumindo! (Entrevista com Givanildo Oliveira, diretor do Sindicato dos Químicos de Osasco)

Novas tecnologias produtivas, regime de metas, internacionalização e *best practices* de um lado; de outro, intensificação da produção e doenças do trabalho. Em novembro de 2010, 33 trabalhadoras, a maioria das quais lesionadas em processo de readaptação¹⁰, e que

⁹ Os nomes das trabalhadoras e trabalhadores citados serão sempre fictícios.

¹⁰ De acordo com levantamento do Sindicato dos Químicos de Osasco, ao menos 22 delas possuíam algum tipo de lesão adquirida durante o tempo em que trabalhavam na empresa.

estava há bastante tempo na empresa, são demitidas num caso que parece bastante representativo do que está em jogo nas empresas flexíveis.

II NOS LIMITES DO “COMPROMETIMENTO”

Ah, foi humilhante. Porque, assim, a gente chegou e eles entravam um de cada vez. Estavam ele [o gerente] e uma mulher que a gente nunca viu. Eles ficavam sentados, ajeitando o cabelo, e sorrindo. “Se você quiser assinar, você assina. Se não quiser, é seu direito não assinar”. (Juliana, em entrevista conjunta com Darci)

Eu falei: eu não vou assinar. “Então tá. Ela assina por vocês”. E o pior de tudo: um funcionário que está há 10, 15 anos na empresa, tem direito a fazer o [exame] demissional. Nenhuma fez demissional. Nenhuma menina. Ninguém fez o exame. E simplesmente mandaram a gente “se virar”. “Vão para o posto, vão procurar, vão atrás dos seus direitos”. (Darci, em entrevista conjunta com Juliana)

Eu virei para o médico [da empresa] e falei assim: o senhor, sendo dono de uma empresa, aceitaria eu, com uma cirurgia na mão e outra no cotovelo, como sua funcionária? Uma pessoa que não tem força para trabalhar com agilidade? Aceitaria? Porque ele falou assim: “Você pode usar as suas qualidades para trabalhar em outro lugar”. Eu falei bem assim para ele: bem, a única qualidade que eu ainda tenho é a minha língua, que não tem tendinite, (...) não vou desistir. Vou procurar meus direitos sim. (...) Aí eu falei pra ele assim: você daria um emprego para alguém como eu trabalhar? Alguém doente? “Não”. Não. Eu falei: o senhor tá vendo? O que eu vou fazer agora? (...) Empresa nenhuma hoje pega alguém com tendinite para trabalhar porque as empresas, hoje, fazem um exame admissional da ponta do fio até a ponta do dedão. Então, ninguém vai querer trabalhar com a gente mais. Ninguém. (Juliana, em entrevista conjunta com Darci)

Era desta forma, com um misto de indignação e tristeza, com que várias das trabalhadoras se manifestavam durante as entrevistas ou nas reuniões com o sindicato para discutir sua situação. No final de novembro de 2010, a Natura demitiu 33 trabalhadoras¹¹, a maioria das quais “em reabilitação profissional em função de quadro de LER/DORT (Lesão por Esforço Repetitivo/ Doenças Osteomoleculares Relacionadas ao Trabalho) adquirido na própria empresa”¹².

A maioria dessas trabalhadoras tem “entre 35 e 44 anos, eram funcionárias da Natura há pelo menos oito anos”¹³ e tinham passado por período de afastamento do trabalho motivado pelo quadro de LER. Muitas delas, além disso, haviam sido operadas ou esperavam por cirurgias já agendadas àquele momento.

Quando de seu retorno ao trabalho, foram instaladas numa linha especial de readaptação, chamada de “Rio São Francisco”. “*Quem arrumou essa linha foi o INSS junto com a Natura, que decidiram que quem estivesse em reabilitação tinha que ficar ali. Não podia sair dali*”, narra Juliana. Nessa linha especial, eram-lhes destinadas atividades de “retrabalho”, ou seja, de consertar defeitos em produtos oriundos de outras linhas.

¹¹ As mulheres compõem a maioria do grupo, razão pela qual, conforme dito anteriormente, opta-se pelo uso do substantivo feminino.

¹² Conforme carta-denúncia do Sindicato dos Químicos Unificados à Câmara dos Deputados.

¹³ *Boletim do Sindicato dos Químicos Unificados de Campinas, Osasco, Vinhedo e Regiões – Especial Natura*, abril de 2011.

A nossa célula não tinha metas. A gente tinha que atender prioridade: ‘Olha, meninas, parem tudo o que vocês têm que fazer pra fazer um favor pra gente? A gente precisa entregar x até o final do dia. Você pode fazer? (...) A gente se acabava, mas a gente fazia. (Entrevista com Darci)

No entanto, em seu período de retorno à empresa após o afastamento por lesão, passaram não apenas a trabalhar numa linha diferente como a vivenciar uma experiência de exclusão, na prática, das atividades regulares da empresa e mesmo a ser discriminadas pela gerência e até por alguns de seus colegas de trabalho. O tema das metas e da PLR estaria, segundo narram, no centro dessa questão. Fisicamente incapazes de perseguir as metas estipuladas pela empresa, passaram a ser vistas com desconfiança pelos próprios colegas, uma vez que seu desempenho, a seus olhos, poderia afetar as metas coletivas. Por outro lado, tampouco tinham condições de buscar metas individuais, razão pela qual muitas vezes se viram privadas dos “prêmios” distribuídos pela empresa quando se alcançam metas desse tipo.

Nas reuniões entre sindicato e trabalhadoras demitidas, várias situações ilustrativas a respeito eram narradas. Enquanto algumas linhas ganhavam uma hora adicional para café, cestas de produtos ou até mesmo churrasco num fim de semana por terem alcançado determinada meta incidental proposta, as trabalhadoras em reabilitação nunca poderiam recebê-las. Não apenas a remuneração anual da PLR, mas estes benefícios são muito valorizados pelo conjunto de trabalhadoras. Porém trabalhadoras antigas recebiam o valor normal da PLR, o que poderia ser visto como injusto pelos trabalhadores das linhas regulares.

As pessoas da gerência, eles empurram as pessoas para ser um melhor do que o outro. E como a gente era uma célula pequena, a gente não trabalhava com produção, só com retrabalho, então era onde a gente servia de chacota para as pessoas. Na verdade, por a gente ser mais velha, a nossa PLR era integral, normal, como a de qualquer outro, mesmo a gente trabalhando ou não a gente recebia. (...) Um quer ser melhor do que o outro. Pessoas doentes, se matando de trabalhar para ganhar. Incentivam as pessoas a ganhar churrasco, café. (...) Ganhavam uma pausa de uma hora para café. A gente, que estava em reabilitação, não ganhava não. (Juliana, em reunião das trabalhadoras demitidas)

A concorrência no interior do grupo operário é apontada como uma das principais consequências da introdução das células pela literatura a respeito da flexibilização da produção. Jean Pierre Durand (2003), por exemplo, fala a respeito do “fluxo tensionado”, que traz consequências de larga escala para a organização do trabalho. Introduce-se um elemento de naturalização: é o fluxo o responsável pelo ritmo e pelas condições de trabalho e não a chefia ou um superior identificável. O trabalho em grupo, por sua vez, para o autor, implica na publicização e socialização do *savoir-faire*, requisito para a exigência de polivalência. O paradoxo do aumento do fluxo informacional é que, se, do ponto de vista gerencial, amplia a autonomia e a eficiência, por outro lado, o indivíduo é pressionado por seus pares no grupo – um constrangimento naturalizado, já que cabe a todos atender às exigências impessoais “do fluxo” sob pena de perder seus rendimentos individualmente. O segredo é a mobilização do trabalhador coletivo para manter a tensão do fluxo ao mesmo tempo em que, para isso, exige-se e recompensa-se a lealdade do trabalhador individual. Givanildo Oliveira, dirigente sindical, destaca este como um dos principais aspectos da PLR: “*um trabalhador controla o outro. (...) O cara fica com medo de faltar, trabalha doente com o atestado no bolso porque ‘se você faltar, você vai lascar a gente na linha de produção!’ Você tem noção da pressão psicológica?*”

Quando foram anunciadas as demissões, a empresa alegou¹⁴ que “o desligamento de 33 colaboradores de suas fábricas de Cajamar [foi ocasionado] por falta de comprometimento”. Imediatamente, o sindicato buscou pressionar a empresa pela reincorporação das trabalhadoras. Uma comissão de trabalhadoras chegou a ir a Brasília discutir com parlamentares¹⁵ e entregar uma carta, preparada pela equipe jurídica e médica do sindicato, que mostrava tratar-se de demissão de trabalhadoras com doenças do trabalho. Meses depois, já em 2011, os diretores do sindicato, sem acreditar numa saída jurídica para o caso, propunham mobilização para fazer frente à questão. “A ideia é reverter as demissões, (...) mas nós não vamos conseguir nada da empresa, nada, que não venha da mobilização e da luta. Conversar, discutir com a empresa, essa história de ‘bem estar bem’, de preocupação com os colaboradores, é tudo fachada” (Paulinho, diretor do Sindicato dos Químicos de Osasco).

Não houve, contudo, uma mobilização que conseguisse reintegrar as trabalhadoras. A demissão de um conjunto numeroso de trabalhadoras, a maioria das quais há muitos anos na empresa e com lesões ocasionadas pelo trabalho não deveria causar indignação e mover os trabalhadores? Evidentemente, não se pretende, aqui, tratar a respeito deste tema. Várias questões – as dificuldades conjunturais do sindicalismo, a eficiência da empresa para fazer com que o caso não tomasse proporções maiores, o receio dos trabalhadores de envolver-se numa mobilização etc. – poderiam ser levantadas a respeito. Há, entretanto, um aspecto que seria interessante abordar: até que ponto, as trabalhadoras demitidas, isoladas numa linha especial, e acusadas de terem pouco compromisso com a empresa eram vistas, naquele momento, como iguais pelos colegas? Os relatos das trabalhadoras demitidas caminham, na verdade, na direção oposta.

Aquela vez que a gente foi pra Brasília, a gente serviu de piada lá dentro (...) Todo mundo lá: “você tem algum problema, vai pra Brasília!” Viramos motivo de piada, principalmente a nossa foto que saiu no jornal, eles colocam na parede, tirando um barato. Eu não ligo pra isso não, eu não ligo, mas eu acho o seguinte: eles estão no mesmo barco que a gente ou até pior. (Roberta, em reunião das trabalhadoras demitidas)

As pessoas começaram a fazer piada, falaram que a gente era encostada, que não fazia nada, que era um bando de pessoas inúteis (...). Pegam o jornalzinho que a gente saiu, o jornal do sindicato, e colam no banheiro. Os próprios líderes também. Os líderes tratam a gente como piada (...). São os analistas – lá a gente tem vários analistas –, controle de qualidade, segurança. (Juliana, em reunião das trabalhadoras demitidas)

Na verdade, relatos como estes mostram que o discurso empresarial é aceito, senão por todos, pelo menos por uma parte significativa do grupo operário. A alegação de que às trabalhadoras lesionadas demitidas faltava “comprometimento” foi replicada na voz de muitos trabalhadores como “encostadas” ou “inúteis”. Além disso, as demissões e a maneira como muitos reagiram a elas na empresa pode ter tido um efeito “exemplar”: outros trabalhadores, em situação semelhante, talvez pensem duas vezes antes de buscar tratamento médico e afastamento de suas atividades profissionais. É necessário ir ao limite, talvez, para ter “comprometimento”.

Eles [a gerência] tomaram a gente como exemplo: “Se aconteceu com essas, também pode acontecer com a gente”. Daí as pessoas ficaram com medo e

¹⁴ Ao jornal *Brasil de Fato* (20/12/2010), disponível em <http://www.brasildefato.com.br/node/5330>.

¹⁵ O que motivou, inclusive, pronunciamento do Deputado Federal Ivan Valente (PSOL-SP) na tribuna da Câmara em 14/12/2010.

começaram, assim – não é “puxar o saco” – a criticar, a dar razão para a empresa, com medo de ser mandado embora também. Tem gente que também está doente, mas não está fazendo tratamento com medo de descobrirem que elas estão doentes e ser mandadas embora. As pessoas trabalham com atestado no bolso. (Juliana, em reunião com trabalhadoras demitidas)

O caso das demissões na Natura parece ser parte de um processo mais amplo de substituição gradual do quadro da empresa. Trabalhadoras antigas, que vivenciaram o crescimento da empresa a transição para uma nova planta, submetida a novas formas de organização da produção, podem, caso não se enquadrem nos novos critérios que a empresa considera adequados, ser prescindíveis. É necessário debruçar-se, então, sobre a visão que a empresa constrói de si mesma e de tais critérios, além de avaliar de que maneira estes são recebidos pelo grupo operário.

III DUAS TRAJETÓRIAS ILUSTRATIVAS

Nas reuniões com as demitidas, a presença de uma trabalhadora em particular chamava a atenção. Apesar de não ser sindicalista, convocava e organizava as reuniões, propunha iniciativas e até acabava animando alguma colega, durante a reunião, se esta começasse a chorar ao falar de suas dificuldades. Trata-se de Marilda, uma antiga trabalhadora da Natura, que busca aposentadoria por invalidez. Por intermédio dela, foi possível conhecer e entrevistar algumas das trabalhadoras lesionadas e, por meio da rede de contatos daí construída, foi possível conhecer Richard, um jovem trabalhador da empresa, que estava finalizando seu curso superior à época do contato.

Pelas diferenças de idade e trajetórias, parece ser interessante tratar das opiniões desses dois colegas sobre sua visão do trabalho e da empresa. Evidentemente, apesar de instigante, não se pretende mostrar o contraste como uma polarização esquemática de opiniões que percorreria o grupo operário. No entanto, a diferença geracional e suas consequências parecem bastante eloquentes sobre o que se pretende discutir, posteriormente, a respeito da ascensão de um novo grupo operário animado pela nova empresa global de capital nacional.

O contato com Marilda deu-se por intermédio do Sindicato dos Químicos de Osasco. Tratava-se de uma trabalhadora afetada por LER, afastada do trabalho na Natura e que aguardava homologação de seu pedido de aposentadoria por invalidez. Marilda não fazia parte do grupo de trabalhadoras demitidas. Com pouco mais de 50 anos e quase 20 de Natura, Marilda começou a trabalhar na antiga fábrica de Itapecerica da Serra.

Comecei trabalhando em Itapecerica da Serra. (...) Lá era fábrica e tinha um centro de distribuição em Santo Amaro. Centro de distribuição para vendedoras. Fabricavam lá e mandavam para Santo Amaro e de lá faziam a distribuição para outros locais. Na fábrica, não podia aumentar mais porque era área de manancial. Então, o que eles fizeram? Vieram para Cajamar. (...) Demoraram mais ou menos 3 anos para vir para Cajamar. Entregaram o prédio de Santo Amaro e ficaram com o prédio de Itapecerica. Transferiram de Santo Amaro para Itapecerica [a distribuição] e em Cajamar fábrica. Na verdade, tudo começou mesmo, a fábrica, na João Dias, em Santo Amaro, mas eu não sou dessa época, mas as mais velhas comentavam.

Os primeiros problemas de saúde no trabalho começaram ali, na antiga fábrica da empresa. Marilda viveu o período de transferência para a nova planta de Cajamar e a implantação, por exemplo, do regime de metas e da PLR. Para ela, ao longo dos anos, houve uma grande intensificação do trabalho, que a empresa busca disfarçar quando há

alguma inspeção, diminuindo nesses momentos a produção. As metas individuais, por sua vez, são vistas por ela como injustas, na medida em que diferenciam os rendimentos de trabalhadores da mesma empresa.

Uma coisa que eu sempre achei errado: você trabalha na mesma empresa, você ganha um x, eu ganho outro (...). Não é a mesma para todo mundo. Eu sempre achei isso super errado porque se você faz um desempenho, você faz, se eu faço um outro desempenho, eu estou ali na mesma empresa (...). Tem essa desigualdade que eu não concordo. Acho muito errado.

A doença de Marilda ao longo do tempo piorou e ela precisou de afastamento pelas dores crônicas que sentia.

O meu caso é crônico tanto é que eu me afastei porque eu precisava tomar remédio. Tomava remédio à noite para trabalhar durante o dia. Ou então, à noite, eu não aguentava a dor nos braços e tomava o remédio. Então, eu fui tomando medicamento e o médico me falou: “Olha, Marilda, você foi tomando remédio que era para amenizar, mas não é tratamento”. Então, ficou crônico. (...) Eu tenho tendinite nos dois braços, nos pulsos e nos ombros.

Marilda tem referência no sindicato de sua categoria. Quando se afastou do trabalho, passou a contribuir como uma espécie de diretora de base informal do sindicato. Ela é uma colaboradora ativa, mesmo sem compor a diretoria, que participa do cotidiano da entidade e ajuda numa série de atividades. Para ela, isso é uma forma não apenas de ocupar o tempo, mas de sentir-se ativa. O sindicato aparece como um grande desafio, um aprendizado, e uma possibilidade de auxiliar suas companheiras, na empresa de onde veio e mesmo em outras empresas.

No momento, eu faço parte do sindicato. Qualquer empresa, a gente vai, negocia, eu só não posso assinar. Eles falam para eu ser parte, mas eu estou pensando... Porque é um trabalho sério, não é brincadeira, tem uma responsabilidade e tem poucas pessoas para atuar no sindicato, sabe? São muitas fábricas, muitas fábricas, e muita cobrança. Então, é um compromisso, eu penso assim, apesar de eu ser aposentada, eu gosto, sabe? Para ter conhecimento, conhecer coisas que você nem imagina, sabe? Ajudar as pessoas. Isso é muito importante. Tem meninas que não conseguem falar com o encarregado. Então, a gente liga, numa boa, e pergunta o que aconteceu (...). Porque eu gosto mesmo de ajudar. Se eu pudesse, se me colocassem hoje numa linha de produção, eu trabalho. Eu sei que eu não vou aguentar, mas eu trabalho. Eu não gosto de ficar à toa. Isto me deixa mal.

Por também estar acometida de doença do trabalho, Marilda identifica-se com o caso das demitidas e é umas das “diretoras” do sindicato que atua na organização das demitidas, na tentativa de reintegrá-las.

O que eles querem acabar é com isso, com essa “salinha” – eles chamam de “salinha” – que é o local onde ficam as meninas reabilitadas e querem colocar na linha. Chegou do INSS, vai para a linha e acabou. Aguentou, aguentou, não aguentou, tchau (...) Eu fico revoltada porque as mulheres que saíram tinham de 35 para cima e o mercado de trabalho não tem vaga a não ser que seja para outra atividade. Então, a luta está acontecendo, mas eles não querem negociar.

No entanto, Marilda sabe que há uma dificuldade grande para mobilizar os outros trabalhadores da empresa. Há algo na Natura que atrai a lealdade da maioria do grupo operário. Mesmo ela, acometida por LER em seus anos de trabalho na empresa, que

pleiteia aposentadoria por invalidez e questiona a metas e a PLR, tem a opinião de que se trata de uma boa empresa para trabalhar e estima o fundador da companhia, Luiz Seabra.

Quem está lá acha que é o melhor emprego do mundo porque é uma boa empresa. Não vou dizer para você que não. E o dono, que fundou a Natura, é uma pessoa espetacular. A partir do momento em que ele passou a bola para outras pessoas, começou a ser isso que é hoje. Porque eles começaram a ver o quê? Grana¹⁶. Ele não. Ele é uma pessoa “super” humana. Então, a empresa não era tão grande, mas tinha restaurante, tudo. Depois que ele passou a bola para acionistas... Agora têm mais dois que fazem parte também. O Seabra é o fundador. Têm mais dois. (...) São coisas que você avalia e vê que é uma boa empresa.

Richard talvez seja um dos trabalhadores que Marilda tem em mente ao afirmar que muitos trabalhadores da Natura sentem-se trabalhando numa boa empresa. Richard tem 28 anos e trabalha há sete na Natura. Trabalhador do turno noturno, marca a entrevista num hipermercado, perto de sua casa, na Zona Sul de São Paulo no começo da tarde – o momento do dia em que ele não está trabalhando ou dormindo. Mais especificamente, combinou-se o encontro nas mesas de uma lanchonete internacional de *fast-food*. Literalmente “vestindo a camisa”, Richard aparece com uma camiseta polo com o logotipo da Natura bordado no peito¹⁷, carregando nas mãos a chave de seu carro e alguns boletos bancários. A necessidade de pagá-los, em especial a prestação do carro, segundo me diz, faz com que a entrevista não possa alongar-se por muito tempo. Bem disposto, Richard simpatiza com o fato de que me apresento como estudante universitário. Logo diz estar quase concluindo o curso de Farmácia-Bioquímica, numa faculdade particular da Zona Norte há dezenas de quilômetros de seu local de trabalho e de sua residência. Richard conta as dificuldades por que passou nos primeiros anos, trabalhando à noite, fazendo muitas disciplinas e tendo que passar boa parte do dia em deslocamentos do extremo sul da cidade a lugares tão distantes dali como Cajamar e Santana.

A princípio, Richard fala sobre a organização da produção na empresa, a maneira como se distribuem as tarefas na célula, as metas e a PLR. Manipulador, sua célula fabrica o cosmético e o envia para envase. As metas são vistas por ele como um bom estímulo para que o trabalhador não fique estagnado e “corra atrás”, além de proporcionar um bom rendimento se comparada ao que se paga noutras empresas.

A gente tem metas definidas pela Natura (...). O analista faz a planilha e envia pra gente. O máximo que o monitor pode fazer é organizar. A planilha já vem feita. A gente se organiza para ver quem vai fazer cada produto. Hoje, eu vou fazer um hidratante e você vai fazer um desodorante (...). A planilha já vem feita. Ela é semanal.

¹⁶ Não deixa de ser curiosa, no entanto, a associação que Marilda faz, à sua maneira, entre a piora nas condições de trabalho e a chegada de novos acionistas. A abertura de capital e as exigências de aumento da produtividade para uma distribuição superior de lucros e dividendos foram apontadas, por exemplo, por Thomas Coutrot (2005), como uma espécie de “incursão do mercado na produção”, um dos fatores decisivos na explicação das mudanças nos modelos de organização do trabalho.

¹⁷ Evidentemente, ainda que se possa imaginar uma série de significados, não se pode extrair de imediato nenhuma conclusão a respeito da camiseta do entrevistado. Richard pode simplesmente tê-la vestida para facilitar sua identificação, ou por qualquer outro motivo. Quem sabe, ainda, por motivo nenhum – a camiseta pode ter sido simplesmente a primeira que ele encontrou em seu guarda-roupa. O fato é que, durante a entrevista, me abstive de perguntar o motivo, mas não consigo lembrar-me da conversa sem imediatamente rever sua elegante camiseta polo bordada com o logo da Natura.

A PLR tem um valor, mas que é estipulado pelas metas da empresa, 50 % das metas da empresa, e 50 % das metas dos funcionários. Se, no final, a empresa se sair bem, conseguir as metas dela e a gente não conseguir os nossos 50 %... A gente tem que conseguir os nossos 50%. Só assim a gente tem os 100 % da PLR. (...) A PLR da empresa eu vejo como boa, pelo valor, comparativo com outras empresas de pessoas que eu conheço, pelo valor, ela é ótima. Tem a diferença de você ter as metas, mas se deixar fixo, fica meio estagnado, é um jeito de a gente correr atrás: “Tá chegando o final do ano. Vamos correr atrás! Vamos faltar menos”. Isso é um estímulo, é um estímulo para a gente. (...) Se um falta, prejudica os outros. Não tem como um [trabalhador] não alcançar a produção. A minha célula, se ela não alcançar a produção – a minha célula é composta pelos funcionários dos três turnos – se a minha célula não alcançar a produção, só ela é prejudicada. Se eu e os meus 10 colegas, a gente fizer corpo mole, então não é justo prejudicar a Natura toda, a fábrica toda. É só a minha célula prejudicada.

Desse modo, Richard parece concordar com a visão empresarial a respeito do aumento da produção como um estímulo individual, de “correr atrás” para alcançar as metas e de observar o trabalho dos colegas para que todos saiam ganhando. Pode-se dizer, também, que se trata de um trabalhador exemplar em termos do “comprometimento” que faltou, segundo a empresa, às trabalhadoras lesionadas demitidas. Aliás, ele afirma não saber do caso das demitidas e nem se existem pessoas lesionadas trabalhando. “*Sobre essa questão dos demitidos, têm visões diferentes. Eu tenho uma, a Marilda, que é do sindicato, tem outra*”.

Além disso, ele acha importante conversar com quem aparente estar “fazendo corpo mole” na produção para resolver a situação.

Se a gente vê que tem alguém fazendo corpo mole, ou tá faltando muito, ou não entrega o processo, ou fico enrolando, não sei... A gente pode se reunir e conversar com você. A gente da célula (...) A gente não precisa falar com o chefe. A gente pode se reunir entre a gente e conversar. Se não resolver, aí a gente pode passar pro superior.

Não tenho conhecimento não [a respeito de trabalhadores com lesão na empresa]. Eu ouvi um papo desse aí. A gente sabe disso por causa do jornalzinho do sindicato. Mas, na minha fábrica [ele refere-se à célula], as pessoas que trabalham com lesão, não têm. As pessoas às vezes saem da Natura e vão lá reclamar às vezes por outra lesão (...). Se voltou, é porque o médico libera. Volta porque o médico libera. Agora, pessoas com lesão repetitiva, pelo menos no meu setor, eu não vejo pessoas com isso não.

É interessante, então, tratar de como a Natura concebe seu regime de recrutamento e de relações com os operários (“colaboradores”, na linguagem desenvolvida pela empresa). Segundo a representação da empresa, “a evolução da cultura organizacional tem por objetivo construir os alicerces da nossa Visão de Futuro, mantendo e reforçando a nossa Essência entre os colaboradores. Essa evolução se dará pelo alinhamento do comportamento dos indivíduos, das estratégias, planos, processos e rituais de relacionamento à cultura desejada”¹⁸. No que se refere à contratação de mão-de-obra, a Natura – que em seu relatório a qualifica como “Atração e engajamento” – afirma que “para garantir a efetividade de todas as mudanças que estamos promovendo na gestão de pessoas, é preciso contar com processos de recrutamento e seleção que tragam não só candidatos capacitados tecnicamente, mas que também possam se engajar à empresa por

¹⁸ Relatório Natura 2010. Disponível em <http://scf.natura.net/Conteudo/Default.aspx?MenuStructure=5&MenuItem=12>. Maiúsculas no original.

meio de propósitos e valores alinhados aos nossos”¹⁹. A empresa, dessa maneira, parece interessada na contratação de operários de outro tipo (a começar pela maneira como se refere a eles²⁰). Será o grupo operário atraído por esse tipo de discurso? Ou manterá um comportamento de distinção em relação às investidas simbólicas da empresa?

Como características marcantes da “Essência” apresentada pela empresa a respeito dela mesma, a responsabilidade social e o conceito de “bem estar bem” aparecem como parte da sua estratégia publicitária e também para difusão entre o grupo operário. Nesse aspecto, a visão de Richard e de Juliana, uma das trabalhadoras demitidas, encontra-se. As declarações de ambos demonstram que o discurso da responsabilidade social e a respeito do “bem estar bem” é alheio ao trabalho em si e se refere a outros aspectos da produção e, principalmente, de fora dela.

Na fábrica, têm faixas em vários lugares sobre quanta água a empresa gastou e tratou. Tem orientação sobre como descartar o lixo, fazer reciclagem. Acho bom porque agora eu sei como fazer essas coisas de um jeito correto (...). Eles fazem palestras, em todos os lugares tem orientação sobre isso, economia de água, cuidado com a natureza. Lá todo mundo tem essa preocupação com o social (...). Quando a gente começa, a gente é meio ignorante, mas, depois, vai entendendo onde tem que jogar o lixo, fazer reciclagem, economizar água. (Jefferson, em declaração registrada em caderno de campo)

Para quem está lá dentro da empresa, é uma coisa. De fora, é outra. As pessoas veem aquela coisa de “bem estar bem” que passa todo dia. Aquilo ali não serve para dentro da empresa²¹. É daqui para fora. Porque, quando as pessoas vão visitar a empresa, eles mostram a empresa de uma forma totalmente diferente. Eles mostram todo mundo contente, todo mundo trabalhando, mas não é nada disso. O “bem estar” não é para o funcionário. (Juliana, em entrevista em conjunto com Darci)

IV O “MODELO DA COMPETÊNCIA” E A NOVA CONDIÇÃO OPERÁRIA

A descrição da Natura sobre suas políticas de contratação e o tipo de discurso – possível de captar nas declarações de Richard – que parece estimular os trabalhadores tem muita relação com a caracterização a respeito do “modelo da competência”, uma noção mobilizada a partir dos anos 80 no debate sobre as novas práticas de gestão nas empresas.

A empresa, por exemplo, possui um programa de formação e certificação chamado “Meu Caminho”, que “oferece aos trabalhadores a oportunidade de assumirem a

¹⁹ Idem.

²⁰ Esse (a nova identidade de “colaboradores”) é um aspecto recorrente de todas as pesquisas recentes na área. Beaud e Pialoux (2009) destacam o fato de que na Peugeot-Sochaux, no processo de modificação pelo qual a fábrica passou no final dos anos 80, o uso da designação “operadores” em vez de operários foi incentivado. Há uma relação, além disso, entre mudança no uso das palavras, modificações na tecnologia e na qualificação dos trabalhadores (TELLES, *et al.*, 2006: 19).

²¹ Uma situação bastante eloquente era narrada pelas trabalhadoras a respeito das contradições do slogan “bem estar bem”: exatamente um dia antes da demissão das trabalhadoras lesionadas, houve uma festa promovida pela empresa. As trabalhadoras da Natura ganharam, como comemoração de fim de ano, esta festa e um dia no SPA. As trabalhadoras que seriam demitidas no dia seguinte não foram convidadas à festa e nem receberam o prêmio do dia no SPA, como todas as outras trabalhadoras. Para elas, esta foi uma situação muito humilhante, que sintetizou o modo como a empresa as tratou durante o período em que atuaram no “Rio São Francisco”. Após a ida da comitiva de trabalhadoras e do sindicato a Brasília e do caso das demissões ganhar alguma repercussão, elas receberam 5 mil reais como uma espécie de abono por não terem recebido os “prêmios”. Para as trabalhadoras, ainda que tenha sido um alto valor em dinheiro, a humilhação ficaria marcada: “Foi um ‘cala a boca’ que eles deram”, resumiu Juliana.

responsabilidade pelo próprio desenvolvimento de acordo com aspirações e interesses de aprendizagem, valorizando habilidades e tornando cada um protagonista de sua própria história”²². O programa é composto pela “Avaliação de Aderência à Essência Natura (AAD)”, prova teórica e prova técnica. A AAD recebe esse nome “pois contempla os comportamentos valorizados pela cultura da empresa”²³. Um dos requisitos do programa é a formação acadêmica (para algumas categorias de trabalhadores, nível médio; para outras, curso técnico; e, para outras, nível superior). A AAD oferece cinco parâmetros (1 – Necessita aprimorar comportamento; 2 – Comportamento parcialmente dentro do esperado; 3 – Apresenta consistentemente esse comportamento; 4 – Comportamento acima do esperado; e 5 – Não consigo avaliar) com os quais os trabalhadores devem classificar uma série de atos. Ao final, recebem uma pontuação, requerida, por exemplo, para mudanças de faixas salariais. Caso o desempenho na AAD não seja satisfatório, o trabalhador “terá o acompanhamento do seu gestor direto para entender o que aconteceu e buscar seu desenvolvimento esperado”²⁴.

A própria descrição do “Meu Caminho”, acima sintetizada, encerra uma contradição muito curiosa do discurso da empresa porque o programa é oferecido como a possibilidade de o trabalhador individualmente assumir a “responsabilidade” por sua carreira, sendo um “protagonista de sua própria história”. Ao mesmo tempo, porém, existe um “desenvolvimento esperado” em termos de “aderência à essência” – ou seja, aos valores empresariais – cuja desobediência não apenas freia o aumento salarial como requer o acompanhamento direto do superior, para fazer com que o trabalhador obtenha o nível de aderência que se espera²⁵.

Claude Dubar (1999) enumera cinco características a respeito do “modelo da competência”: 1) a introdução de “novas normas de recrutamento, que privilegiam o ‘nível de diploma’”; 2) acompanhamento individualizado da carreira; 3) novos critérios de avaliação, “que não são habilidades manuais, nem conhecimentos técnicos, mas antes qualidades pessoais e relacionais, (...) ‘mobilização’ em prol da empresa”; 4) formação contínua, “peça-chave nesse ‘novo dispositivo da mobilização’, que é a formação, frequentemente representada como ‘inovadora’, criada pela própria empresa em relação estreita com sua estratégia”; e 5) “desabono, direto ou indireto, dos antigos sistemas de classificação, fundadas nos ‘níveis de qualificação’, oriundos das negociações coletivas, e a multiplicação de fórmulas de individualização dos salários” (DUBAR, 1999, p. 58).

Com efeito, o “modelo de competência” coloca a empresa como o vetor da mobilização dos assalariados e estabelece os critérios identitários, em detrimento de critérios anteriormente válidos. Na medida em que há uma avaliação da carreira crescentemente individualizada e a adoção de formas também individualizadas de pagamento, é possível entender uma das causas pelas quais as negociações coletivas podem ver-se fragilizadas, bem como os sindicatos como espaço de formação, socialização e organização dos trabalhadores. Dubar chega a afirmar a existência, nesses marcos, de uma verdadeira “identidade de empresa”²⁶.

²² Conforme descrição presente no caderno distribuído aos trabalhadores da empresa sobre a certificação de 2011.

²³ Idem.

²⁴ Idem.

²⁵ Contradição, aliás, que a própria nomenclatura adotada expõe: de um lado, “meu caminho”; de outro, “aderência à essência”. Trata-se, então, ao que tudo indica, de um caminho próprio para o trabalhador, desde que na estrada indicada pela gerência.

²⁶ Não deixa de ser tentador, nesse momento, refletir novamente sobre o significado da camiseta bordada de Richard.

Parece necessário, então discutir as consequências dessas modificações na organização do trabalho para a classe operária de um ponto de vista sociológico. Pialoux e Beaud (2009) partem do diagnóstico corrente de que, no mundo industrial, aumentou o desemprego e a concorrência entre operários. As grandes fábricas passaram a exigir escolaridade cada vez maior e um novo tipo de socialização para a produção. Esta é a “nova condição operária”, cheia de contradições e conflitos, que opõem uma velha geração, com seus valores, rituais e totens, a uma nova geração que não reconhece o patrimônio simbólico da primeira.

Segundo os autores acima, a desestruturação do antigo grupo operário relaciona-se a um processo objetivo de mudanças na produção e a uma profunda desvalorização simbólica, cultural, política e subjetiva do grupo. O conflito geracional faz os filhos da classe operária rejeitarem a herança de seus pais. Em todos os lugares, repete-se a inadaptação e o envelhecimento dos operários. A recusa a repetir a trajetória dos pais é estimulada pelo sistema escolar, cada vez mais consoante com as novas exigências da produção.

O caso das trabalhadoras lesionadas demitidas é um drama concreto, mas bastante representativo das consequências do “modelo da competência”. Aquelas trabalhadoras, apesar dos e também pelos muitos anos na empresa, já não tinham condições de oferecer o que se lhes demandava: agilidade, destreza, alta produtividade, estímulo individual com as metas propostas e, por essa via, “aderência à essência”. A justificativa de que elas não tinham “comprometimento”, absurda quando se levar em conta suas histórias de sofrimento individual, “faz sentido” se são levadas em conta as expectativas da empresa com relação aos “colaboradores”. É necessário engajamento total. As demissões demonstram que aqueles que não puderem oferecer isto, pela idade mais avançada, pela incapacidade de lidar com novas máquinas e as novas formas propostas de organização da produção, do trabalho e da remuneração, não terão lugar na empresa. Quando as trabalhadoras lesionadas sublinhavam a dimensão “exemplar” de suas demissões era exatamente a isso que se referiam.

Mas o fato de que a maioria do grupo de lesionadas demitidas sejam mulheres talvez requeira um olhar mais atento, afinal:

Esta demissão não foi um caso isolado. A empresa vem ano a ano, mês a mês demitindo pessoas lesionadas. Uma amostragem dos atendimentos realizados pelo médico do trabalho, dos quais 75% são mulheres, mostrou que a doença ocupacional que mais atinge os funcionários da Natura é a LER/DORT. Cerca de 30% já sofreram algum tipo de cirurgia realizada em função de questões ergonômicas. Apenas um caso de cirurgia foi ocasionado por acidente mecânico (um trabalhador atropelado por empilhadeira). Dos 98 casos constantes da amostra, metade havia sido demitida com sequelas (Carta-denúncia do Sindicato dos Químicos Unificados à Câmara dos Deputados, p. 2.).

V QUALIFICAÇÃO, COMPETÊNCIA E DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO COMO PARTE DA “NOVA CONDIÇÃO OPERÁRIA”

No debate a respeito do “novo modelo produtivo”, de onde emergiu a caracterização do “modelo da competência”, considerou-se superada a perspectiva de Braverman (1983) sobre a desqualificação gradual e progressiva do trabalho. Na verdade, poderia estar em andamento um processo de “requalificação” dos trabalhadores, através das possibilidades de polivalência, autonomia e aprendizado de novas técnicas. Para Hirata

(1994), no entanto, esta é uma posição limitada do fenômeno na medida em que exclui da análise o fato de que boa parte das trabalhadoras de sexo feminino e de trabalhadores de empresas subcontratadas, por exemplo, não vivenciam a “requalificação”. Tal caracterização, que está por trás do “modelo da competência” considera o trabalhador homem como encarnando o trabalhador universal. Além disso, Hirata argumenta que a noção de “competência”, já em sua origem, carrega uma forte conotação ideológica e de discurso empresarial. Ela remete a um sujeito e a uma subjetividade e leva em consideração uma dimensão de “saber-ser”. A introdução, na análise, da divisão sexual e internacional do trabalho, mostra que, na verdade, houve descontinuidades em “ilhas de modernidade” com sofisticação tecnológica e organizacional, mas também coexistência com práticas e métodos tayloristas, visíveis particularmente em empresas instaladas países subdesenvolvidos e nos ramos femininos de atividade. Revela-se, assim, a insuficiência das teorias em torno da “requalificação”.

Uma das características marcantes do trabalho feminino, sobre as quais, ao longo das últimas décadas, as feministas se debruçaram, é a instrumentalização de qualificações, habilidades e atitudes, “invisíveis”, consideradas “naturalmente” femininas. Analisando trabalhadoras em indústrias em países subdesenvolvidos, Elson e Pearson (1999) mostraram a relação entre a divisão sexual do trabalho e custos mais baixos de produção, com consequente aumento da produtividade e dos lucros. As habilidades femininas, muitas das quais aprendidas na socialização familiar e no trabalho doméstico, não remunerado, são apropriadas na fábrica: os “dedos ágeis” das mulheres tornam-nas “trabalhadoras baratas”, submetidas a trabalhos repetitivos e que possuem um “status” inferior enquanto trabalhadoras por conta das visões do trabalho feminino como complemento da renda familiar e conciliação com o trabalho doméstico.

Com a globalização, no entanto, tais questões podem ser recolocadas. Hirata (2009) abordou as consequências paradoxais da globalização sobre o trabalho feminino. A bipolarização é uma delas – de um lado, a consolidação da presença feminina em algumas áreas de prestígio e maior remuneração; de outro, porém, há uma presença feminina em grande escala em atividades mal remuneradas e precárias. Há uma espécie de “divisão sexuada da precariedade”. Por outro lado, um novo fenômeno ganhou vulto com o aumento das migrações internacionais relacionadas ao trabalho de cuidado (*care*). Muitas mães, por exemplo, em países desenvolvidos, passaram a contratar trabalhadoras imigrantes para os serviços domésticos e para o cuidado de seus filhos e idosos. Tais atividades, quando realizadas no âmbito familiar, eram tidas como “naturalmente” de responsabilidade feminina na família e, com a ausência de remuneração, as qualificações para elas exigidas permaneciam invisíveis.

Desse modo, tanto o aumento das migrações internacionais relacionadas ao *care* – com a crescente remuneração de atividades antes circunscritas ao âmbito doméstico – como a dimensão emocional, não prescrita, mas necessária para a realização destas tarefas, permitem o questionamento de uma visão, ainda fortemente enraizada na sociedade e por óbvio no trabalho, de que existem certas características “natural” e eminentemente femininas.

É possível, então, refletir a falta de “comprometimento” e a demissão das trabalhadoras lesionadas da Natureza como a demonstração de como são requeridas tais qualificações sociais invisibilizadas no trabalho feminino. Mesmo numa fábrica “moderna”, que adota tecnologia e formas de organização da produção consoantes com o que de mais avançado se adota em outros países, parte significativa da produtividade e da competitividade internacional da empresa está assentada em sua capacidade de intensificar

o ritmo de produção. As trabalhadoras demitidas perderam, em decorrência das doenças do trabalho a que estavam acometidas, justamente alguns dos quesitos “naturalmente” femininos mais valorizados: a agilidade, a capacidade de realizar tarefas repetitivas, e mesmo a propensão ao “jogo de cintura” e à passividade, haja vista sua procura por afastamento, tratamento e mesmo a resistência, da forma que lhes era possível, ao tratamento que receberam da empresa²⁷. Aquelas trabalhadoras demonstravam não ser mais capazes de mostrar sua “aderência à essência” empresarial.

No debate a respeito de uma “nova condição operária” pós-fordista, fica clara, dessa forma, a necessidade de introduzir na análise a divisão sexual do trabalho, que possibilite compreender que elementos de continuidade existem num processo de profundas transformações.

VI COMO FORMA (BREVE) DE CONCLUIR

Neste artigo, foram apresentadas algumas reflexões sobre as contrapartidas sociológicas das mudanças na organização da produção e do trabalho em andamento nas últimas décadas. No caso brasileiro, parece útil investigar uma empresa de ponta na adoção dos novos paradigmas produtivos e que é um caso de sucesso em inserção internacional.

As demissões de trabalhadoras lesionadas, a nosso juízo, contribuem no entendimento do processo de reestruturação das empresas, que carrega consigo a desestruturação de um antigo grupo operário e a ascensão de um novo grupo. No entanto, o tratamento desta hipótese deve levar em conta uma abordagem de gênero, já que resta uma questão importante para este debate: de que desestruturação operária se está falando? Não seria possível falar de uma desestruturação *sexuada* de uma antiga coletividade operária e a consequente ascensão de um novo grupo, sobre o qual a divisão sexual do trabalho segue operando? As questões discutidas nas páginas precedentes sobre as demissões na Natura parecem indicar pistas importantes a respeito.

Talvez se esteja adiante de uma espécie de paradoxo do “comprometimento” exigido pela empresa flexível: de um lado estão o novo modelo produtivo e o discurso de empresa “moderna”, que busca o “comprometimento” com certos valores, a participação e o engajamento dos trabalhadores; de outro, porém, aparece o “comprometimento” significando a dedicação integral às atividades produtivas, intensificadas e repetitivas para dar conta das metas empresariais. Há elementos de descontinuidade, mas, sem dúvida, também de persistência na “nova condição operária”. Onde se localizam as descontinuidades? Estariam em maior medida no âmbito da consciência e da organização operárias? Responder a estas perguntas é um desafio ainda não resolvido.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, T. T. **Maquiando o trabalho: opacidade e transparência numa empresa de cosméticos global**. São Paulo: USP, Dissertação de mestrado em Sociologia. FFLCH-USP, 2014.

ABILIO, Ludmila Costhek. **O make-up do trabalho: uma empresa e um milhão de revendedoras de cosméticos**. Campinas: Unicamp, Tese de doutorado em Ciências Sociais. IFCH-Unicamp, 2011.

²⁷ Relembrem-se, por exemplo, as tentativas de líderes e mesmo de alguns trabalhadores de desmoralizar e ridicularizar as trabalhadoras por terem aparecido no jornal do sindicato e, especialmente, após terem ido, audaciosamente, a Brasília.

BENDAZZOLI, Milena. **O consenso dos inocentes**: construção do consentimento e privatização da vida. São Paulo: USP, Dissertação de mestrado em Sociologia. FFLCH-USP, 2003.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

BURAWOY, Michael. A transformação dos regimes fabris no capitalismo avançado. In: **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, n. 13. junho de 1990.

COMIN, Álvaro A.; CARDOSO, Adalberto M.; CAMPOS, André G. As bases sociais do sindicalismo metalúrgico. In: ARBIX, Glauco A. T.; ZILBOVICIUS, Mauro. **De JK a FHC, a reinvenção dos carros**. São Paulo: Scritta, 1997. pp. 413 – 448.

COUTROT, Thomas. Organização do trabalho e financeirização das empresas: a experiência europeia. In: **Revista Outubro** – Revista do Instituto de Estudos Socialistas, São Paulo, n. 12, 2005.

DEDECCA, Claudio Salvadori. Flexibilidade e regulação de um mercado de trabalho precário – a experiência brasileira. In: GUIMARÃES, N. A.; HIRATA, H.; SUGITA, K.. **Trabalho flexível, empregos precários?**. São Paulo: Edusp, 2009. pp. 123 – 142.

DUBAR, Claude. A sociologia do trabalho frente à qualificação e a competência. In: **Educação & Sociedade**. vol. 19. n. 64., setembro de 1999. (disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73301998000300004&Ing=en&nrm=iso)

DURAND, Jean Pierre. A refundação do trabalho no fluxo tensionado. In: **Tempo Social**. n. 15. vol. 1. abril de 2003.

ELSON, Diane; PEARSON, Ruth. ‘Nimble fingers make cheap workers’: an analysis of women’s employment in third world export manufacturing. In: **Feminist Review** – Women in Third World Manufacturing, 1999.

GALVÃO, Andréia. **Neoliberalismo e reforma trabalhista no Brasil**. Campinas: Unicamp, Tese de doutorado em Ciências Sociais. , 2003.

HIRATA, Helena. Flexibilidade, trabalho e gênero. In: HIRATA, Helena.; SEGNINI, Liliana. **Organização, trabalho e gênero**. São Paulo: Editora Senac, 2007. pp. 91 – 108.

_____. A precarização e a divisão internacional e sexual do trabalho. In: **Sociologias**, Porto Alegre, ano 11. n. 21. jan/jul 2009. pp. 24 - 41.

_____. Globalização e divisão sexual do trabalho numa perspectiva comparada. In: GUIMARÃES, N. A.; HIRATA, H.; SUGITA, K.. **Trabalho flexível, empregos precários?** São Paulo: Edusp, 2009. pp. 145 – 167.

_____. Da polarização das qualificações ao modelo da competência: a evolução do debate no contexto dos novos paradigmas produtivos. In: FERRETTI, C.J. et al (org.). **Novas tecnologias, trabalho e educação**: um debate multidisciplinar. Petrópolis: Vozes, 1994. pp. 124 – 138.

KREIN, José Dari. **Tendências recentes nas relações de emprego no Brasil: 1990 – 2005**. Campinas: Unicamp, Tese de doutorado em Economia. 2007.

PIALOUX, Michel; BEAUD, Stéphane. **Retorno à condição operária** – investigação em fábricas da Peugeot na França. São Paulo: Boitempo, 2009.

TELLES, Vera et al. Entrevista com Michel Pialoux e Stéphane Beaud. In: **Tempo Social**, Revista de Sociologia da USP, v. 18. n. 1. junho de 2006. pp. 13 – 36.