



Revista Brasileira de Saúde Ocupacional

ISSN: 0303-7657

[rbso@fundacentro.gov.br](mailto:rbso@fundacentro.gov.br)

Fundação Jorge Duprat Figueiredo de  
Segurança e Medicina do Trabalho  
Brasil

Rigotto, Raquel Maria; Maciel, Regina Heloisa; Ferreira Borsoi, Izabel Cristina  
Produtividade, pressão e humilhação no trabalho: os trabalhadores e as novas fábricas de calçados  
no Ceará

Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, vol. 35, núm. 122, 2010, pp. 217-228  
Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=100515726005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## Artigo

Raquel Maria Rigotto<sup>1</sup>

Regina Heloisa Maciel<sup>2</sup>

Izabel Cristina Ferreira Borsoi<sup>3</sup>

# Produtividade, pressão e humilhação no trabalho: os trabalhadores e as novas fábricas de calçados no Ceará\*

*Productivity, pressure, and humiliation at workplace – workers and new shoe factories in Ceará (Brazil)*

<sup>1</sup> Faculdade de Medicina, Departamento de Saúde Comunitária da Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE.

<sup>2</sup> Centro de Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade de Fortaleza, Fortaleza, CE

<sup>3</sup> Departamento de Ciências Sociais da Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, ES.

\* Artigo elaborado a partir de relatório de pesquisa financiada pelo CNPq, processo nº 50.5599/2004-0.

Uma versão preliminar do artigo foi apresentada no 4º Encontro Nacional de Política Social realizado na Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória-ES, entre 29 de junho e 1º de julho de 2009.

### Contato:

Regina Heloisa Maciel

Rua Rangel Pestana, 2424

CEP: 60834-250 – Fortaleza – Ceará

E-mail:

reginaheloisamaci@gmail.com

## Resumo

O objetivo deste artigo é mostrar o modo como as práticas organizacionais e a cultura dos locais de trabalho podem levar a experiências de humilhação e a situações constrangedoras no trabalho. A discussão baseia-se em entrevistas realizadas no decorrer de 2007, com 20 trabalhadores de três fábricas de calçados localizadas no Ceará. A análise de conteúdo das entrevistas indica que, apesar da humilhação e do constrangimento serem formas de violência conduzidas por indivíduos investidos de poder e autoridade na empresa, essas práticas transcendem as relações interpessoais e estão relacionadas às políticas de gestão organizacional centradas no estabelecimento de metas de produção a serem cumpridas pelos trabalhadores. As políticas determinam *quanto* e *como* produzir e, ao mesmo tempo, as relações interpessoais que se estabelecem dentro das fábricas.

**Palavras-chave:** trabalhadores da indústria de calçados; saúde do trabalhador; saúde mental e trabalho; práticas organizacionais; assédio moral.

## Abstract

*The purpose of this paper is to show how organizational practices and workplace culture can lead to humiliating experiences and situations of harassment at work. The discussion is based on interviews conducted in 2007 involving 20 workers from three shoe industries located in Ceará (Brazil). The content analysis indicate that, although humiliation and harassment occur as individual acts of violence perpetrated by persons invested with power and authority in these industries, both transcend the limits of interpersonal relationships and are related to organizational management policies aiming at productivity goals. These policies determine how and how much should be produced at the same time that shape the interpersonal relations within factories.*

**Keywords:** shoe industry workers; workers' health; workers' mental health; organizational practices; workplace bullying.

Recebido: 05/10/2009

Revisado: 16/08/2010

Aprovado: 19/08/2010

## Introdução

Experiências de humilhação e constrangimento no trabalho têm sido relatadas com maior frequência nas últimas décadas (BARRETO, 2003). A violência moral ou assédio moral no trabalho, como essas experiências podem se traduzir, é um fenômeno que vem se tornando cada vez mais visível tanto no campo da saúde, quanto na esfera jurídica. Essa forma de violência não se revela claramente no corpo do trabalhador, mas implica significativo sofrimento psíquico e, assim, o fragiliza. Desse modo, pode contribuir para o surgimento de doenças, para a ocorrência de acidentes ou mesmo para o agravamento de afecções já existentes (BARRETO, 2003). A base dessa forma de violência são as situações de humilhação e de constrangimento no trabalho, como proposto por Hirigoyen (2002).

A explicação para o aumento dessas ocorrências se encontra nas implicações da própria modernidade contemporânea. Os princípios de liberdade, igualdade, autonomia e privacidade remetem a relações sociais inspiradas na justiça, na equidade e na não violência. Desta forma, as humilhações, enquanto relações marcadas pela violência psíquica e moral, passam a ser uma violação desse direito maior do cidadão, constituindo-se em uma agressão à dignidade humana. O crescente reconhecimento do fenômeno decorre da importância dada à individualidade e à subjetividade nos dias de hoje que, sem dúvida, reforçam a indignação contra qualquer ato que atente contra a moral e a ética. As experiências de humilhação que embasam o assédio moral estão relacionadas à estrutura das empresas, à organização e ao gerenciamento do trabalho. As mudanças trazidas pela introdução das novas tecnologias da informação e automação, bem como as novas possibilidades de comunicação que intensificaram os processos de competição mundiais, parecem proporcionar uma maior ocorrência de situações de constrangimento. Sennett (2006), ao discutir a “cultura do novo capitalismo”, afirma que a reestruturação produtiva e as novas estruturas gerenciais acarretam deficiências sociais, relacionadas à falta de responsabilidade e respeito da gerência com os trabalhadores, à falta de confiança generalizada nos ambientes de trabalho e à falta de um conhecimento organizacional decorrente da “volatilidade” das relações sociais. Segundo o autor, essa cultura “corrói” o caráter. Dessa forma, pode-se inferir que essas relações sociais deterioradas e precarizadas podem levar à ocorrência de humilhações com uma frequência maior nas organizações pós-modernas. Assim, paradoxalmente, as mesmas mudanças sociais que levam à indignação com a violência física e moral propiciam o aparecimento ou, pelo menos, a visibilidade desses atos.

Na medida em que as organizações refletem as mudanças sociais e acrescentam características culturais próprias, é de se esperar que, dependendo da organização, o indivíduo esteja mais ou menos exposto a situações de constrangimento. As características culturais de uma organização são o resultado de uma série de

aspectos ligados ao seu gerenciamento, seu local de origem e seu local de funcionamento que, por sua vez, refletem ou são refletidos nos relacionamentos internos (SPECTOR et al., 2004). Do mesmo modo, diferentes grupos ocupacionais compartilham características comuns ou culturas organizacionais que podem apresentar fatores precursores de assédio moral em maior ou menor grau (FIGUEIROA et al., 2001). Casos como esses podem ser verificados, por exemplo, entre trabalhadores bancários e teleatendentes. No primeiro caso, a reestruturação bancária, ocorrida a partir da década de 1990, redimensionou as atividades do bancário e adotou práticas que possibilitaram o acúmulo de tarefas – com isso, permitindo a mobilidade funcional, quando necessária –, e políticas de cumprimento de metas produtivas, além do clima de competitividade entre pares. Essas mudanças estão na base do aumento dos casos de Lesões por Esforços Repetitivos/Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (LER/DORT) na categoria, bem como das situações de humilhação e de assédio moral (GRAVINA, 2005; GRISSI; BESSI, 2004; ACÁRIO, 2006). Quanto aos teleatendentes, trata-se de uma categoria que já emergiu do processo de reestruturação do mundo do trabalho, portanto, já nasceu submetida a um tipo de organização que prioriza a rigidez do tempo de atendimento, os curtos intervalos de tempo de afastamento do posto de trabalho, as determinações de metas de produção e a competição entre os próprios trabalhadores, elementos que têm sido apontados como sendo responsáveis pelos casos de adoecimento por LER/DORT e a ocorrência frequente de episódios de constrangimentos e de assédio moral (GLINA; ROCHA, 2003; SANTOS, 2006).

As pesquisas têm revelado vários fatores capazes de fazer emergir o assédio no trabalho. Vartia (1996) encontrou como possíveis causas o autoritarismo na resolução de diferenças de opinião no trabalho, a pouca capacidade para influenciar em assuntos de interesse próprio, o reduzido fluxo de informações, a falta de conversação e negociação sobre tarefas e metas e as atitudes diante das mudanças.

Leymann (1996) aponta como causas prováveis do assédio moral no trabalho a organização do trabalho, envolvendo organização da produção e/ou métodos de trabalho improvisados; impotência ou negligência do pessoal responsável e ambiguidade nas atribuições; deficiente gestão de conflito, em que a direção ou o responsável hierárquico toma parte ativa na dinâmica grupal do assédio ao invés de buscar clarificar o problema. Além disso, o autor afirma que no mundo do trabalho, diferentemente da vida cotidiana, ocorre uma interdependência intrínseca que exige cooperação efetiva. Os conflitos podem surgir a qualquer momento, mas cabe aos supervisores gerenciar este tipo de situação e buscar soluções. Ao ignorar esta obrigação, o supervisor propicia o desenvolvimento de conflitos, os quais são encaminhados para um processo de psicoterror.

Liefooghe e Davey (2001), por outro lado, argumentam que os novos princípios de excelência e qualidade,

aliados ao aumento da globalização e da competitividade dos mercados, vêm implicando uma crescente pressão sobre gerentes e supervisores. Para os autores, o gerente acaba desempenhando o papel de bode expiatório no assédio moral, assumindo responsabilidade pelas práticas organizacionais que predominantemente estão fora de seu controle. Desta forma, compreende-se a organização não somente como a causa do assédio moral interpessoal, mas também como propiciadora do assédio organizacional propriamente dito e das situações de humilhação e constrangimento presentes nas situações de trabalho.

Hirigoyen (2002) atribui à nova organização do trabalho, bem como ao cinismo e à perversidade dos atuais sistemas de produção, os contextos favoráveis para o surgimento do assédio moral no trabalho. Relata aspectos que levam ao aparecimento do assédio: os ambientes de trabalho que submetem os trabalhadores ao estresse; a má comunicação interna; a falta de reconhecimento da identidade profissional; e a padronização de métodos que orienta para o controle e o ajustamento das pessoas aos sistemas. Argumenta, também, que algumas organizações funcionam de maneira cínica e utilizam a manipulação e a mentira para obter melhores rendimentos. As empresas perversas seriam, então, aquelas que acirram as rivalidades e permitem a utilização de procedimentos desleais. Nesse sentido, analisa o papel facilitador da sociedade narcisista em que vivemos hoje em dia, cujo culto do ego preconiza valores como dinheiro e sucesso, criando a necessidade de fingimento e dissimulação para sobreviver nesta “sociedade do desempenho”. Sendo assim, embora sejam os indivíduos os autores dos atos negativos de humilhação e constrangimento no trabalho, a violência está ligada a um sistema perverso e ao caráter adoeecedor da organização.

Barreto (2003, p. 188) afirma que o:

ato de humilhar envolve relações autoritárias que transversam a sociedade e se dá em variados contextos. Necessita de um agressor para se concretizar, de uma pessoa que deprecie o outro sentindo até certo prazer em rebaixar.

Para essa autora, a humilhação:

é o sentimento de ser ofendido, menosprezado, rebaixado, inferiorizado, submetido, vexado e ultrajado pelo outro. É sentir-se um ninguém, sem valor, inútil; magoado, revoltado, perturbado, mortificado, indignado, com raiva. (p. 188)

Trata-se de uma violência sutil, porque normalmente é dissimulada e não declarada abertamente, mas provoca sérios danos à identidade da pessoa assediada.

A abordagem de Einarsen e colaboradores, no entendimento do assédio moral, descreve “atos negativos” que ocorrem no trabalho, relatados pelos trabalhadores, como uma medida de sua ocorrência (EINARSEN, 2005; EINARSEN; HOEL; NOTELAERS, 2009; EINARSEN; MIKKELSEN, 2001; EINARSEN; ZAPF, 2001; EINARSEN; SKOGSTAD, 1996; EINARSEN; BJORN; MATTHIESEN, 1994). Os atos normalmente considerados negativos podem envolver falta de cor-

tesia, violência física, xingamentos etc. e também atitudes e ações relacionadas ao trabalho, tais como: pressão por produção, exigência de cumprimento de metas de produtividade quase inatingíveis e, até mesmo, “pressão para [o trabalhador] não reivindicar seus direitos”, como mostram Maciel et al. (2007) e Maciel e Gonçalves (2008).

Esta consideração nos leva a buscar uma compreensão do assédio moral no trabalho como embasado nas situações de humilhação e constrangimento que ocorrem nos locais de trabalho – fenômenos que não podem ser explicados somente a partir da ação individual de pessoas investidas de algum nível de poder dentro de uma empresa ou instituição. Sendo assim, os atos negativos praticados contra os trabalhadores em seus locais de trabalho são de responsabilidade da organização, a qual estabelece políticas específicas para conduzir a produção, políticas estas que devem ser aplicadas por aqueles que assumem o lugar de mando e que atingem diretamente os trabalhadores. Como defendem Freitas, Heloane e Barreto (2008, p. 13), o assédio moral resulta de uma “relação perversa” que “nutre-se da institucionalização e do encorajamento de um modelo de gestão fundado em maus-tratos, em práticas sádicas”.

O intuito deste trabalho foi mostrar, com base nas vivências relatadas por trabalhadores de fábricas de calçados no estado do Ceará, a maneira como, nos locais de trabalho, as experiências de humilhação e constrangimento se articulam com as práticas organizacionais centradas na imposição de metas de produção a serem cumpridas pelos trabalhadores.

## A indústria calçadista em busca de novos territórios

Até os anos 1990, o pólo calçadista do Ceará era composto por diversas microempresas e estava bastante pulverizado. A região do Cariri, situada no sul do estado, registra importante tradição de fabricação semiartesanal de calçados, associada historicamente à atividade pecuária, sendo a área de maior concentração de micro e pequenas empresas calçadistas. Em proporções menores, esta tradição se configura também em outras regiões do estado.

O movimento de realocização das empresas das regiões Sul e Sudeste para o Nordeste a partir do início da década de 1990, ao lado das inovações tecnológicas e de gestão organizacional, configura-se como estratégia empresarial para manter a competitividade no mercado mundializado (LARA, 2007; MACHADO NETO, 2006). Pressionadas pelo fim do apoio fiscal em sua região de origem e pelo aumento dos salários locais – reflexo do avanço da organização sindical –, as corporações usufruem da mobilidade que o capital conquistou no contexto da globalização e buscam novos territórios. O Nordeste surge como uma região de grandes vantagens competitivas: solo barato, facilidades na organização da infraestrutura logística, incentivos fiscais, maior proximidade dos países que importam seus produtos e mão de obra abundante, barata e sem tradição de organização coletiva (RIBEIRO, 2000).

Nesse contexto está o Ceará, que ocupa, atualmente, a terceira posição no *ranking* dos polos calçadistas brasileiros, antecedido pelo Rio Grande do Sul e por São Paulo. As fábricas que se deslocam para o estado instalam plantas produtivas que, em geral, concentram atividades que requerem mão de obra intensiva — que pode ser pouco qualificada e mais barata que em seus territórios de origem, onde permanecem as atividades de concepção, *design* e desenvolvimento de produtos e mesmo de gerenciamento do grupo empresarial.

Há, portanto, sinais de que os novos pólos de produção de calçados no Ceará são bastante diferentes dos já consolidados no Sul e no Sudeste do país. Se nestes pode-se observar um processo progressivo de perda de direitos e desestabilização no emprego, no Ceará assiste-se a um processo de industrialização tardia, no qual o trabalho fabril já se inaugura precarizado. São várias as dimensões atingidas pela precarização. Dentre elas destacamos a remuneração, as condições e as relações de trabalho. Em termos salariais, enquanto na indústria de calçados no Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul, por exemplo, paga-se entre dois e dois salários mínimos e meio, no Nordeste paga-se, em média, um salário mínimo para cada trabalhador (FRANCISCHINI; AZEVEDO, 2003). No que diz respeito às condições de trabalho, é crescente o número de acidentes e de casos de doenças relacionadas ao trabalho em razão da falta de manutenção das máquinas, das posturas inadequadas durante a jornada, da presença de substâncias tóxicas etc. (RIGOTTO, 2007)

Na dimensão das relações de trabalho, são vários os aspectos implicados. Aqui convém destacar a relação entre as empresas e os sindicatos, as empresas e as facções ou ateliês<sup>4</sup> e, por fim, as relações no interior das próprias fábricas envolvendo trabalhadores, supervisores e gerência, espaço no qual ocorrem os casos de humilhação e de constrangimentos, tema abordado neste artigo.

Lourenço e Bertani (2009), Navarro (2003) e Hennington e Monteiro (2006) chamam a atenção para a precariedade das condições de trabalho e saúde existentes nas facções e ateliês ligados às fábricas calçadistas de Franca, em São Paulo, e do Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul. Os autores apontam, entretanto, que há dificuldades de acesso a esses trabalhadores, uma vez que, geralmente, trabalham na informalidade. Em razão disso, torna-se difícil também conhecer, de forma mais aprofundada, o nível de precariedade de tais condições laborais. Situação semelhante ocorre no Ceará no que diz respeito ao trabalho nos ateliês. No entanto, neste artigo, optamos por não abordar esse grupo de trabalhadores.

## Método

O problema apresentado neste artigo é parte dos resultados da pesquisa “Violência e Trabalho: acidentes de trabalho e humilhação na indústria calçadista do Ceará”,<sup>5</sup> que se propôs a analisar formas de violência caracterizadas como acidentes de trabalho e humilhação em três unidades fabris de grande porte — denominadas aqui de A, B e C — de dois grupos empresariais calçadistas, oriundos da região Sul do país e instalados no Ceará a partir de 1995.

Para responder aos objetivos da pesquisa, foram realizadas: entrevistas com ocupantes de cargo de gerência ou de comando; observação direta da produção em duas unidades fabris; descrição e análise do perfil dos acidentes de trabalho das três fábricas, oficialmente registrados no período de 2000 a 2005 e cujos dados foram acessados através da Previdência Social; caracterização de diversos aspectos dos acidentes registrados em 2006, tomando como referência a Comunicação de Acidente de Trabalho (CAT); entrevistas estruturadas envolvendo, ao todo, 134 trabalhadores, vítimas de acidentes nessas fábricas; e, por fim, entrevistas semiestruturadas com trabalhadores e trabalhadoras que tiveram experiências de humilhação no trabalho.

A discussão desenvolvida aqui se baseia em entrevistas realizadas, durante o ano de 2007, com 20 trabalhadores, sendo 16 da fábrica C, 3 da fábrica A e 1 da fábrica B, dentre os quais 11 homens e 9 mulheres. As idades dos entrevistados variaram entre 22 e 39 anos, sendo a maioria casada e tendo de um a quatro filhos. Os entrevistados trabalhavam na indústria calçadista há pelo menos um ano, sendo alguns já demitidos. Esses entrevistados foram escolhidos em função de terem sofrido algum tipo de acidente nas fábricas estudadas ou de terem relatado, nas 134 entrevistas iniciais, vivências consideradas pelos pesquisadores como de humilhação e violência no trabalho. Um terceiro critério foi a acessibilidade dos pesquisadores a esses trabalhadores. Todos foram procurados no próprio domicílio, em data e horário previamente agendados.

Visando preservar a identidade de todos os entrevistados, seus nomes foram alterados. Entretanto, a identificação das funções ou dos cargos foi mantida no intuito de permitir a consideração do lugar de fala dos sujeitos. Cabe informar que os entrevistados tiveram acesso ao termo de consentimento livre e esclarecido e que o projeto de pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética da Universidade Federal do Ceará.

<sup>4</sup> Trata-se de pequenas empresas contratadas pela fábrica para realizar determinadas etapas da confecção do produto fora de sua linha de produção, especialmente aquelas que exigem trabalho manual.

<sup>5</sup> Pesquisa coordenada por Raquel Maria Rigotto, realizada com financiamento do CNPq e concluída em novembro de 2007, conforme relatório elaborado com a participação de Regina Heloisa Maciel, Izabel Cristina Ferreira Borsoi, Marinila Calderaro Munguba e outros colaboradores.



## Resultados e discussão

Os entrevistados relataram exercer ou terem exercido nas empresas as seguintes funções: ajudante de produção (6), abastecedor (2), costureira (2), operador de matriz (1), riscador (1), auxiliar de produção (2), agente administrativo (1) e chefe de setor (1). Quatro entrevistados não declararam suas funções. É importante salientar que a função de auxiliar de produção nas empresas estudadas corresponde a cargo de comando.

O entrevistado era convidado a falar livremente sobre a empresa, seu trabalho, sua relação com colegas e supervisores e suas perspectivas de futuro. Na análise das entrevistas, procuramos separar os conteúdos que diziam respeito às condições e à organização do trabalho nas fábricas daqueles que se referiam às experiências dos próprios trabalhadores em relação aos acidentes, às doenças ocupacionais e às situações de humilhação, considerando também os sentimentos relacionados ao trabalho fabril e à empresa.

No que diz respeito às empresas estudadas, a fábrica “A” contava, por ocasião da pesquisa –, na primeira metade de 2006 –, com 2.400 trabalhadores e produzia, em média, 15.000 pares de tênis e calçados de couro por dia. As fábricas “B” e “C” pertencem a um mesmo grupo e atuam de forma integrada e complementar. A fábrica “B” é a maior do grupo, responde por 80% da produção total e ocupava, naquele momento, 16.365 trabalhadores num município com cerca de 80.000 habitantes. A fábrica “C” tinha 2.056 empregados e produzia, diariamente, 28.000 pares de calçados de PVC<sup>6</sup> e EVA.<sup>7</sup>

### Trabalhadores entre células e esteiras: as metas de produção, a cascata de pressões e a violência moral

Como a grande maioria dos trabalhadores das fábricas estudadas, os entrevistados não tinham experiência fabril anterior, uma vez que vivem em região de industrialização recente. Além disso, geralmente referem esse trabalho como o primeiro emprego ou, pelo menos, o primeiro emprego com “carteira assinada”. Alguns já trabalharam na construção civil, no comércio ou fazendo serviços domésticos como faxina, lavagem de roupas etc., o que é bastante comum entre as mulheres. Diante disso, é imenso o contraste entre as experiências anteriores e a do trabalho em uma fábrica de grande porte que utiliza linha de montagem e máquinas de elevada produção. Isso transparece nas falas dos trabalhadores, que muitas vezes expressam medo e angústia diante da nova situação de trabalho:

A dúvida era cruel. Você entrava assim, via aquele monte de máquina... Caramba! Nunca ter trabalhado em coisa parecida, né? (Liduino, Empresa C, comando)

[Mas eles dão algum treinamento antes?] Não, eu cheguei já, porque lá é assim, foi logo... eu ouvi falar, eu fiquei com medo, aí eu fiquei tremendo nas bases. Aí o auxiliar disse: “tu tá com medo?”. Eu disse: “tô”. Aí, ele foi buscar água pra mim, aí ficou um tempão comigo. É tanto que nesse dia eu pelei isso aqui tudinho, com medo, né? Mas, pronto, só foi essa vez que eu fui pra lá. (Antonia, Empresa A, comando)

A organização do trabalho nessas fábricas é marcadamente taylorista-fordista. Assim, a produção de um modelo de calçado pode ser fragmentada em até 150-200 operações de conteúdo simples e pobre, sendo cada uma delas executada repetidamente por um mesmo trabalhador, ao longo de toda a jornada. A esteira possibilita um ganho de velocidade pela movimentação mecânica dos produtos numa linha de produção, além de facilitar o controle do ritmo de trabalho pela empresa:

Na esteira, agora nós estamos fazendo mil e quatrocentos pares por dia. Por dia! Mil e quatrocentos pares, e a esteira vai aumentar mais, vai aumentar pra mil e quinhentos. Eles sempre, pra pessoa aumentar de ritmo, eles aumentam devagar. Aí a pessoa vai de acordo com o ritmo, sabe? Aí, quando já está em cima daquela meta, a pessoa nem percebe que aumentou. Aí, a pessoa já está trabalhando normal. É assim... (Zizu, Empresa A)

Mais recentemente, as empresas vêm introduzindo em algumas etapas da produção – como no caso da costura – a organização em células ou em grupos, nos moldes toyotistas. Esse sistema permite maior flexibilidade para a produção em pequenos lotes, respondendo, assim, mais rapidamente às demandas da moda e do estilo definido pelo mercado e implicando menores custos de produção para a empresa. Além disso, ao criar independência em relação às operações da linha de produção, essa forma de organização da produção possibilita evitar interrupções e perda de tempo em caso de problemas envolvendo máquinas ou trabalhadores.

Galvão (2001) afirma que a indústria calçadista do Ceará já nasceu moderna. Além das facilidades colocadas pela inexistência de sindicatos fortes na região e dos incentivos fiscais, as fábricas, aproveitando as facilidades da abertura comercial, instalaram tecnologias mais avançadas do que as utilizadas nas fábricas irmãs do sul do país. Isto vale também e, principalmente, à aplicação de novas formas de gestão de trabalho (INVERNIZZI, 2000). Em que pese essa modernidade caracterizada por Galvão e, em alguma medida, por Invernizzi, o que podemos observar nas fábricas no Ceará é um misto de práticas tipicamente características da reestruturação produtiva, bem como de fortes elementos do modelo taylorista-fordista (BORSOI, 2005; RIGOTTO, 2008). Assim, as fábricas adotam, de um lado, um modelo de gestão da produção baseada em princípios toyotistas para determinar sua produtividade em consonância com as demandas e as preferências

<sup>6</sup> Policloreto de vinila.

<sup>7</sup> Copolímero de etileno e acetato de vinila.

de seus clientes, estabelecer metas a serem cumpridas pelos trabalhadores e estimular a competição entre os grupos que integram as linhas de produção. De outro, mantém práticas mais próximas do taylorismo-fordismo quando se trata das relações e do processo de trabalho propriamente ditos. O fato de o ramo produtivo calçadista exigir mão de obra intensiva facilita a rígida separação entre planejamento e execução e a fragmentação e a simplificação das tarefas realizadas, não sendo necessário grande investimento na formação dos trabalhadores contratados.

Idealmente, as células constituiriam um meio dos trabalhadores manterem algum nível de controle e de autonomia sobre o processo de trabalho e sobre o emprego do tempo durante a jornada. Um dos requisitos básicos, nesse caso, é a maior qualificação das pessoas, de forma a poderem realizar várias operações necessárias à produção, ou seja, a polivalência. A expectativa do empregador é de que a valorização da atividade, dada pela qualificação, somada ao trabalho em equipe, torne o vínculo do trabalhador com a empresa muito mais forte (MELLO e SILVA, 2003). Entretanto, as implicações disso, para os trabalhadores, se expressam na intensificação da exploração da força de trabalho, uma vez que o trabalhador acaba tendo de cumprir metas de produção mais estritas relacionadas a diferentes atividades na cadeia produtiva (TUMOLO, 2001).

Considerando o aspecto prático dessas inovações tecnológicas nas fábricas aqui mencionadas, parece não haver diferença significativa entre trabalhar em células de produção ou na esteira rolante, uma vez que a fragmentação das atividades permanece visivelmente marcada, o controle da produtividade continua sendo exercido de forma intensa e o ritmo de trabalho se mantém fortemente intensificado, como informam alguns entrevistados:

Agora inventaram de trabalhar em grupo, não é esteira não. Mas você faz o serviço de três pessoas. Uma só tem que fazer! É tudo aperreado lá. A negada trabalha aperreada. Quero é que você veja! [...] Eu faço os meus três serviços; se atrasar no teu, eu vou ter que ajudar, se eu tiver adiantada no meu, né? Lá eu acho mais puxado e a produção é mais, porque na esteira tinha aquele tanto certo, né? O pessoal trabalha muito puxado! (Francisca, Empresa A)

Tem controle?! Mulher, a gente tem que ser bem rápido, né? Tá sempre lá bem rápido pra acompanhar mesmo a esteira. Se a gente não conseguir, eles chamam a atenção da gente pra ser mais rápido. Quando eu entrei, eu vi que a pessoa tinha que trabalhar mesmo, duro mesmo ali; que tinha a meta pra gente acompanhar [...] (Fabiana, Empresa C)

É tudo controlado na empresa! Eu acho o seguinte: eu sei que emprego tá difícil, mas trabalhar pressionado é a pior coisa que existe! (Armando, Empresa B)

Nos novos moldes de gestão da produção tem se adotado formas de controle menos ostensivas, podendo até dispensar a presença de um supervisor. A estipulação de metas de produção a serem alcançadas por todo

o grupo e a introjeção, por parte dos trabalhadores, da ideia de que tais metas são, igualmente, um compromisso de todos (empregadores e empregados) funcionam como uma forma poderosa e eficaz de controle. Esse modo de comprometimento dos trabalhadores faz parte do que Antunes (2000) chamou de “envolvimento manipulatório”, que implica a adesão ao projeto de crescimento e lucratividade da empresa.

Comumente, a mediação entre os empregadores e os trabalhadores, no que diz respeito a *que* e a *como* produzir, é feita pelos que supervisionam a produção, os auxiliares da gerência. Assim, o chefe imediato é sempre “um mediador das políticas de gestão” da empresa, como destaca Barreto (2003, p. 206). Para ocupar tal posição, o auxiliar da gerência precisa se identificar com os ideais da empresa, sentir-se parte importante da engrenagem do comando, comungar as expectativas do escalão superior da hierarquia.

Segundo Busnardo (2003, p. 22):

o sistema toyotista fornece aos trabalhadores a ilusão da coincidência entre seus próprios interesses e os da empresa. O conflito de interesses é constantemente camuflado e o anseio operário não é mais enfaticamente lutar por seus direitos, mas concentra-se na conquista de elogios e valorização de sua competência.

Aqui, a mudança do “chicote” para a “conversa” é apenas um subterfúgio para se obter maior controle sobre os trabalhadores.

Nas fábricas tratadas neste artigo, entretanto, em grande parte das vezes, o que parece prevalecer ainda é o “chicote”. Isso ocorre porque as indústrias que se instalam no Ceará surgem como padrão de trabalho industrial que muitos trabalhadores desconhecem. Na maioria das vezes, elas despontam como uma “tábua de salvação” ao oferecerem emprego com garantias trabalhistas básicas, algo que não se pode perder. A precariedade ou a ausência de políticas públicas que deem suporte aos modos de vida tradicionais na região favorecem a construção de uma força de trabalho social e politicamente fragilizada, o que faz com que o emprego nas novas fábricas seja desejado e acatado principalmente por aqueles que buscam inserção no mercado de trabalho formal. Essa forma de inserção é percebida como meio de obter estabilidade financeira. Aspectos como esses são motivos importantes pelos quais os trabalhadores se submetem às pressões e às cobranças excessivas e, até mesmo, às atitudes autoritárias e agressivas de seus supervisores.

Um outro ponto importante a considerar é o choque cultural: empresas “de fora”, oriundas do Sul ou do Sudeste, trazem uma “cultura de fora”, impõem regras e ritmos de vida antes desconhecidos. Uma novidade que ameaça e, ao mesmo tempo, encanta os trabalhadores. Há uma vivência nova de um trabalho organizado sob regras administrativas burocráticas e rígidas que, de certo modo, são percebidas como naturais daquele ambiente de trabalho. Afinal, nunca conheceram nada

parecido antes. Sua trajetória de cidadãos não lhes oportunizou saberem-se sujeitos de direitos. Além disso, não há um discurso contra-hegemônico acessível a eles, nem mesmo por parte dos sindicatos que os representam. Então, acreditam que a fábrica é assim em todo lugar. Isso parece oferecer o pano de fundo para o exercício do mando autoritário, justificado pela pressão organizacional, esta apresentada como necessária e, até mesmo, natural. Assim, a pressão da estrutura organizacional pode levar a chefia a exercer “o mando de forma autoritária, revelando-se um pequeno déspota, indiferente ao sofrimento e às dificuldades alheias”. Do lugar de poder em que se encontra, o chefe ou a chefe “usa e abusa de práticas autoritárias, desmandos, cooptações; amedronta, intimida, grita, xinga, ameaça, humilha e constrange” (BARRETO, 2003, p. 206).

Entre os entrevistados, são numerosos os relatos de conflitos e de situações de constrangimento envolvendo trabalhadores e suas chefias. Os motivos são vários, mas o centro do problema parece ser a insistente busca do cumprimento das metas de produção estabelecidas pelas empresas.

Nas fábricas, essas metas de produtividade são definidas pela gerência, e cabe aos supervisores da produção cobrar dos trabalhadores sob seu comando que elas sejam cumpridas. Assim, o que ocorre é uma verdadeira “cascata de pressões”. A gerência cobra dos supervisores, que cobram de seus auxiliares, que, por sua vez, cobram dos trabalhadores da produção, a quem são impostos o tempo de execução das tarefas, o ritmo dos gestos e, também, a dinâmica das necessidades fisiológicas. Assim, há um tempo extenso para o trabalho intenso e um tempo exíguo para aprender uma nova tarefa ou para realizar uma outra já conhecida ou, ainda, para as pausas destinadas à alimentação, à ingestão de água, ao uso de sanitários e ao descanso durante a jornada.

Desse modo, o trabalhador pode ser constrangido diante de colegas por não conseguir realizar o trabalho devido à sua in experiência ou porque o ritmo exigido dele é excessivo, como apontam alguns dos depoimentos:

Ele [chefe] não enche três, quatro caixas [com partes que compõem o calçado] e quer que você dê conta. Se você não der, vai chamar o auxiliar, porque lá não tem supervisor no momento. O auxiliar diz: “o que é que vocês têm, vocês tão dormindo, tão fazendo o quê?” Eu digo: “pegue aí e veja se você consegue, com cinco minutos, desapregar uma placa dessa”. (Armando, Empresa B)

Às vezes você está trabalhando certo e a auxiliar quer porque quer que você faça as coisas! Vem, assim, falando bem agressivo com você: “Oxente, vai não? Peraí que eu vou chamar o outro auxiliar da supervisão”. É desse jeito! E “vamos logo, bora ali, bora ali”. Aí eu digo, “bora ali não, hei!” Eu digo: “como é meu nome?” Eles não tratam bem! (Quinha, Empresa C)

[...] eles me obrigavam a fazer; eu dizia que não dava conta. O que eles faziam? Botavam um cronometrista, né? Porque tem [cronometrista] pra tirar o

tempo da gente. Aí ele vinha ali, minha filha, ficava ali: “dá!”. Eu digo: “ [fulano], não dá pra fazer esse serviço aqui, só, não, [fulano]!”. Aí ele ficava nessa arrumação e eu dizendo que não dava... Assim mesmo eu faltava morrer, mas eu dava conta, sabe? Mas aí, quando eu me sentia cansada, eu atrasava um pouco: lá se vinha o carão de novo, porque eu tava atrasada! Aí eu tinha que me obrigar a fazer o serviço, porque lá, mulher, ou vai ou racha! Tem que fazer o que eles querem, é isso o que tá lá, você tem que dar conta. É desse jeito. Lá é desse jeito, tem que ser! (Francisca, Empresa A)

O esforço dos supervisores está destinado a evitar e, se possível, eliminar os chamados “poros” ou “tempos mortos” da produção. A interrupção ou a morosidade do trabalho em uma linha ou célula produtiva, pela ausência temporária ou atraso de um trabalhador, implica, obviamente, perda de ritmo de trabalho e redução de produção. Marx (1983, p. 188-189) afirmava que o “tempo durante o qual o trabalhador trabalha é o tempo durante o qual o capitalista consome a força de trabalho que comprou. Se o trabalhador consome seu tempo disponível para si, então rouba ao capitalista”. Sendo assim, é função dos supervisores zelar para que os trabalhadores não usurpem o tempo comprado por seu empregador. O controle rigoroso do tempo dos trabalhadores dentro de uma fábrica tem, então, o objetivo de impedir quaisquer perdas de tempo considerado produtivo. Para tanto, até mesmo necessidades fisiológicas, como uso de banheiro e ingestão de água, tornam-se alvo de vigilância e controle, o que pode, muitas vezes, levar os trabalhadores a situações de constrangimento e até mesmo a prejuízos à sua saúde:

[...] funciona desse jeito: cinco minutos pra cada funcionário. Cinco minutos, menos de... estourar cinco minutos. Se você passar, alguém vai lhe buscar no banheiro, não importa o que você esteja fazendo. Se extrapolar cinco minutos, vão buscar você no banheiro. Pra beber água, tem que chamar um reserva. (Armando, Empresa B)

A regra pra ir no banheiro é duas vezes [por jornada]. (Carlos, Empresa C)

Antes era horrível! Se eu te disser que teve gente lá que chegou a fazer xixi na roupa porque não tinha como ir no banheiro! (Francisca, Empresa A).

Teve um tempo que eu sofri muito porque eu fiquei grávida, sofri um aborto... aí fiquei revoltada! Assim, porque eu senti pressão em cima de mim, porque foi uma época que eu tinha saído do treinamento de costura e eu não tinha muita prática [...] Eu estava grávida de dois meses e o supervisor ficava atrás de mim. Eu na máquina e a fila toda atrasada, e ele atrás de mim, no meu pé, no meu pé, no meu pé, que era pra eu dar conta da esteira. Aí eu fui no banheiro, saí sem dizer nada, saí correndo que não aguentava mais! Aí eu tive um aborto... Aí foi quando eu fiquei revoltada! (Lurdes, Empresa C)

A restrição e o controle de pausas para satisfação de necessidades fisiológicas consistem em problema recorrente entre trabalhadores da produção (MACIEL, 1989; BORSOI, 2005; NEVES, 2006; RIGOTTO, 2007 e



2008) e tem sido comum também em outras categorias profissionais, a exemplo do que ocorre com atendentes de *telemarketing*, como informam estudos recentes (OLIVEIRA; REZENDE; BRITO, 2006; VILELA; IGUTI; ALMEIDA, 2004; SANTOS, 2006). Sendo assim, os relatos dos entrevistados sobre os episódios de constrangimentos no trabalho envolvendo o uso de sanitários ou a ingestão de água não são novidade. Ao contrário, trata-se de uma prática comum no interior das empresas no intuito de buscarem usar, ao máximo, a força de trabalho de que dispõem, uma força de trabalho considerada somente em sua dimensão de mercadoria, portanto, também comprável e vendável ao preço de mercado. O trabalhador que a detém pode, então, ter seu corpo controlado e, se possível, adestrado, docilizado, para que não desperdice o tempo de uso da força de trabalho que vendeu ao seu empregador.

Uma vez que as cobranças partem diretamente de supervisores e auxiliares da produção, muitos trabalhadores consideram que eles personificam o controle na empresa e são individualmente responsáveis por atos muitas vezes agressivos, ameaçadores e constrangedores. Assim, são os chefes imediatos que se tornam os principais alvos de sentimentos de insatisfação e de indignação por parte dos trabalhadores:

Sempre é humilhação, cobrança, “se você não vai fazer isso” — passa na sua cara — “olha, tem cinco mil lá fora querendo seu lugar!”, pressionando o funcionário... Acho que a empresa, a empresa em si pode ser boa; agora, as pessoas que comandam a empresa não sabem comandar a gente, não sabem! Não têm preparo para comandar pessoas. É tudo na pressão, se não for na pressão não vai... (Armando, Empresa B)

Olha, ele [o gerente] é muito bruto, né? Ele é bruto, ele é ignorante, ele não sabe tratar as pessoas bem. Muito mal! Tem pessoas que dizem que tem dia que, quando acordam, não têm nem coragem de vir trabalhar! (Antonia, Empresa A, comando)

É desse jeito mesmo, eles acham que a pessoa lá é sujeita a tudo, né? Muitos supervisores lá são muito rigorosos, falam com a pessoa gritando, chegam pra você gritando. Aí você está alterado também, muitas vezes, aí, grita com ele. Aí, chega até o momento de... (Carlos, Empresa C)

Diferentemente do que preconizam os novos modelos de gestão — que, com seu discurso de envolvimento e participação dos trabalhadores em alguns níveis decisórios na produção, criam condições para dispensar o controle visível na figura dos supervisores —, o que se nota nas fábricas em questão é a presença ostensiva da vigilância, exercida por pessoas escolhidas pela gerência e investidas de poder para atuar como supervisores e controladores do processo de trabalho e, também, de todos os movimentos dos trabalhadores.

Na maioria das vezes, esses postos de mando são ocupados por trabalhadores que se destacaram ao cumprir ou, até mesmo, superar as metas de produção definidas pelas empresas, quando ainda trabalhavam em

funções operacionais. Tal fato pode gerar condições para que trabalhadores que continuam na base operacional da fábrica encontrem algum nível de identificação com seus chefes imediatos. Essa identificação pode, de um lado, favorecer a emergência de sentimentos de revolta ao perceberem-se constrangidos e humilhados — afinal, trata-se de um “igual” que passou a uma posição hierarquicamente superior, a qual lhe permite cobrar, mandar, constranger aqueles que se tornaram seus subordinados; de outro, possibilitar a compreensão de que ainda se trata de um trabalhador, como qualquer outro na produção, investido agora de algum poder, mas também sob controle e cobrança como os demais.

Assim, se há trabalhadores que veem seus chefes como responsáveis diretos pelo controle ao qual estão submetidos e também pelos atos negativos que, porventura, sofram, há também aqueles que conseguem identificar os supervisores como alguém que precisa seguir regras e exigências impostas pela gerência. Entendem que, na sucessão hierárquica de pressões, eles pressionam porque são pressionados a fazê-lo. Nesse caso, a pressão da gerência parece ser sentida mais intensamente por aqueles que ocupam posições inferiores na hierarquia de mando. Desse modo, quanto mais baixo o cargo de comando, maior será a cobrança para pressionar os trabalhadores a produzirem no ritmo estabelecido pela gerência. Uma vez que, na cascata hierárquica, são os chefes imediatos que estão mais próximos fisicamente dos trabalhadores, serão eles, portanto, também mais suscetíveis ao clima de tensões gerado:

[...] no caso do auxiliar, a cobrança é muito grande. Nas esteiras existem trinta, quarenta pessoas. Se uma dessas pessoas erra, a cobrança vai pro auxiliar. Aí a pressão é grande. No caso, o auxiliar deveria ter um salário melhor — tem um salário um pouco baixo, vai ver não chega a dois salários lá. Pode ter uns que aumente, mesmo assim o salário não compensa por causa da cobrança. [...] Eles ficam mais e quanto mais uma pessoa tem uma pressão em cima de você, mais você tem a pressão em cima dos seus comandados. (Nonato, Empresa C)

Eu tenho mais pena dos auxiliares, porque o auxiliar é o mais cobrado. Além de ser cobrado pelos funcionários, qualquer coisinha o gerente derruba, na hora, nas costas do pobre do auxiliar. Aí, se o auxiliar não der conta, é de auxiliar pra fora. Às vezes bota pra esteira, mas quando não tem mais lugar na esteira, bota o auxiliar pra fora, é assim, aí, é por isso... (Zizu, Empresa A)

Se eu fosse supervisor da [empresa], eu não duraria um dia, porque supervisor bom lá pega beco é cedo. Eles não valorizam gente que valoriza funcionário. Se você valorizar funcionário e não a empresa, você está ferrado, está desempregado. Você tem que valorizar primeiro a empresa, o funcionário é o resto, o funcionário é a máquina pra você trabalhar. Quer dizer, teve um supervisor, o [fulano], que valorizava bastante os funcionários. Hoje ele tá fora da empresa. Eles não valorizam isso aí não, eles querem saber que o cara dê conta, cobre, cobre, sem receber nada em troca. (Armando, Empresa B)

Por seu turno, aqueles que ocupam ou já ocuparam lugar de mando confirmam o que dizem os trabalhadores a respeito das cobranças por produção. Mostram que ocupam um lugar, de certo modo, desconfortável e cujo preço para mantê-lo pode ser alto:

O mais difícil é cobrar o pessoal. Você é muito cobrado. A gente é cobrado por um superior mais alto do que você de uma forma indevida. Só que você tem que assumir e procurar cobrar do seu pessoal – não da mesma forma, claro! Não sendo rude, como às vezes é cobrado. [...] Não, não! Ele está num momento de estresse – que [o supervisor] é cobrado também. A gente sabe que vem de cima, né? Aí vem descendo, vem descendo... Tem que ir, como eu falei, se cobrar também tudo, mas que não fique com raiva, não afete no trabalho, não afete na qualidade da produção. (Liduino, Empresa C, comando)

Já, já fui, já tive a oportunidade de ser auxiliar. Aí, eu fui vendo que não dava pra mim, que tinha bem pouquinho tempo ainda, aí eu voltei pro mesmo canto. [E porque não dava pra você?] Por causa do gerente. Não adianta a pessoa mudar de cargo com o gerente ignorante, o gerente que não sabe ouvir você. Não adianta não. [...] Eu só não fui tirado também porque eu gostava muito de chegar frente a frente com o homem e conversar, sabe? Se ele estiver errado eu digo, eu falo, mas eu não podia porque o gerente era ignorante, aí ia discutir comigo, me botar pra fora e não adianta eu bater boca com o gerente. Eu não ia bater boca, ia dizer que ele tava errado, tudo isso, pra proteger os funcionários que estavam comigo. Aí, por isso que eu resolvi ir pra esteira, voltar pra esteira. (Zizu, Empresa A)

Me tiraram pra eu ser auxiliar, eu ainda passei um tempo sendo auxiliar lá... Mas, aí, eu não aguentei, porque eu tenho problema de gastrite — a minha gastrite é nervosa. Aí, eu comecei a sentir dor, porque eu me preocupava demais, eu comecei a ficar em crise... Aí ele [gerente] me tirou e me voltou pra máquina de novo. (Francisca, Empresa A)

Nos postos de mando, comumente, permanecem somente aqueles trabalhadores que, de fato, conseguem se identificar com o ideal de produtividade e de excelência das empresas, aqueles que introjetam o discurso da gerência a ponto de assumi-lo como uma necessidade prática no dia a dia da produção. Uma entrevistada, que atuava como supervisora numa das fábricas mencionadas aqui, sintetiza esse sentimento de identificação com a empresa:

[Como é essa cobrança?] O chefe, né, chega e chama a gente, chama eu, no caso, que eu sou a chefe: “Antonia, o que foi que aconteceu? A máquina deu algum problema ontem à noite? Ela parou? Por que tu não atingiu a meta?” Aí eu vou ter que explicar, sabe? Se a máquina deu problema, eu vou ter que dizer, e se for culpa do funcionário, se por algum problema, algum motivo ele não chegou a alcançar a meta dele... [...] [E como é que você se sente controlando as pessoas nesse tipo de produção pra atingir as metas?] Ah, me sinto maravilhosa! [riso] [...] Eu me sinto bem quando eu atinjo a minha meta. Pra mim, ali é o dia mais feliz do mundo. [...] quando dá algum problema numa máquina, aí eu me preocupo. Por que

eu me preocupo? Porque, assim, dá um problema na máquina, o mecânico não consegue resolver aquele problema na máquina, às vezes falta uma peça, uma coisa. [...] Eu sei que eu não fui culpada, nem eles foram culpados, né? E a gente não pode obrar milagre, né?... Às vezes eu vou dormir é umas cinco horas da manhã, eu fico: “ai, meu Deus! Vai atrasar os calçados! Não [vou] entregar o pedido no dia que a loja pediu...”. (Antonia, Empresa A, comando)

O depoimento acima mostra que o supervisor ou o auxiliar da produção não deve pensar e agir como se estivesse em uma função operacional. Ao contrário, precisa agir em favor de seus empregadores, portanto, em favor da produtividade e da lucratividade da empresa. Nessa condição, não é somente a pessoa do trabalhador investida de poder que está em questão quando cobra e exige produção ou quando expõe seus subordinados a situações de humilhação, mas a organização que cria e mantém políticas que permitem e até incentivam práticas de atos negativos. Uma das entrevistadas consegue vislumbrar essa dimensão do problema ao afirmar:

[...] Só que eles [gerentes] falam pras pessoas [supervisores, auxiliares de produção] mudarem, entendeu? Eles falam! Não é porque as pessoas sejam ruins, é porque eles [gerentes] fazem! Eu digo por que eu já cheguei a participar assim de reunião. Eles obrigam as pessoas a ser ruim lá dentro com os funcionários! Eles ensinam como é pra ser. A pessoa tem que ser assim e pronto! [...] Eles exigem o pior de você! Quero não, mulher! (Francisca, Empresa A)

O “pior de você”, muitas vezes, torna-se uma exigência para que trabalhadores mantenham-se em postos de mando, principalmente quando se trata de posições hierárquicas mais próximas de quem executa as tarefas operacionais na produção. Nem sempre a autoridade que eles detêm está baseada em maior escolaridade formal ou mesmo em maior qualificação funcional. Está apenas fundamentada na experiência prática acumulada na própria empresa e na capacidade individual de agir de acordo com as expectativas da gerência.

Essa proximidade real entre aqueles que exercem o mando e os trabalhadores em posição de subordinação surge como um elemento importante para construir a percepção de que os responsáveis, de fato, pelas situações de humilhação e assédio sejam as pessoas, individualmente, investidas de poder na empresa. Soma-se a isso o discurso das empresas invocando o esforço coletivo para alcançar suas metas e, ao mesmo tempo, atribuindo a cada trabalhador, individualmente, a responsabilidade de atingi-las. Assim, todos os trabalhadores são instados a responder pela própria parcela individual de produção e, também, pela parcela atribuída ao outro, tornando-se, assim, diretamente responsáveis pelo próprio sucesso no trabalho, pelo sucesso do grupo e, ainda, pelo sucesso da empresa em termos de qualidade e quantidade de produção.

Essa perversa dinâmica organizacional faz com que as experiências de humilhação sejam percebidas pelos trabalhadores como atos negativos praticados arbitrariamente pela pessoa do chefe ou do supervisor e tam-

bém vividas de forma individualizada, particularizada, como se envolvessem apenas o próprio trabalhador e sua chefia imediata. Nessa dimensão das relações de trabalho, na qual o pessoal e o impessoal/formal compõem uma única face, torna-se difícil perceber que práticas de constrangimento e humilhação são resultantes de políticas organizacionais e, por isso mesmo, atingem todos os trabalhadores.

## Considerações finais

O objetivo deste trabalho foi discutir, com base em relatos de trabalhadores de fábricas de calçados, no estado do Ceará, a relação existente entre as experiências de humilhação e de constrangimentos no trabalho, de um lado, e determinadas práticas organizacionais centradas na imposição de metas de produção a serem cumpridas pelos trabalhadores, de outro.

Os aspectos abordados indicam que as empresas adotam medidas de controle sobre os trabalhadores visando, fundamentalmente, atingir a capacidade máxima de produção que suas máquinas comportam. O exercício desse controle pode se expressar tanto no aumento da velocidade de uma esteira rolante – à qual os trabalhadores são forçados a acompanhar –, quanto no controle das idas ao banheiro ou da visita ao ambulatório da empresa em busca de alívio para dores ou mal-estares e nas ameaças de demissão. Ressalte-se que a demissão pode se efetivar, caso o trabalhador “mate o tempo” conversando com um colega, falte ao trabalho, recuse-se a fazer hora extra ou, simplesmente, não aceite ser constrangido por um chefe diante de colegas.

Os modos de controle sobre o trabalho e, por extensão, sobre os trabalhadores são definidos pela gerência e tendem a estar fundamentados em determinada política organizacional adotada pela empresa, seja essa política baseada em princípios defendidos por teorias administrativas, seja em certa experiência adquirida no cotidiano de trabalho.

## Contribuições de autoria

Rigotto, R. M.: coordenou o projeto, participou da coleta de dados e da elaboração do artigo. Maciel, R. H.: participou do projeto, da análise de dados e da elaboração do artigo. Borsoi, I. C.: participou do projeto, da coleta de dados e da elaboração do artigo.

## Referências

ACÁRIO, S. H. da P. *Reestruturação bancária, LER/DORT e suas repercussões na reabilitação*. 2006. 109 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia)-Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2006.

ANTUNES, R. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 2000.

De qualquer modo, o controle é exercido sempre por alguém investido de poder e de autoridade, geralmente por ocupar uma posição na hierarquia administrativa e não, necessariamente, por ter domínio de um determinado “saber-fazer”. Assim, quando um gerente, um supervisor ou um auxiliar pressiona e cobra produção de um trabalhador, utilizando-se de recursos ameaçadores e constrangedores, enfim, de atos negativos, está agindo de acordo com o que determina a política administrativa da empresa. Entretanto, isso, em geral, não é percebido deste modo pelos trabalhadores, que tendem a responsabilizar, individualmente, o chefe imediato pelas situações de humilhação. Em que pese isso, os trabalhadores conseguem, às vezes, perceber que supervisores e auxiliares de produção têm seu posto de autoridade ameaçado, caso não cumpram as exigências impostas em torno da produtividade, o que significa que também eles estão submetidos a controle e pressões, podendo ser, também, vítimas de humilhação e constrangimentos.

Evidentemente, esse ciclo de responsabilização individual do chefe imediato pelos atos negativos e, consequentemente, pelo sofrimento psíquico no trabalho protege a empresa de ações coletivas por parte do conjunto dos trabalhadores, ações essas que buscam desvelar a origem organizacional dos atos negativos, sua utilidade para a empresa, enquanto estratégia de gestão, e sua nocividade para os trabalhadores.

Assim, ao imputar apenas ao chefe “agressor” a responsabilidade individual nos casos de humilhação, deixa-se de questionar a estrutura político-administrativa da própria organização. Por outro lado, a compreensão dessas práticas organizacionais como parte das estratégias de produtividade e de competitividade da empresa, a despeito da dimensão humana do trabalho, oferece elementos estratégicos para fundamentar iniciativas dos movimentos de trabalhadores e dos órgãos públicos responsáveis pela garantia de direitos sociais e, também, para direcionar pesquisas sobre o problema em pauta.

BARRETO, M. *Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações*. São Paulo: Educ/Fapesp, 2003.

BORSOI, I. C. F. *O modo de vida dos novos operários: quando purgatório se torna paraíso*. Fortaleza: UFC, 2005.

BUSNARDO, A. M. *Transformações no trabalho, luta operária e desenraizamento: a reestruturação produtiva no cotidiano e nas representações de*

- trabalhadores metalúrgicos de uma empresa da região do ABC. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, v. 6, n. 1, p. 15-35, 2003.
- EINARSEN, S. The nature, causes and consequences of bullying at work: the norwegian experience. *Pistes*, 7, n. 3, 2005. Disponível em: <<http://www.pistes.uqam.ca/v7n3/articles/v7n3a1en.htm>>. Acesso em: 20 jun. 2006.
- EINARSEN, S.; BJORN, I. R.; MATTHIESEN, S. B. Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: an exploratory study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 4, n. 4, p. 38-401, 1994.
- EINARSEN, S.; HOEL, H.; NOTELAERS, G. Measuring exposure to bullying and harassment at work: validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work and stress*, London, v. 23, n. 1, p. 24-44, 2009.
- EINARSEN, S.; MIKKELSEN, E. Bullying in Danish work-life: prevalence and health correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 10, n. 4, p. 393-413, 2001.
- EINARSEN, S.; SKOGSTAD, A. Bullying at work: epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 5, n. 2, p. 185-201, 1996.
- EINARSEN, S.; ZAPF, D. Bullying in the workplace: recent trends in research and practice – an introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 10, n. 4, p. 369-373, 2001.
- FIGUEIROA, N. L. et al. Um instrumento para avaliação de estressores psicossociais no contexto de emprego. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 14, p. 653-659, 2001.
- FRANCISCHINI, A. S. N.; AZEVEDO, P. F. Estratégias das empresas do setor calçadista diante do novo ambiente competitivo: análise de três casos. *Gestão e Produção*, v. 10, n. 3, p. 251-265, 2003.
- FREITAS, M. E. de.; HELOANE, R.; BARRETO, M. *Assédio moral no trabalho*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- GALVÃO, O. J. A. Flexibilização produtiva e reestruturação espacial: considerações teóricas e um estudo de caso para a indústria de calçados no Brasil e no Nordeste. *Revista de Economia Política*, v. 21, n. 1, p. 78-100, 2001.
- GLINA, D. M. R.; ROCHA, L. E. Fatores de estresse no trabalho de operadores de centrais de atendimento telefônico em um banco em São Paulo. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 31-39, jul./set. 2003.
- GRAVINA, M. E. R. Bancários com LER (Lesões por Esforços Repetitivos) e sua reabilitação profissional: possibilidades e limites no retorno ao trabalho. 2005. 218 f. Tese (Doutorado em Saúde Pública)-Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
- GRISCI, C. L. I.; BESSI, V. G. Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. *Sociologias*, v. 12, p.160-200, jul./dez. 2004.
- HENNINGTON, É. A.; MONTEIRO, M. O perfil epidemiológico dos acidentes de trabalho no Vale dos Sinos e o sistema de vigilância em saúde do trabalhador. *História, Ciências, Saúde – Manguinhos*, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, p. 865-76, 2006.
- HIRIGOYEN, M. *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.
- INVERNIZZI, N. Qualificação e novas formas de controle da força de trabalho no processo de reestruturação da indústria brasileira: tendências dos últimos vinte anos. In: *23ª Reunião Anual da ANPED*, Caxambu, MG, 2000. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/reunioes/23/textos/0920t.PDF>>. Acesso em 01 jul. 2010.
- LARA, R. O trabalho invisível em Franca – SP. In: CANÔAS, J. W. (Org.). *Nas pegadas do sapateiro: 65 anos do Sindicato dos Trabalhadores da Indústria de Calçados*. Franca: Unesp, 2007. p. 233-327.
- LEYMANN, H. The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 5, n. 2, p. 165-184, 1996.
- LIEFOOGHE, A. D.; DAVEY, K. M. Accounts of workplace bullying: the role of the organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 10, n. 4, p. 375-392, 2001.
- LOURENÇO, E. A. S.; BERTANI, I. F. A relação trabalho e saúde no setor calçadista de Franca, São Paulo. *Revista Katálysis*, Florianópolis, v. 12, n. 2, p. 152-160, 2009.
- MACHADO NETO, A. J. *Os Determinantes do comportamento exportador da indústria calçadista francana*. 2006. 272 f. Tese (Doutorado em Administração)-Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade São Paulo – USP, São Paulo, 2006.
- MACIEL, R. H. *Análise ergonômica da fábrica conicaleiras*. Relatório da Procuradoria Regional do Trabalho de São Paulo. São Paulo, 1989.
- \_\_\_\_\_. et al. Auto-relato de situações constrangedoras no trabalho e assédio moral nos bancários: uma fotografia. *Psicologia & Sociedade*, v. 19, n. 2, p. 117-128, 2007.
- \_\_\_\_\_.; GONÇALVES, R. C. Pesquisando o assédio moral: a questão do método e a validação do “Negative Acts Questionary”. In: SOBOLL, L. A. P. (Org.). *Violência psicológica e assédio moral no trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008. p. 167-186.
- MARX, K. *O Capital: crítica da economia política*. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

- MELLO E SILVA, L. Trabalho em grupo e poder: um estudo sobre células de produção no setor de confecções. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO TRABALHO, 8., 2003, São Paulo, *Anais...* São Paulo: Associação Brasileira de Estudos do Trabalho - ABET, 2003. 1 CD-ROM.
- NAVARRO, V. L. O trabalho e a saúde do trabalhador na indústria de calçados. *São Paulo em Perspectiva*, v. 17, n. 2, p. 32-41, 2003.
- NEVES, I. R. LER: trabalho, exclusão, dor, sofrimento e relação de gênero: um estudo com trabalhadoras atendidas num serviço público de saúde. *Cadernos de Saúde Pública*, v. 22, n. 6, p. 1257-1265, 2006.
- OLIVEIRA, S.; REZENDE, M. S.; BRITO, J. Saberes e estratégias dos operadores de telemarketing frente às adversidades do trabalho. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 31, n. 114, p. 125-134, 2006.
- RIBEIRO, R. *Reestruturação da indústria calçadista e seus impactos sobre o trabalho: estudos de caso a partir do Pólo Gaúcho*. 2000. 203 f. Tese (Doutorado em Economia da Indústria e da Tecnologia)-Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2000.
- RIGOTTO, R. M. (Coord.). *Violência e trabalho: acidentes de trabalho e humilhação na indústria calçadista do Ceará*. Relatório de Pesquisa, CNPq. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 2007.
- \_\_\_\_\_. *Desenvolvimento, ambiente e saúde: implicações da (des)localização industrial*. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2008.
- SANTOS, A. O. R. *O trabalho do atendente de call center: adoecimento por LER/DORT e descartabilidade*. 2006. 107 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia)-Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2006.
- SENNETT, R. *A cultura do novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2006.
- SPECTOR, P. et al. A cross-national comparative study of work-family stressors, working hours, and well-being: china and latin america versus the anglo world. *Personnel Psychology*, v. 5, p. 119-142, 2004.
- TUMOLO, P. S. Reestruturação produtiva no Brasil: um balanço crítico introdutório da produção bibliográfica. *Educação e Sociedade*, v. 22, n. 77, p. 71-99, 2001.
- VARTIA, M. The sources of bullying – psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 5, n. 2, p. 203-214, 1996.
- VILELA, R. A. G.; IGUTI, A. M.; ALMEIDA, I. M. Culpa da vítima: um modelo para perpetuar a impunidade nos acidentes do trabalho. *Cadernos de Saúde Pública*, v. 20, n. 2, p. 570-579, 2004.