

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS**

AENDER LUIS GUIMARÃES

**AS METAMORFOSES DAS TRADIÇÕES OPERÁRIAS
TRABALHADORES DO CALÇADO FRENTE À REESTRUTURAÇÃO
PRODUTIVA**

FRANCA

2011

AENDER LUIS GUIMARÃES

**AS METAMORFOSES DAS TRADIÇÕES OPERÁRIAS
TRABALHADORES DO CALÇADO FRENTE À REESTRUTURAÇÃO
PRODUTIVA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em História da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, para obtenção do título de mestre em História. Área de Concentração – História e Cultura: História e Cultura Social.

Orientador: Prof. Dr. Moacir Gigante

FRANCA

2011

Guimarães, Luis Aender

As metamorfoses das tradições operárias: trabalhadores do calçado frente à reestruturação produtiva / Aender Luis Guimarães.
– Franca : [s.n.], 2011
181f.

Dissertação (Mestrado em História). Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Ciências Humanas e Sociais.

Orientador: Moacir Gigante

1. Indústria calçadista – História – Franca (SP). 2. Trabalho e trabalhadores – História – Brasil. 3. Indústria de calçados – Reestruturação produtiva. I. Título.

CDD – 981.552

AENDER LUIS GUIMARÃES

**AS METAMORFOSES DAS TRADIÇÕES OPERÁRIAS
TRABALHADORES DO CALÇADO FRENTE À REESTRUTURAÇÃO
PRODUTIVA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em História da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, para obtenção do título de mestre em História. Área de Concentração – História e Cultura: História e Cultura Social.

Banca Examinadora

Presidente: _____
Prof. Dr. Moacir Gigante

1º Examinador(a): _____

2º Examinador(a): _____

Franca, ____ de _____ de 2011.

*Dedico este trabalho à minha mãe, Dirce,
trabalhadora e guerreira que experimentou na pele a maioria
das metamorfoses que aqui busco analisar e
a meu pai, Antônio, guerreiro da
Metal-mecânica que sempre me incentivou.*

AGRADECIMENTO ESPECIAL

A todos os guerreiros trabalhadores do setor calçadista, que no intuito de viabilizar seu sustento material enfrentam diversos tipos de injustiça e formas de exploração no dia-a-dia de trabalho. Mas, mesmo com todas as intempéries, tentam manter a resistência e a solidariedade operária. Em especial nossos colaboradores que forneceram pistas imprescindível sobre a vida dos sapateiros.

Ao meu orientador/amigo Moacir Gigante, por ajudar transgredir as barreiras das minhas concepções na constituição de um ser que age e que pensa criticamente. Agradeço também às suas sugestões, críticas e correção deste trabalho. Sua confiança e apoio, em momentos que nem eu mesmo acreditava em mim, foram fundamentais. *“O bom mestre dá uma explicação satisfatória; o grande mestre – caso de Moacir Gigante – gera dúvida, inquieta, provoca discussão.”* Certo dia o senhor me disse que queria esquecer-se de tudo, mas com certeza quem teve contato com o senhor jamais esquecerá!

AGRADECIMENTOS

“As pessoas que passam por nossa vida não vão sós, nem nos deixam sós: deixam em nós um pouco de si mesmos e levam em si um pouco de nós”.

Saint-Exupéry

Primeiramente agradeço as pessoas que amo de forma inexorável Dirce, Antônio, Andresa, Anderson, Guilherme, Stéfany e Sebastião. Amo vocês, obrigado por tudo me orgulho todo dia de ser quem eu sou e de ter nascido onde nasci.

Aos meus amigos de longa data *porque fazem jus*. Le, Choco, Barril, Sono, Mojica, Bodão, Cabeça, Ana, (A)le, Aninha, Ternura, Thunder, Derso, Monique, Seu Jorge, Bubba, Cogú, Bastião, Frison e Feitiço. Paro por aqui, mas reconheço que a lista é extensa. Vocês me ajudaram, cada um a sua maneira e cada um a sua distância, em um ano que foi difícil. Valeu *mulekada*.

Agradeço as inúmeras pessoas que conheci nesses anos de graduação e mestrado, que sei que foram os melhores de minha vida. A moradia, a Maloca e todos os que por ela passaram, assim como as republicas que fui agregado com a maior satisfação.

Agradeço também ao professor Pedro Geraldo Tosi, pela ajuda a minha inserção ao mundo das idéias e da crítica acadêmica bem como lições de vivência e convivência ao longo de uma tutoria. Assim como, as suas contribuições feitas na qualificação e incorporada na versão final e pela participação na banca de defesa. Por fim, agradeço a professora Vera Lúcia Navarro por aceitar participar de de um debate de idéias na defesa dessa dissertação.

Enfim, agradeço quem deixou em mim um pouco de si mesmo e levou em si um pouco de mim.

Dixi et salvavi animam meam.

[Falei salvei minha alma]

*“A cabeça e a mão não são separadas apenas
intelectualmente, mas também socialmente”*

Richard Sennett

“Na vida cotidiana administração significa dominação”.

Maurício Tragtenberg

*“Uma idéia precisa suportar o peso da experiência
concreta, senão se torna mera abstração”.*

Richard Sennet

GUIMARÃES, Aender Luis. **As metamorfoses das tradições operárias: Trabalhadores do calçado frente à reestruturação produtiva**. 2011. 181 f. Dissertação (Mestrado em História) – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Franca, 2011.

RESUMO:

Este estudo empreende uma investigação do sistema produtivo capitalista das últimas décadas, caracterizado pela crescente “Organização Científica do Trabalho”. Para tanto, analisamos os conceitos e saberes da “produção científica” no século XIX e XX, pois consideramos sustentáculos necessários e indispensáveis para a posterior análise da história do desenvolvimento do processo produtivo na indústria coureiro-calçadista em Franca. Essa análise tem como foco a produção Taylorista, Fordista e Toyotista e o exame das reações dos sapateiros a estas mudanças de cunho tecnológico e organizacional em seu cotidiano. A apreensão de tais reações é realizada por meio da história oral, e a opção por colher depoimentos tem o intuito de atingir um sentido social, ao mergulhar nas experiências vividas sob diferentes circunstâncias. Tais depoimentos almejam investigar as manifestações da tradição operária, tradição essa apreendida como toda uma gama de antigos e novos comportamentos hábitos, atitudes, costumes, companheirismo, práticas educativas e formas de solidariedade entre os trabalhadores do calçado. Neste trabalho também fazemos uma reflexão sobre a heterogeneidade produtiva/tecnológica que caracteriza o setor calçadista. Essa é significativa para entendermos como um fenômeno global, que é a reestruturação produtiva, imprime uma característica local na produção e nas tradições dos trabalhadores da indústria calçadista. Discutimos, ainda, o papel do Estado e das empresas em contraposição às classes sociais trabalhadoras do “chão de fábrica”. Tal pesquisa tem como escopo esclarecer os mecanismos que possibilitaram a composição de novas formas de sociabilidade e tradições dos trabalhadores da indústria calçadista de Franca-SP, pela análise das relações sociais de produção, que no capitalismo são erigidas fundamentalmente na dialética da mais-valia.

Palavras-chave: Tradição e Cultura Operária; Reestruturação Produtiva; Indústria Calçadista; História Oral; História Contemporânea.

GUIMARÃES, Aender Luis. **The metamorphosis of the workers traditions:** Footwear Workers Facing the Productive Reconstruction. 2011. 181 p. Dissertation (Masters in History) – Humanities and Social Sciences College in Franca - State University Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Franca, 2011.

ABSTRACT:

This study undertakes an investigation of the capitalist productive system through the last decades, characterized by the growing "Scientific Management Organization". In order to do so, we will analyze concepts and knowledges of "scientific production" in the XIX and XX centuries, as we consider necessary and indispensable supporters for further analysis of the leather/footwear industry process and its development's history in Franca. This analysis has on focus the Taylorism, Fordism and Toyotism ways of production, and the reactions of footwear workers in front of these technological and organizational changes in their day-to-day life. The apprehension of these reactions is made through oral history, and the choice in taking testimonials aims to reach a social meaning, diving into life experiences lived in different circumstances. These testimonials crave to investigate manifestations of worker's tradition, tradition that was apprehended as a whole range of old and new behavior habits, attitudes, costumes, companionship, educational practices and solidarity actions among footwear workers. In this study we will also reflect on the productive/technological heterogeneity that characterizes the footwear sector. This is significant for understanding how a global phenomenon, which is the restructuring of the means of production, print a local feature in the production and traditions of the footwear workers. We also discuss the role of the State and business classes as opposed to the social class of workers of "chão de fábrica". The following research aims to clarify the mechanisms that enable the composition of new forms of social workers and traditions of the footwear industry in Franca, SP, through the analysis of social relations of production, that in capitalism are built mainly in the dialectic of surplus value.

Keywords: Worker's Culture and Tradition; Restructuring of production; Footwear Industry; Oral History; Contemporary history.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	12
CAPÍTULO 1	
AS METAMORFOSES DAS FORÇAS PRODUTIVAS: AS TÉCNICAS DE CONTROLE SOCIAL DO TRABALHO.....	
1.1 Manufatura, Maquinaria, Controle e Inovação	17
1.2 Taylor e “Os princípios da administração científica”	28
1.3 Henry Ford e a vida na linha de montagem.....	35
1.4 A escola das relações humanas e a gestão da subjetividade	44
1.5 A “aurora” da reestruturação produtiva toyotista: Nuances teórico-metodológicas	54
1.6 Reestruturação produtiva toyotista: “O operário gere seu próprio trabalho”	58
1.7 Reestruturação: conceitos, estruturas e a exploração da componente intelectual do trabalho	63
CAPÍTULO 2	
AS METAMORFOSES DA ESTRUTURA PRODUTIVA E DAS RELAÇÕES SOCIAIS DE PRODUÇÃO EM FRANCA.....	
2.1 Franca: Do sal ao complexo coureiro-calçadista	71
2.2 Tempo e Espaço. A Sociedade em Metamorfose	72
2.2.1 O Migrante: Do trabalho rural ao fabril.....	83
2.2.2 Franca: Francamente em Expansão	87
2.3 A produção taylorista/fordista do calçado em Franca	93
2.4 A heterogenidade produtiva. Entre o rígido e o flexível	101
2.4.1 Os fatores econômico-comerciais e suas influências.....	112
2.4.2 Entre o flexível e o rígido: A terceirização	113
2.5 No chão da fábrica: Maquinário e estratégias gerenciais	119
2.5 No chão da fábrica: Maquinário e estratégias gerenciais	127
CAPÍTULO 3	
TRADIÇÕES E RELAÇÕES SOCIAIS. A METAMORFOSE	
3.1 As marcas da condição operária	132
3.2 As marcas da condição operária: A Solidariedade	134
3.2 As marcas da condição operária: A Solidariedade	143

CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	162
FONTES	170
REFERÊNCIAS	173

APRESENTAÇÃO

O despertar de questionamentos nos indivíduos remete às experiências e seleções que o sujeito realiza durante certo período. Esses questionamentos não são frutos de objetos fixos e acabados, nem tampouco podem se cristalizar em verdades herméticas. As interrogações que habitam os seres humanos decorrem de múltiplas determinações, sociais e culturais, que não só nos abarcam como nos ultrapassam. Essa característica histórico-social do próprio questionamento nos força, nesse trabalho, a reconstruir uma teia de relações que caracteriza nosso objeto de estudo. O exame das tradições dos operários, juntamente com sua cultura material, um dos nossos principais questionamentos, impõe um resgate das transformações tecnológicas, organizacionais e gerenciais que aconteceram no mundo do trabalho nos séculos XIX e XX. Esse recorte temporal mais alargado vem junto com um recorte geográfico deslocado. Tudo isso se justifica por pensarmos em teorias e práticas que tiveram sua alvorada distante, temporal e espacialmente, do local e do tempo de nosso estudo.

O local que focamos nessa pesquisa é a cidade de Franca, município paulista localizado a quatrocentos quilômetros da cidade de São Paulo, que tem no setor coureiro-calçadista o carro chefe de seu desenvolvimento. Ainda hoje, no início da segunda década do século XXI, o setor coureiro-calçadista continua sendo a mais importante atividade, principalmente devido ao imenso potencial de geração de empregos. Entretanto, o desenrolar dessa atividade forçou parcelas significativas de trabalhadores a migrarem para outros setores da economia local, ou mesmo que continuassem a atividade em condições precárias de trabalho e sobrevivência.

O tempo de nosso estudo, em outras palavras, o recorte temporal da pesquisa é o período considerado entre meados da década de 1970 a fins da década de 1990. Período esse, que abarca as principais mudanças na forma de produzir e organizar a confecção de calçados. Nessas décadas o país teve um grande aumento populacional, viu sua população tornar-se prioritariamente urbana, se redemocratizou e, entre outras coisas, depois dos anos noventa, abriu as portas do consumo e da produção para o mundo. Dito isso, buscamos fazer um exame histórico-sociológico do mundo do trabalho. Mais especificamente esta pesquisa busca compreender as relações sociais dos trabalhadores nas últimas décadas. Décadas que, em nosso julgamento, sofreram uma intensa metamorfose na atividade produtiva e nas relações sociais estabelecidas entre os trabalhadores.

“As Metamorfoses das Tradições Operárias”, deste modo, é a tentativa de enquadrar, em um circunstanciamento teórico, as mudanças no processo produtivo e as relações sociais dos trabalhadores do calçado. O setor calçadista de Franca, no que se refere às condições técnicas de seus meios de produção, concatena diversos níveis tecnológicos de forma muito

heterogenia (NAVARRO, 2006, p. 274). No parque produtivo francano a introdução da microeletrônica e do *just-in-time* permanece junto com processos artesanais de fabrico. Desta forma, foi necessário historicizar e compreender a porosidade, de modo algum homogênea ou estável, entre as diferentes técnicas produtivas, genericamente conhecidas como: Taylorismo, Fordismo e Toyotismo. Sendo assim, dilatamos o recorte temporal/espacial da pesquisa para buscar os elementos que embasam a problemática central de nosso estudo. Portanto, o estudo dos conceitos e saberes da “produção científica” nos séculos XIX e XX foram por nós considerados sustentáculos necessários e indispensáveis para a posterior análise da história do desenvolvimento do processo produtivo na indústria coureiro-calçadista em Franca e as reações dos sapateiros a estas mudanças de cunho tecnológico e organizacional em seu cotidiano.

A crescente *organização científica do trabalho* constatada nas empresas do mundo todo, e no processo de fabrico calçadista, não pode ser pensada em termos cronológicos e evolutivos. A *organização científica do trabalho* é fruto da conjugação de processos políticos, sociais e tecnológicos. Essa organização culmina na técnica de gerenciamento e organização do capital e das pessoas – importante destacar - conhecida como toyotismo, expressão que representa a forma flexível, dispersa e inconstante do capitalismo contemporâneo. Herbert Spencer compreende evolução como uma passagem de uma homogeneidade indefinida, incoerente para uma heterogeneidade definida e coerente (JAPIASSÚ, & MARCONDES, 2006, p.258). Tal pensamento, terminantemente, não pode ser aplicado ao desenvolvimento da já citada *organização científica do trabalho*. Nos processos produtivos a regra é um “mar” de disparidades e coexistência e a única constante é a mudança.

Os processos de transição, no caso da indústria calçadista de coexistência de níveis técnicos, podem inaugurar um conjunto de novos comportamentos ou mesmo um novo sentido social à vivência dos trabalhadores na coletividade fabril. A esse conjunto de antigos e novos comportamentos, símbolos, atitudes, hábitos e de referências, advindos das reestruturações produtivas que impactam diretamente no cotidiano dos trabalhadores do setor calçadista denominamos tradições. E a maleabilidade dessas tradições chamaremos de “As Metamorfose das Tradições Operárias”.

Para nos aproximarmos de elementos tão subjetivos, nesse trabalho analisaremos dados empíricos colhidos junto a trabalhadores do setor calçadista por meio da história oral, que acreditamos ser capaz de nos oferecer uma coesão entre o micro e o macro. Em outras palavras, fazer a ponte entre situações singulares, memórias individuais, e pessoais, proporcionando, desta forma, a conexão com a memória coletiva e geral do grupo específico

de trabalhadores e também com a sociedade de forma universal. A principal importância deste estudo reside no fato de estabelecer relações entre indivíduo e sociedade, bem como, importante destacar, compreender os processos de transformação do conhecimento para o trabalho, formação, manutenção e transmissão dos conhecimentos sobre o trabalho no âmbito da própria classe operária fabril do calçado na cidade de Franca-SP.

A memória gera-se na vida individual e ressoa na vida em comum. O sentido da memória evocada pode ser diverso porque cada um de nós, enquanto indivíduo, irredutivelmente difere dos restantes, mas partilhamos todos juntos, na sociedade, essa diferença¹. Portanto os valores, ideias e práticas além de um aspecto individual, também, possuem um aspecto coletivo e histórico. Que por sua vez suscita que “a memória da pessoa está impreterivelmente amarrada à memória do grupo. E a memória do grupo está amarrada à tradição, à memória coletiva da cada sociedade” (GIGANTE, 2008, p. 43).

Isso significa que estamos colhendo elementos da vida e do trabalho junto a trabalhadores do setor calçadista, elementos esses capazes de nos oferecer um sentido social às experiências vividas sob diferentes circunstâncias. Circunstâncias estas que são marcadas pela transitoriedade dos mecanismos de produção e gestão da mão-de-obra impondo uma gama variada de atitudes, gestos, hábitos, representações e símbolos ao cotidiano dos trabalhadores. Esse diálogo da história com a “informação viva”, oriunda das entrevistas junto a trabalhadores da indústria calçadista francana, nos autoriza a interpretar como um fenômeno global, que é a reestruturação produtiva, imprime características nas tradições dos trabalhadores do calçados na cidade de Franca.

Começamos nossa dissertação pensando como as forças produtivas se metamorfosearam nos dois últimos séculos e logo como as técnicas de controle social do trabalho evoluíram, evolução aqui entendida como um “refinamento”. Para isso, no primeiro Capítulo, passamos em revista o processo produtivo desde o desenvolvimento da manufatura à exploração da componente intelectual do trabalho, lançando os pressupostos e as problemáticas basilares para os próximos capítulos.

No segundo Capítulo, discorreremos acerca da estrutura produtiva e das relações sociais de produção em Franca historicizando o desenvolvimento da cidade e da atividade coureiro-calçadista, no intuito de “marcar o território”. Nessa parte da pesquisa procuramos

¹ Uso neste momento termos e analogias semelhantes à de João Bernardo, em seu texto *Aridez e Futilidade: Parábola da mais-valia absoluta e da mais-valia relativa*, para assunto distinto, porém a coesão interna da frase em questão não fica distorcida e sua aplicação não fica vinculada a seu uso original.

unir a análise da cidade com o exame da atividade produtiva, tentando entender como isso garante uma consciência material, cria raízes nos indivíduos e gera uma identidade comum.

O último, e terceiro Capítulo, foca o cotidiano do trabalhador. Concatenamos os depoimentos no intuito de entender quem é o francano; quem é o sapateiro e como esses cidadãos/trabalhadores trabalham e se relacionam. É aqui que focamos a análise nas práticas cotidianas, no dia-a-dia de trabalho e nas ideologias que são incessantemente criadas ou destruídas. Esse Capítulo é, também, um contraponto entre a bibliografia especializada e os depoimentos dos entrevistados.

No decorrer de toda a pesquisa nossa análise se prende fundamentalmente à concatenação da dinâmica/dialética que existe entre o desenvolvimento da mais-valia absoluta e da mais-valia relativa. Esse modo de encadear a análise está vinculado à dinâmica relacional que atinge o processo de construção da tradição, identidades e da cultura singular da classe operária na cidade de Franca. Como esse circunstanciamento teórico-empírico e metodológico acreditamos que os resultados nos autorizam descrever os processos das *Metamorfoses das Tradições Operárias*.

CAPÍTULO I
AS METAMORFOSES DAS FORÇAS PRODUTIVAS: AS TÉCNICAS DE
CONTROLE SOCIAL DO TRABALHO

Neste trabalho, não buscaremos hipotéticas qualificações de trabalhadores formados no sistema artesanal pré-capitalista. Nosso interesse está localizado nas tradições e na cultura material dos trabalhadores do período industrial e, evidentemente, no solapamento que estas vêm sofrendo desde a emergência da manufatura e da maquinaria. Todavia, a figura do artesão realiza um diálogo entre práticas concretas e ideias que se ossificam em hábitos prolongados, como sugere Richard Sennett em seu livro *O Artífice*. Mais que isso, o livro de Sennett demonstra que o artesão tem uma discrepância muito mais qualitativa que temporal em relação ao trabalhador contemporâneo, além de o autor enfatizar que há inúmeras formas de trabalho que, independente de seus componentes tecnológicos, agregam práticas, atitudes e ideologias concernentes às do trabalho dos artífices. Portanto, a figura do artífice, quando evocada em nosso trabalho, a não ser que expressamente referida, não diz respeito ao trabalhador do sistema artesanal pré-capitalista, mas sim a um homem que na sua relação com o mundo planeja, executa, avalia e, desta forma, consegue sentir plenamente e pensar profundamente na atividade e no meio em que se insere.

Com o início da produção industrial, o artesão passou a ser visto como um empecilho. O próprio Ford já dizia que é “raro o artesão que acolha bem as novidades introduzidas no seu ofício. O hábito comunica uma certa inércia e qualquer perturbação que o atinja produz um mal-estar” (FORD, 1966, p. 40). Mais que um mal-estar, Taylor reconhecia que “esse conjunto de conhecimentos empíricos ou tradicionais pode[ria] ser considerado como o principal recurso e patrimônio dos artífices” (TAYLOR, 1966, p. 49). Tal recurso e patrimônio garantiam a possibilidade de barganha aos trabalhadores na luta cotidiana por melhores condições de trabalho e salários mais justos e, por isso mesmo, na visão dos dois *gênios industriais*², tinham de ser extintos.

A necessidade de estabelecer relações entre indivíduo e sociedade, bem como relações entre a indústria calçadista e a produção industrial global nos leva a passar em revista a introdução de métodos científicos no fabrico de objetos. Desta forma, para a análise das tradições operárias dos trabalhadores do calçado na cidade de Franca, é pertinente pensar a historicidade, num primeiro momento, do desenvolvimento das forças produtivas na manufatura e na maquinaria e depois visualizar os principais matizes do taylorismo e fordismo e seu posterior aperfeiçoamento, o toyotismo, bem como as relações sociais que cada tipo de produção impõe a seus trabalhadores. Outro aspecto importante para o

² Expressão usada por Monteiro Lobato tradutor do livro *Os princípios da Prosperidade* de Henry Ford.

desenvolvimento de nossas proposições é a constatada generalização das relações fabris para várias esferas sociais que caracterizaram a vida em sociedade a partir do século XIX.

1.1 Manufatura, Maquinaria, Controle e Inovação

É fundamental para quem compra força de trabalho ter o controle do processo de produção. Em outras palavras, o controle sobre o processo produtivo tem que incessantemente sair das mãos do trabalhador e passar para as mãos do capitalista. “Esta transição apresenta-se na história como a alienação progressiva dos processos de produção do trabalhador...” (BRAVERMAN, 1981, p.59). Julgamos, então, ser necessário refletir em que “mãos” está o controle do saber-fazer produtivo em diversos sistemas gerenciais de produção, pois entendemos que “a mão é a janela que dá para a mente” (KANT apud SENNET, 2009, p.169). Não é objeto de nosso estudo a mão humana. Esse estudo Richard Sennet já fez excepcionalmente em seu livro *O Artífice*. Nosso objetivo, neste momento, coaduna com uma passagem de Harry Braverman em seu livro *Trabalho e Capital Monopolista*:

O verbo to *manage* (administrar, gerenciar), vem de *manus*, do latim, que significa mão. Antigamente significava adestrar um cavalo nas suas andaduras, para fazê-lo praticar o *manège*. Como um cavaleiro que utiliza rédeas, bridão, esporas, chicote e adestramento desde o nascimento para impor sua vontade ao animal, o capitalista empenha-se, através da gerência (*management*), em *controlar*. E o controle é, de fato, o conceito fundamental de todos os sistemas gerenciais... (BRAVERMAN, 1981, p.68, grifos do autor)

Sendo assim, acreditamos que é mister começar nosso estudo pela análise da Manufatura e da Maquinaria, buscando entender como o saber-fazer, ou seja, como o controle sobre o processo produtivo foi deslocado das “mãos” do trabalhador para as “mãos” do capitalista. Além disso, é importante perceber como e quais elementos foram incorporados ao processo produtivo que acarretou, entre outras coisas, um extraordinário ganho de produtividade ao capitalista e concomitantemente uma imensa alienação ao trabalhador.

Marx, ao falar sobre a cooperação, localiza historicamente a produção capitalista no momento em que um capital particular consegue colocar a sua disposição um número considerável de trabalhadores em um mesmo local com intuito de produzir uma mesma mercadoria, “nos seus começos, a manufatura quase não se distingue, do ponto de vista do modo de produção, do artesanato das corporações [...] de início, a diferença é puramente quantitativa” (MARX, 2008, p. 375). Sua ideia de cooperação como uma “forma de trabalho

em que muitos trabalham juntos, de acordo com um plano, no mesmo processo de produção ou em processos de produção diferentes, mas conexos” (MARX, 2008, p. 378) permitiu ao autor entender que “mesmo não se alterando o método de trabalho, o emprego simultâneo de grande número de trabalhadores opera uma revolução nas condições materiais do processo de trabalho” (MARX, 2008, p. 377).

Desse modo, somente o ato de trabalhar de forma cooperativa já permite a “criação de uma força produtiva nova, a saber, a força coletiva” (MARX, 2008, p. 379). Essa força coletiva, ou seja, “a força produtiva social do trabalho” (MARX, 2008, p. 382) se aglutina na manufatura. Ainda de acordo com Marx, a manufatura se origina de dois modos: quando um capitalista emprega, em um mesmo espaço, trabalhadores de diferentes ofícios no intuito de produzir um produto único, ou quando o capitalista se utiliza de diversos trabalhadores para produzir uma mesma mercadoria ou a mesma espécie de trabalho.

Contudo, circunstâncias externas logo levam o capitalista a utilizar de maneira diferente a concentração dos trabalhadores no mesmo local e a simultaneidade de seus trabalhos. É mister, por exemplo, fornecer quantidade maior de mercadorias num determinado prazo. Redistribui-se então o trabalho. Em vez de o mesmo artífice executar as diferentes operações dentro de uma seqüência, são elas destacadas umas das outras, isoladas, justapostas no espaço, cada uma delas confiada a um artífice diferente e todas executadas ao mesmo tempo pelos trabalhadores cooperantes. Essa repartição acidental de tarefas repete-se, revela suas vantagens peculiares e ossifica-se, progressivamente, em divisão sistemática do trabalho. A mercadoria deixa de ser produto individual de um artífice independente que faz muitas coisas para se transformar no produto social de um conjunto de artífices, cada um dos quais realiza, ininterruptamente, a mesma e única tarefa parcial (MARX, 2008, p. 392).

Nessa citação ficam claros dois dos aspectos da produção na manufatura. Ao mesmo tempo em que o produto passa a ter uma constituição social, devido a o trabalho ser realizado por meio da cooperação; o trabalhador inicia um processo incessante e cumulativo de perda do controle do saber-fazer produtivo. Mesmo mantendo características artesanais, cada trabalhador aplica suas habilidades a uma pequena parte do produto e isso vai, paulatinamente, atrofiando o feixe de aptidões que esses trabalhadores eram capazes de desenvolver. Marx pensava que esse extinguir-se do saber-fazer produtivo se deve à manufatura que:

ora introduz a divisão do trabalho num processo de produção ou a aperfeiçoa, ora combina ofícios anteriormente distintos.³ Qualquer que seja,

³ A manufatura heterogênea existe quando um determinado produto transforma-se “no produto social de numerosos trabalhadores parciais, cada um com o encargo de um produto parcial” (MARX, 2008, p. 397) e a

entretanto, seu ponto de partida, seu resultado final é o mesmo: um mecanismo de produção cujos órgãos são seres humanos (MARX, 2008, p. 393).

Ao enfatizar que, independente de seu ponto de partida, o resultado final acaba sendo o mesmo, Marx lança luz a uma peculiaridade do trabalho humano⁴ e a um traço distintivo do trabalho humano na sociedade capitalista. Primeiramente, o trabalho humano possui a possibilidade de desconexão entre seus processos de planejamento, execução e avaliação, em outras palavras “não é inviolável a unidade entre a força motivadora do trabalho e o trabalho em si mesmo. A unidade de concepção e execução pode ser dissolvida” (BRAVERMAN, 1981, p.56). Em segundo lugar, na sociedade capitalista constantemente “não só o trabalho é dividido e suas diferentes frações são distribuídas entre os indivíduos, mas o próprio indivíduo é mutilado e transformado no aparelho automático de um trabalho parcial” (MARX, 2008, p. 415).

Todas as sociedades, independente de seu modo de produção, dividiram o trabalho. Esse aspecto a-histórico constitui-se na *divisão social do trabalho*. Essa divisão seguia geralmente padrões de gênero, tipo físico e de idade. Frequentemente os homens ficavam com o trabalho mais pesado como construções de moradias, de diques, praticavam a caça e a pesca, além da dedicação à resolução de conflitos, costumeiramente por meio da guerra. As mulheres se ocupavam de trabalhos considerados mais “domésticos” que envolviam, entre outras coisas, cuidar dos filhos, cozinhar, tecer e trabalhar com artesanato e cerâmicas para uso cotidiano e ritualístico. Porém, essa divisão não compreendia a divisão de uma mesma atividade em si, não era nem um pouco comum que estas divisões do trabalho compreendessem uma mulher que “se especialize em juntar argila, outra em modelá-la e uma terceira a cozer os potes; ou em que um homem se dedique a arranjar madeira, um segundo a conformar rusticamente o bloco nas proporções de uma figura ou tamborete e um terceiro a dar-lhe acabamento” (MELVILLE apud BRAVERMAN, 1981, p.71). Entretanto:

Muito contrariamente a esta divisão geral ou social do trabalho é a divisão do trabalho em pormenor, a divisão manufatureira do trabalho. Esta é o parcelamento dos processos implicados na feitura do produto em numerosas

manufatura orgânica constitui na “sua forma perfeita, produz artigos que percorrem fases de produção conexas, uma seqüência de processos gradativos” (MARX, 2008, p. 398).

⁴ É necessário ressaltar que o trabalho humano tem um caráter proposital e objetivo. “O produto do trabalho é o trabalho que se fixou num objeto, se fez coisa, é a objetivação” (MARX apud FERNANDES, 1989, p. 149). É nesse processo de objetivação que o ser humano desenvolve suas potencialidades. Dentro das divergentes correntes de pensamento existe uma discussão a respeito do trabalho como categoria analítica válida de interpretação do mundo social. A esse respeito ver: ORGANISTA, José Henrique Carvalho. *O debate sobre a centralidade do trabalho*. São Paulo: Expressão Popular, 2006.

operações executadas por diferentes trabalhadores [...] A divisão social do trabalho divide a sociedade entre ocupações, cada qual apropriada a certo ramo de produção; a divisão pormenorizada do trabalho destrói ocupações consideradas nesse sentido, e torna o trabalhador inapto a acompanhar qualquer processo completo⁵ de produção (BRAVERMAN, 1981, p.72).

A destruição da possibilidade de o trabalhador acompanhar um processo completo de produção significa em termos de mercado, “que a força de trabalho capaz de executar o processo pode ser comprada mais barato como elementos dissociados do que como capacidade integrada num só trabalhador” (BRAVERMAN, 1981, p.79). Além disso, outro aspecto que não pode ser negligenciado é essa divisão da sociedade em ocupações. Essa divisão gera uma hierarquia social. Nesse sentido, Marx nos diz que “a manufatura propriamente dita não só submete ao comando e à disciplina do capital o trabalhador antes independente, mas também cria uma graduação hierárquica entre os próprios trabalhadores” (MARX, 2008, p. 415).

Ela [a Manufatura] desenvolve a força produtiva do trabalho coletivo para o capitalista, e não para o trabalhador, e, além disso, deforma o trabalhador individual. Produz novas condições de domínio do capital sobre o trabalho. Revela-se, de um lado, progresso histórico e fator necessário do desenvolvimento econômico da sociedade, e, do outro, meio civilizado e refinado de exploração (MARX, 2008, p. 420).

Esse meio civilizado e refinado de exploração é ainda enfatizado por Marx porque “enquanto a cooperação simples, em geral, não modifica o modo de trabalhar do indivíduo, a manufatura o revoluciona inteiramente e se apodera da força individual de trabalho em suas

⁵ João Bernardo acredita ser “um mito esse tão apregoado conhecimento do processo de produção que caracterizaria todos os artesãos” (BERNARDO, 2009, P. 128) e que Harry Braverman quando pensa em qualificações padece de três erros: Em primeiro lugar compara qualificações de uma geração às gerações inseridas completamente fora do âmbito do capitalismo. Num segundo momento compara qualificações de mesmo nome em fases díspares sendo que somente a questão da extração de mais-valia transpassa as sucessivas gerações de trabalho e trabalhadores no capitalismo, logo é nela, a extração de mais-valia, que o argumento deveria se centrar. E por fim João Bernardo argumenta que Braverman critica o fato de ter diminuído o tempo de formação das várias especialidades profissionais, sustentando que as qualificações exigidas para cada uma diminuíram proporcionalmente. Quanto a esse último aspecto, João Bernardo argumenta que essas especialidades dizem respeito a trabalhadores já habituados a uma prática em um mecanismo ou em uma máquina. Bernardo continua sua crítica discorrendo que no processo de qualificação de novas gerações, o mais importante, em nossa sociedade capitalista, é o aprendizado de características genéricas para trabalhos igualmente genéricos. Essa educação para os trabalhadores frequentemente consiste em uma “habituação à obediência e a formas coletivas de disciplina”, sendo assim “a redução do tempo necessário aos trabalhadores já formados para aprender um dado tipo particular de trabalho não é critério que permita denegrir o grau de qualificação genérica por eles obtidos durante o processo da sua formação” (BERNARDO, 2009, p. 128). É importante salientar que essa crítica que João Bernardo realiza tem como pano de fundo o contexto do capitalismo desenvolvido plenamente num sistema de mais-valia relativa.

raízes” (MARX, 2008, p. 415). É a força individual e coletiva, em suas raízes, que este estudo busca compreender melhor. Com tal intuito, continuemos a focar a manufatura, ou melhor, passemos à maquinaria, base técnica da indústria moderna.

Para melhor entendermos a manufatura e a sua passagem para a maquinaria, é necessária uma rápida alusão à Revolução Industrial. Na segunda metade do século XVIII, ocorreu uma combinação de fatores na Inglaterra. Uma combinação de máquinas e mecanismos, aliada à mentalidade puritana advinda da reforma buscou a riqueza por meio do trabalho. Essa riqueza não poderia ser usada em desfrute pessoal, mas sim reinvestida na produção, como mecanismo para aumentar o patrimônio cada vez mais. A Revolução Gloriosa de 1688 garantiu poder para a burguesia no parlamento inglês que pôde, assim, direcionar a máquina estatal para o desenvolvimento econômico de caráter capitalista, sem maiores problemas.

O capitalismo foi introduzido no campo onde o trabalho rural passou a ser assalariado. A produção rural deixou de ser exclusivamente direcionada para a subsistência e passou a almejar o mercado externo. Além disso, os cercamentos que o parlamento inglês implantou sobre as terras comunais, ainda existente, solapou de uma vez por todas os resquícios feudais e permitiu à burguesia adquirir as terras por preços irrisórios. Tais ações geraram, de forma geral: um aumento na produtividade e melhoria nas técnicas; êxodo rural e a criação de uma população excedente nas cidades e, por fim, uma lucratividade agrária que, aos poucos, foi canalizada para o desenvolvimento industrial⁶.

Ainda temos que inserir, como fatores desse desenvolvimento industrial inglês, sua política em relação a colônias que foram a base do fornecimento de matéria-prima para a indústria algodoeira. Essa política colonial se tornou ambígua. Já que, ao mesmo tempo em que estimulava processos de independência na América Latina, garantindo mercado consumidor, contrariamente, realizava a transformação de um país livre, a Índia, em sua colônia para assegurar a produção da matéria prima mais cobiçada no momento: o algodão. Por fim podemos citar a autossuficiência inglesa em energia básica, garantida pelo carvão que, entre outras coisas, possibilitava o desenvolvimento da metalurgia e da ferrovia permitindo, assim, a velocidade de transporte da nascente e crescente produção industrial inglesa.

⁶ Outra tese acredita que “a Revolução Industrial iniciou-se na Inglaterra porque fora o país mais afetado pela Revolução Comercial” (TRAGTENBERG, 1977, p. 59).

Desnecessário ressaltar os frutos do brilhante progresso técnico e produtivo que, ainda hoje, estão espalhados pelo mundo afora, mundo esse totalmente herdeiro da Revolução Industrial. Porém digno de nota são os problemas e as consequências nefastas que a Revolução Industrial provocou no meio ambiente e nos seres humanos. Por esse tema ser vasto demais, e por si só merecer outro estudo em separado, ressaltemos somente o aspecto da vida nas cidades inglesas. A esse respeito o historiador Eric Hobsbawm nos diz que:

Não era apenas o fato de serem cobertas de fumaça e impregnadas de imundície, nem o fato de os serviços públicos básicos – abastecimento de água, esgotos sanitários, espaços abertos, etc – não poderem acompanhar a migração maciça de pessoas, produzindo assim, sobretudo depois de 1830, epidemias de cólera, febre tifóide e o pagamento assustador de tributos constantes aos dois grandes grupos de assassinos urbanos do século XIX – a poluição do ar e das águas, ou doenças respiratórias e intestinais. Não era apenas o fato de que as novas populações urbanas, às vezes inteiramente desconhecedoras do que fosse a vida nas cidades (como, por exemplo, os irlandeses), apinhavam-se em cortiços superlotados e lúgubres, cujo aspecto bastava para enregelar o coração do observador. [...] Quando não estavam a trabalhar, os pobres passavam a vida em filas de casebres ou casas de cômodos, em estalagens improvisadas e baratas. [...] A cidade era um vulcão cujos rugidos eram ouvidos com temor pelos ricos e poderosos, aos quais assustava a possibilidade de que um dia pudesse entrar em erupção. Entretanto, para seus habitantes pobres, a cidade não era apenas uma lembrança concreta de sua exclusão da sociedade humana. Era um deserto de pedra, que tinham de tornar habitável por meio de seus próprios esforços (HOBSBAWM, 1983, p. 81-2).

Em vista de nossos objetivos, é necessário nos furtarmos de uma discussão mais ampliada sobre a Revolução Industrial. De forma sintética podemos dizer que:

A emergência da Revolução Industrial implica uma alteração das condições de produção, substituição da manufatura pela fábrica, absorção do êxodo rural na nova mão-de-obra industrial, transferência de capitais do campo à cidade e aproveitamento dos resultados das Ciências naturais do universo industrial (TRAGTENBERG, 1977, p. 58).

As alterações das condições de produção, citada nesse trecho do livro *Burocracia e Ideologia* de Maurício Tragtenberg, constitui-se em objeto de estudo que transpassa toda nossa análise. Por ora, o elemento que Tragtenberg aborda nesse pequeno trecho e nos permite novos desdobramentos em nosso estudo sobre a manufatura e a sua passagem para a maquinaria é a utilização das ciências naturais no universo industrial. “Na manufatura, o ponto de partida para revolucionar o modo de produção é a força de trabalho, na indústria moderna, o instrumental de trabalho” (MARX, 2008, p. 427), pois “em certo estágio de

desenvolvimento, a indústria moderna entrou tecnicamente em conflito com a base que possuía no artesanato e na manufatura” (MARX, 2008, p. 439).

O princípio reinante em todo o capitalismo e também na maquinaria, ora em foco, é somente um: extração de mais-valia. O capitalista

quer produzir uma mercadoria de valor⁷ mais elevado que o valor conjunto das mercadorias necessárias para produzi-la, isto é, a soma dos valores dos meios de produção e força de trabalho, pelos quais antecipou seu bom dinheiro no mercado. Além de um valor-de-uso, quer produzir mercadoria; além de valor-de-uso, valor, e não só valor, mas também valor excedente (mais-valia) (MARX, 2008, p. 220).

Portanto, o princípio que vai reger a produção na manufatura, e no capitalismo como um todo, é o máximo de extração de mais-valia da força de trabalho. O emprego do maquinário tem por fim último baratear as mercadorias, possibilitando o encurtamento da parte do salário que representa o ganho real do trabalhador em razão inversa àquela com que o capitalista é beneficiado. “A maquinaria é meio para produzir mais-valia. (MARX, 2008, p. 427). Karl Marx “elaborou em suas grandes linhas, uma filosofia do conflito social, estruturando uma visão da sociedade global cujas premissas são os homens, no seu processo de vida em sociedade” (TRAGTENBERG, 1977, p. 69). Essa vida na sociedade capitalista, como já afirmamos, tem seu cerne na extração de mais-valia, é esse o fundamento do conflito social. E a ciência, a partir de agora, ocupa lugar central nesse processo.

O papel da ciência na Revolução Industrial foi indiscutivelmente grande. Antes do surgimento do capitalismo – isto é, até os séculos XVI e XVII na Europa – o acervo de conhecimento científico fundamental no Ocidente era essencialmente o da antiguidade clássica, o dos gregos antigos como conservado pela erudição árabe e nos monastérios medievais. A época do avanço científico durante os séculos XVI e XVII ofereceu algumas das condições para a Revolução Industrial, mas a conexão era indireta, geral e difusa – não apenas porque a ciência não estava ainda estruturada indiretamente pelo capitalismo nem dominada pelas instituições capitalistas, mas também devido ao importante fato histórico de que a técnica desenvolveu-se antes e como um requisito prévio para a ciência. Assim, em contraste com a prática moderna, a ciência não tomou sistematicamente a dianteira da indústria, mas freqüentemente ficou para trás das artes industriais e surgiu delas (BRAVERMAN, 1981, p.138).

⁷ “Os valores-de-uso constituem o conteúdo material da riqueza, qualquer que seja a forma social dela” (MARX, 2008, p. 58) essa riqueza geralmente é corporificada em mercadorias e “como valores, as mercadorias são apenas dimensões definidas do tempo de trabalho que nelas se cristaliza” (MARX, 2008, p. 61). Apesar de compreendermos a importância da discussão envolvendo esses conceitos acreditamos que nos aprofundarmos nela seria uma maneira fácil de perder de vista nossos objetivos principais.

Se, a princípio, a ciência somente formulou generalizações, com o desenvolvimento do capitalismo a técnica e a ciências passaram a se constituir em pilares da produção. “A ciência como fator produtivo, o conhecimento como força de produção” (TRAGTENBERG, 1977, p. 58) tomam corpo com a maquinaria e “o instrumental de trabalho, ao converter-se em maquinaria, exige a substituição da força humana por forças naturais, e da rotina empírica, pela aplicação consciente da ciência” (MARX, 2008, p. 442).

O desenvolvimento da máquina a vapor dependia basicamente dos estudos dos gases de Boyle, das investigações sobre a Física do calor de Blach e Carnet e dos trabalhos sobre a conservação da energia de Helmholtz. Sem as experiências de Faraday, a respeito das bases físicas da eletricidade e do magnetismo, não teríamos o dínamo ou o motor elétrico; as pesquisas sobre os gases e a eletricidade permitiram o surgimento do motor de combustão interna. A química é a precursora dos progressos da indústria do ferro, aço e petróleo. As investigações de Ampère permitiram o surgimento do telégrafo e o trabalho de Hertz deu a possibilidade a Marconi de inventar o telégrafo sem fio. A máquina a vapor e o motor de combustão interna superaram o boi e o cavalo, como força motriz. (TRAGTENBERG, 1977, p. 58-59).

Essas aplicações conscientes da ciência em prol de invenções permitiram um desenvolvimento técnico sem precedentes e logo novas e diversas possibilidades de extração de mais-valia. Um dos principais mecanismos de aplicação da ciência na produção ocorreu, e ocorre, por meio da transformação do Capital Variável⁸ em Capital Constante⁹. “Quando a ferramenta propriamente dita se transfere do homem para um mecanismo, a máquina toma o lugar da simples ferramenta” (MARX, 2008, p. 430). Esse processo consiste em uma incessante apropriação de conhecimentos tradicionais dos trabalhadores para o incremento do maquinário e de mecanismos. Essa ação não teve início na maquinaria, mas “com a maquinaria o capital passa a ter poder sobre o capital constante; este pode agora ser concebido e organizado sem nenhuma referência às habilidades e ofícios tradicionais” (BRIGHTON LABOR PROCESS GROUP apud MORAIS NETO, 1991, p. 29).

Enfim, a pesquisa científica, cada vez mais, ganhou destaque entre os capitalistas como o novo limiar para a acumulação de capital. A aplicação das ciências na Revolução Industrial, que era *indireta, geral e difusa*, ganhou contornos propositivos e conscientes, permitindo assim um novo patamar de acumulação. O Estado iniciou um processo de

⁸ “A Parte do capital... muda de valor no processo de produção. Reproduz o próprio equivalente e, além disso, proporciona um excedente, a mais-valia, que pode variar, ser maior ou menor. Esta parte do capital transforma-se continuamente de magnitude constante para magnitude variável” (MARX, 2008, p. 244).

⁹ “A maior parte do capital, portanto, que se converte em meios de produção, isto é, em matéria-prima, materiais acessórios e meios de trabalho não muda a magnitude do seu valor no processo de produção. Chamo-a, por isso, parte constante do capital, ou simplesmente capital constante” (MARX, 2008, p. 244).

investimento em institutos de pesquisas e propiciou um aumento significativo na instrução científica e de engenharia, assim como no aumento e melhoria do ensino universitário (BRAVERMAN, 1981, p.144). “A velha época da indústria ensejou a nova durante as últimas décadas do século XIX, sobretudo como conseqüência do avanço em quatro campos: eletricidade, aço, petróleo e motor de explosão” (BRAVERMAN, 1981, p.140).

Em vez de inovação espontânea, indiretamente suscitada pelos processos sociais de produção, vieram o progresso planejado da tecnologia e projeto de produção. Isto foi realizado por meio da transformação da ciência mesma numa mercadoria comprada e vendida como outros implementos e trabalhos de produção. De uma “economia externa” o conhecimento científico transformou-se em num artigo de balanço geral. Como todas as mercadorias, seu fornecimento é impulsionado pela demanda, resultando que o desenvolvimento de materiais, fontes de energia e processos tornou-se menos fortuito e mais atento às necessidades imediatas do capital. A revolução técnico-científica, por essa razão, não pode ser compreendida em termos de inovações específicas – como no caso da revolução industrial, que pode ser corretamente caracterizada por um punhado de invenções básicas -, mas deve ser compreendida mais em sua totalidade como um modo de produção no qual a ciência e investigações exaustivas de engenharia foram integradas como parte de um funcionamento normal (BRAVERMAN, 1981, p.146).

Concluindo, a inovação nos processos produtivos, desde a manufatura, maquinaria e a indústria moderna, tem seu lócus na inovação e essa deve ser entendida como “na transformação da própria ciência em capital” (BRAVERMAN, 1981, p.146). Essa ciência, aplicada a serviço do capital, promove uma maior extração de mais-valia, seja por meio da introdução de novos materiais e novos processos, ou por meio da transformação do Capital Variável em Capital Constante, resultando sempre num menor controle do trabalhador sobre seu próprio trabalho. Em outras palavras “a mais-valia não é senão um outro nome dado à alienação” (BERNARDO, 2009, p. 76).

Karl Marx promove uma resposta intelectual à sociedade que centraliza sua vida na fábrica, como unidade produtiva básica, contestando “a nova ordem de coisas num nível global, ou seja, na procura de um modelo de sociedade global que seja a negação daquela que emergiu com a Revolução Industrial” (TRAGTENBERG, 1977, p. 62). “A transição do capitalismo liberal para o monopólio, a transformação da empresa patrimonial em burocrática, a substituição da energia a vapor pela eletricidade, implica uma resposta intelectual: F. W. Taylor” (TRAGTENBERG, 1977, p. 193). Vejamos agora como Taylor articula sua resposta a essa nova sociedade pautada na ciência e na técnica em prol da produção.

1.2 Taylor e “Os princípios da administração científica”

Em fins do século XIX, os Estados Unidos, terra natal dos dois maiores filósofos do capitalismo¹⁰, recebiam um contingente enorme de imigrantes vindos de todos os cantos da Europa em busca de trabalho no então nascente e promissor novo mundo. Além desse enorme afluxo de europeus, o país recebeu uma migração vinda do campo em direção às cidades. Essa multidão se deslocando e fixando residência nas cidades impulsionou a formação de um enorme exército industrial de reserva¹¹ e, ao mesmo tempo, favoreceu uma súbita expansão nos centros urbanos. O mundo moderno, ávido de progresso e renovação, encontra na urbe seu lugar por excelência. Em meio a esse enorme contingente populacional, a prioridade dos industriais é por trabalhadores imigrantes europeus. Como segunda opção, existiam ainda os próprios americanos migrantes. Como última alternativa, recorria-se a contratação de trabalhadores negros, estes sempre sob enorme racismo e opressão da sociedade americana (HARVEY, 1993, p. 123). João Bernardo nesta mesma linha de raciocínio diz que:

Milhões e milhões de camponeses abandonavam então sua terra de origem e estabeleciam-se nas cidades (...) Sem estarem habituados aos ritmos da indústria e mesmo ao tipo de vida urbana, estas pessoas tinham de ser ensinadas de maneira muito rápida a trabalhar com a maquinaria mais moderna e tinham de ser integradas de modo maciço na disciplina da empresa. Isto foi conseguido através do taylorismo. (BERNARDO, 2000, p.29).

Deste modo, o desenvolvimento das forças produtivas nas primeiras décadas do século XX levou milhões de pessoas a se inserirem de maneira rápida e eficiente no mundo urbano-industrial. No recorte, ora em foco, os Estados Unidos do início do século XX, era necessário adaptar rapidamente espaços, infraestrutura, cidade e sociedade e era, acima de tudo, necessário moldar um novo trabalhador que em sua rotina não incluísse “pensar por meio do fazer” ato corriqueiro daqueles que mantinham um diálogo vivo com o mundo material.

¹⁰ Expressão de Andréia Gabor em seu livro *Os filósofos do capitalismo: A genialidade dos homens que construíram o mundo dos negócios*. Rio de Janeiro: Campus Editora, 2000.

¹¹ “A acumulação capitalista produz constantemente — e isso em proporção à sua energia e às suas dimensões — uma população trabalhadora adicional relativamente supérflua ou subsidiária, ao menos no concernente às necessidades de aproveitamento por parte do capital” (MARX, 2008, p. 261).

O processo de *racionalização científica*¹² não nasce com Taylor e muito menos se extingue com ele. Entretanto, Frederick Winslow Taylor¹³ (1856-1915) inicia a marcha incessante e cumulativa de ordenação das atividades humanas no mundo do trabalho. O pai da administração científica promove uma sistematização do manual/gestual dos trabalhadores por meio da aplicação de conceitos de engenharia aliados a morosas pesquisas práticas. Seu empenho ocorreu em prol de um trabalho mais rápido, mais intensivo, mais produtivo e evidentemente mais rentável ao capitalista.

Taylor, homem prático, nunca foi um cientista nos moldes acadêmicos. Nem mesmo um engenheiro e, devido a sua origem abastada, também nunca foi um operário no sentido comum da palavra. Trabalhava sim, todavia, em funções mais restritas que sua influência familiar lhe proporcionava. Tal homem pode ser enquadrado como um contramestre no seu tempo. Na perspectiva analítica dessa pesquisa, denominá-lo-emos de *gestor*¹⁴, ou seja, aquele especializado em controlar o tempo de trabalho alheio e responsável por potencializar o processo de valorização do capital.

O que Taylor promove antes de tudo é uma apropriação do saber-fazer do trabalhador. A melhor técnica, o melhor processo, a forma mais rápida é sempre selecionada, aplicada e reproduzida em todos os procedimentos daquela espécie de trabalho. Taylor não tem o intuito de transformar o ser humano em máquina, mas sim submeter o homem a elas e contribuir para

¹² Felipe Luiz Gomes e Silva no início de seu livro *A Fábrica Como Agência Educativa* chama atenção a imprecisão do termo *Racionalização*. Para Felipe, pautado em autores como Simone Weil, a Racionalização é um termo vago porque Taylor, Ford e Mayo, por exemplo, “são responsáveis pela elaboração de uma técnica de controle social do trabalho que tem por objetivo ampliar o domínio do capital”. Além disso, resgatando Simone Weil, enfatiza que “há vários métodos de racionalização – todos se apóiam na ciência – que na realidade não passam de técnicas de dominação e opressão da classe trabalhadora” (SILVA, 2004, p.9). Em consonância com o autor procuraremos evitar usar tal termo, ou quando usarmos teremos em mente essa imprecisão.

¹³ Em nosso estudo, focamos algumas figuras representativas de cada momento do desenvolvimento das *Metamorfoses das Forças Produtivas*. Neste momento buscamos entender a Escola Clássica e Taylor é considerado o seu maior expoente. Todavia, não podemos deixar de fazer menção a Jules Henri Fayol (1841 – 1925). Nascido em Istambul e radicado na França, o engenheiro de minas Henry Fayol foi o responsável pela “clássica divisão das funções do administrador em planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar” (MOTTA, 1977, p. 04). “Fayol, seguindo a linha de Taylor, defende a tese segundo a qual o homem deve ficar restrito a seu papel, na estrutura ocupacional parcelada. No plano da remuneração, manifesta-se contra a ultrapassagem de certos limites, comparando a disposição estática das ferramentas na fábrica com os papéis das pessoas na organização social, reafirmando a monocracia diretiva, combinada com um tratamento paternalista do operário, concluindo que administrar é prever, organizar, comandar e controlar” (TRAGTENBERG, 1977, p.77-78). Publicou um livro intitulado: *Administração Industrial e Geral*. São Paulo: Atlas, 1958.

¹⁴ Conceito de João Bernardo. Os gestores são uma “classe dominante na lógica da reprodução capitalista, classe dominante que se define historicamente no capitalismo ao lado e depois se sobrepondo à outra classe dominante: a Burguesia, isto porque, afirma o autor [João Bernardo], os Gestores seriam a expressão institucional do controle e organização da exploração global capitalista sobre a força de trabalho assalariada” (PINTO. 2009. p. 04).

que o capital independa dos braços e gestos manuais repetitivos, ganhando com isso uma maior produtividade e aumentando o ciclo de reprodução do capital. Taylor nos diz o seguinte:

Entre os vários métodos e instrumentos utilizados em cada operação, há sempre método mais rápido e instrumento melhor que os demais. Estes métodos e instrumentos melhores podem ser encontrados bem como aperfeiçoados na análise científica de todos aqueles em uso, justamente com acurado e minucioso estudo do tempo. Isto acarreta gradual substituição dos métodos empíricos pelos científicos, em tôdas as artes mecânicas (TAYLOR, 1966, p. 41).

No Taylorismo, é realizada a decomposição do trabalho em gestos elementares e os trabalhadores são submetidos à cronometragem do tempo em cada tarefa. Todo o saber-fazer que os operários edificaram ao longo de gerações é incessantemente negado ao trabalhador e utilizado para o incremento e melhoria do método de produção. Esse movimento é realizando, assim, de forma eficaz e sistêmica, permitindo a transformação de Capital Variável, os trabalhadores, em Capital Constante, ou seja, os maquinários, dispositivos e métodos.

E sempre que um operário propõe um melhoramento, a política dos administradores consistirá em fazer análise cuidadosa do novo método e, se necessário, empreender experiência para determinar o mérito da nova sugestão, relativamente, ao antigo processo padronizado. E quando o melhoramento novo for achado sensivelmente superior ao velho, será adotado como modelo em todo o estabelecimento (TAYLOR, 1966, p. 136).

Tal citação evidencia a dinâmica da transformação de capital variável em Capital Constante, porém mais que isso, lança as sementes de recursos de gestão administrativa só aplicados na íntegra no final do século XX. Deixamos claro que nosso referencial teórico está amarrado ao pensamento de João Bernardo, todavia a filiação a uma linha de pensamento não pode se constituir em um dogma acrítico. Sendo assim, em contraste com a citação acima, vejamos como João Bernardo se equivoca sobre uma das bases do taylorismo:

Destinado às massas proletárias sem uma verdadeira experiência da atividade industrial, o taylorismo propunha que os trabalhadores fossem incapazes de compreender mais do que uma operação de trabalho. Tratava-se de uma técnica de gestão adequada a uma situação em que cada um dos agentes conhecia apenas o seu âmbito de laboração imediato (BERNARDO, 2000, p.29).

Tal assertiva merece ser pensada em dois planos. Primeiramente Bernardo acerta ao afirmar que o taylorismo assegura, ou induz a, um conhecimento restrito ao *âmbito de laboração imediato* do trabalhador. Todavia, acreditamos que Taylor tinha mais receio do

controle que os trabalhadores exerciam sobre o trabalho do que de uma possível incompreensão do processo produtivo por parte do trabalhador, e o próprio fato de Taylor apregoar que o método mais eficaz seria adotado em todo estabelecimento industrial é significativo disso. Não pretendemos eximir Taylor de seus preconceitos de classe. Em sua visão, o operário mais forte e mais subserviente seria o mais indicado ao novo sistema de trabalho já que “o melhor trabalhador adaptado a sua função é incapaz de entendê-la, quer por falta de estudo, quer por insuficiente capacidade mental” (TAYLOR, 1966, p.57). Destarte, acreditamos ser necessário ressaltar que Taylor tinha sempre em mente o processo de valorização do capital, e esse é realizado por meio do controle do saber produtivo, transformação de Capital Variável em Capital Constante e primordialmente pelo aumento da extração de mais-valia, e não por preconceitos ou juízos de valor.

Por hora, ressaltemos os feitos coetâneos às análises de Taylor, como o encurtamento das distâncias e os estudos de natureza ergonômica que ele promoveu. Esses estudos tinham o objetivo de avaliar como o corpo humano se comporta durante a realização de tarefas como abaixar, andar, levantar e carregar pesos. Tais estudos tinham como objetivos permitir a teorização e aplicação de novas formas de comportamento e organização do processo produtivo.

A administração “científica” formulada por Taylor também operava selecionando os trabalhadores, operação designada por Taylor de “*seleção científica do trabalhador*” (TAYLOR, 1966, p.53). Para Taylor as pessoas eram naturalmente diferentes e, assim sendo, deveriam ter tarefas diferentes. Para que o indivíduo participasse em tarefas mais pesadas deveria “ser tão estúpido e fleumático que mais se assemelhe em sua constituição mental a um boi” (TAYLOR, 1966, p.74). Esse era “o homem do tipo bovino – espécime difícil de encontrar e, assim, muito valorizado” (TAYLOR, 1966, p.76).

Frederick Taylor, além de promover a *racionalização* produtiva, impulsionou um sistema cruel de selecionamento de seres humanos. Com base em um pensamento elitista, preconceituoso e cristalizado, promoveu e resguardou o *status quo* da família da qual procedia. “Oriundo de família *Quakers*, foi educado na observação estrita do trabalho, disciplina e poupança. Educado para evitar a frivolidade mundana, converteu o trabalho numa autêntica vocação” (TRAGTENBERG, 1977, p. 73). Taylor, no auge de sua “magnificência”, pôde optar por uma maneira dita, “científica”, quem era os trabalhadores aptos a incrementar

o sistema produtivo e, por fim, quais trabalhadores poderiam ter ou não condições de manterem a si próprios e às suas famílias.¹⁵

A incessante simplificação e redução das habilidades manuais e intelectuais teorizadas, sistematizadas e realizada por Taylor e aperfeiçoada por Henry Ford (1863-1947), como veremos posteriormente, promoveram segundo David Harvey:

A familiarização do trabalhador com longas horas de trabalho puramente rotinizado, exigindo pouco das habilidades manuais tradicionais e concebendo um controle quase inexistente ao trabalhador sobre o projeto, o ritmo e a organização do processo produtivo (HARVEY, 1993, p. 123).

Pois para Taylor “está claro, então, na maioria dos casos, que um tipo de homem é necessário para planejar e outro tipo diferente para executar o trabalho” (TAYLOR, 1966, p.54) e esse trabalho deve ser “completamente planejado pela direção” (TAYLOR, 1966, p.55). Nesta pesquisa uma das premissas que adotamos, e no decorrer do texto procuraremos demonstrar, é que “a cabeça e a mão não são separadas apenas intelectualmente, mas também socialmente” (SENNETT, 2009, p. 56). As citações de Taylor, acima, demonstram como o processo produtivo necessita de pessoas que se enquadrem dentro de um feixe de qualificações que são mutáveis de acordo com a técnica produtiva mais profícua em determinado contexto e época.

A técnica produtiva conhecida como taylorismo, intitulada pelo seu formulador de *Administração Científica*, gera e naturaliza no seio da produção fabril a hierarquia entre os trabalhadores, prejudicando a cordialidade e a ajuda mútua que ocorria entre os operários. Como adverte Sennett “no artesanato deve haver um superior que estabelece os padrões e treina” (SENNETT, 2009, p. 68), todavia, a “‘autoridade’ significa algo mais que ocupar um lugar de honra numa trama social. Para o artífice, a autoridade também reside na qualidade de suas habilidades” (SENNETT, 2009, p.75) e esta autoridade na maior parte dos casos é inseparável da ética. A ajuda mútua entre trabalhadores existe desde tempos imemoriáveis, devido ao sentimento de solidariedade com iguais. Sendo justamente a noção de grupo “reforçada pelo isolamento em que o grupo se mantém, pela concepção de que o mundo se

¹⁵ Em nossa sociedade ainda há diferentes formas de “*seleções científicas*” mais ou menos injustas e parciais para o ingresso em faculdades e empregos públicos ou privados, por exemplo. “Os testes que avaliam a capacidade de uma pessoa de gerir muitos problemas, em detrimento do aprofundamento, são adequados para um regime econômico que favorece o estudo rápido, o conhecimento superficial [...]” Esse escalonamento de pessoas entre os capazes e os incapazes sem levar em consideração seu histórico, permite “inflacionar as pequenas diferenças de grau, tornando-as grandes em espécie, legitima o sistema de privilégios. Da mesma forma, equiparar o mediano ao medíocre legitima seu abandono [...]” (SENNETT, 2009, p. 317).

divide em ‘Nós’ (os membros do grupo) e ‘Eles’ os que estão de fora” (HOGGART, 1973, P. 87). Nesse sentido Richard Hoggart explica melhor que o sentimento:

de grupo, que consiste na convicção, partilhada pelos membros dessas classes, de que cada um deles não é um indivíduo isolado, mas sim um membro de um grupo constituído por indivíduos bastante semelhantes e pouco sujeitos a diferenciações futuras (HOGGART, 1973, p. 97.).

Essa cordialidade, solidariedade e ajuda mútua, enfim, todo esse sentimento partilhado pelos integrantes do grupo se corporifica em uma cultura operária, que frequentemente se caracteriza como práticas restritivas contra a intensificação do ritmo de exploração a que o grupo de trabalhadores está sujeito. Essa cultura, até este momento, é por nós circunscrita como um feixe de representações, de símbolos, de atitudes, de hábitos e de referências; em outras palavras, feixes de tradições ligadas aos trabalhadores, capazes de atingir e gerar sentido, de modo bastante desigual, mas ao mesmo tempo global. Esse complexo conjunto de códigos e padrões permitiu que os trabalhadores criassem hábitos, comportamentos, métodos, técnicas ou mesmo união gratuita e desinteressada para a realização de pequenas ou grandes tarefas de um grupo de pessoas frente à grandeza e as intempéries do meio material a ser alterado. Portanto, objetivos comuns garantiam a sobrevivência do grupo bem como de seus familiares.

Tais características de união e ajuda mútua entre os trabalhadores foram execradas pelas empresas e administradores desde o período da manufatura clássica. Posteriormente, aos olhos de Taylor e de seus seguidores, essas práticas proporcionavam coalizão entre os trabalhadores e contribuiriam para uma prática “de enrolar”, “fazer cera” no dia de trabalho. Nesses tempos era frequente a “vadiagem premeditada” (TAYLOR, 1966, p.39) que postergava ou mesmo diminuía o ritmo da produção. Isso acontecia, segundo Taylor, sem dúvida nenhuma, porque “a tendência do homem comum, em todos os atos de sua vida, é trabalhar devagar e comodamente” (TAYLOR, 1966, p.36). Além do que, essas características poderiam contribuir para surgir organizações reivindicatórias mais estruturadas em um momento seguinte.

Em uma primeira ocasião, as atividades dos trabalhadores pré-capitalistas eram influenciadas por suas necessidades mais elementares. As necessidades gravitavam sobre preocupações com a alimentação, vestimenta e incremento de objetos e ferramentas imprescindíveis à sua vida cotidiana, bem como à de seus descendentes. Suas tarefas eram ritmadas pela dinâmica da luz e da escuridão, bem ao contrário da frieza e exatidão dos relógios. Os dias e as noites impunham cadência à vida. E as estações do ano, com suas

respectivas intempéries climáticas, influenciavam o ritmo e mesmo as categorias do trabalho a serem realizados, como por exemplo, os tipos de roupa a serem fabricadas e ou o tipo de alimento a ser plantado.

Em um segundo momento da história do desenvolvimento do trabalho, houve uma crescente especialização. O trabalho mais “difícil” foi dominado por castas que detinham o conhecimento sobre o saber-fazer e, por isso, tinham uma posição privilegiada na sociedade medieval. Tal grupo de produtores ficou sendo conhecido como as “corporações de ofícios” em que a predominância sócio-financeira era do mestre sobre o aprendiz. Nessas oficinas medievais “o ‘capital de conhecimento’ era considerado a fonte do poder econômico da guilda” (SENNETT, 2009, p.67), e os valores que conduziam à atividade, excetuando-se a sobrevivência, em nada se assemelhavam às indústrias modernas.

Nesse sistema o mestre dominava o saber-fazer e, justamente por isso, monopolizava a atividade. Esse monopólio conferia inúmeros poderes ao mestre sobre o aprendiz. Além disso, outro privilégio era a possibilidade de escolher quem seria seu aprendiz e, portanto, herdeiro do saber-fazer e da posição sócio-financeira privilegiada de que o mestre desfrutava. Tal aprendiz geralmente ficava ao seu tutor submisso por décadas até ter o controle sobre todos as nuances da dita atividade produtiva e, assim, podiam conquistar seu próprio espaço na ocupação. Isso se ele demonstrasse “competência gerencial e dar mostra de merecer confiança como futuro líder” (SENNETT, 2009, p. 72).

A oficina-residência medieval não seguia as regras de uma família moderna unida pelo amor. Organizada num sistema de guildas, a oficina proporcionava outras recompensas emocionais mais impessoais, notadamente uma posição honrosa na cidade (SENNETT, 2009, p.67).

No século XVIII, a criação da máquina a vapor por James Watt inicia a era industrial. Mesmo sendo feita em uma oficina, a criação da máquina a vapor marcou o início de novos espaços produtivos, novos hábitos e novas práticas ao trabalho humano. Esse novo universo social e cultural imprimiu marcas ainda hoje indelévels à forma como a humanidade produz, se reproduz e se entende. Portanto, pelo menos desde o século XVIII, trabalhadores têm se encontrado frequentemente em posse de máquinas-ferramenta que aos poucos, tomam o controle de sua atividade. No filme *O Exterminador do Futuro* (1984) do diretor James Cameron há pouca inovação além de seus efeitos especiais, a ideia vem do antigo dito popular “o feitiço se volta contra o feiticeiro”. A analogia é válida apenas se não considerarmos somente as máquinas-ferramenta. A máquina, desde a vapor de James Watt ao fictício esqueleto de titânio envolto por material orgânico de James Cameron é só o frasco do feitiço.

É a relação social permeada e conduzida pelo capital que oferece os sustentáculos ideológicos aos ímpetus irrefreáveis de destruição contra o “feiticeiro”.

É imprescindível, mais uma vez, afirmar que com o fim do monopólio do saber-fazer¹⁶ o trabalhador perde sua capacidade de barganha com o capitalista. Assim sendo, o trabalhador rotinizado e com mero domínio de habilidades manuais básicas fica à mercê do sistema produtivo e da “seleção científica” a que é obrigado a se submeter. O privilégio do historiador de poder olhar os fatos *a posteriori* nos permite entender e localizar esses “mecanismos” na obra de Taylor e entender seus resultados sociais no decorrer do tempo. A total disseminação das ideias da “administração científica” na organização fabril e suas ideologias entre os trabalhadores provocou uma sensível diminuição da organização operária e do sentimento de classe, já que os trabalhadores perdem sua arma principal: o controle do processo produtivo

Taylor pretendia que a administração científica tivesse como um de seus “fundamentos, a certeza de que os verdadeiros interesses de ambos [trabalhadores e patrões] são um, único e mesmo: de que a prosperidade do empregador não pode existir, por muito anos, se não for acompanhada da prosperidade do empregado” (TAYLOR, 1966, p.28). Sob a ótica de Monteiro Lobato, na introdução do livro *Princípios da Administração Científica*, Taylor realizou “um marco crucial na evolução das idéias sôbre a produção, riqueza e relações harmônicas entre empregadores e empregados” (LOBATO In TAYLOR, 1966, p. 11), praticamente o fim da luta de classes.

Não é assim que compreendemos. Para Taylor a resolução do conflito se confunde com a exploração dele. Taylor inaugurou uma nova forma de explorar os trabalhadores. Não pelo prolongamento do tempo da jornada, mas sim por meio de uma “organização científica” do trabalho, que nas palavras de Simone Weil, é

Impossível chamar de científico um sistema desses, a não ser que se parta do princípio de que os homens não são homens, e que se dê, a ciência o papel degradante de instrumento de opressão (WEIL, 1979, p. 126).

1.3 Henry Ford e a vida na linha de montagem

¹⁶ Esta perda do controle do saber-fazer produtivo deve ser encarada do mesmo modo que o desenvolvimento das forças produtivas, ou seja, vendo seu desenrolar de forma heterogênea. Em outras palavras, tanto o desenvolvimento das forças produtivas como o controle do saber-fazer produtivo não ocorreu, e ocorre, de forma simultânea e linear. Ainda há, no século XXI, uma pluralidade e coexistência de trabalhos e trabalhadores que não nos permite afirmar sua uniformidade, o contrário seria no mínimo leviano, tanto no que se refere ao controle do saber-fazer produtivo exercido pelos trabalhadores ou sobre o desenvolvimento das forças produtivas dentro de um mesmo ramo industrial ou no capitalismo como um todo.

Outro “filósofo do capitalismo” é Henry Ford, homem que dá prosseguimento à sistematização iniciada por Taylor. Ford, filho de pais fazendeiros, tinha no transporte sua fonte de interesse. Todavia, foi a observação dos trabalhos manuais, de imenso esforço, realizados na fazenda da família, e sua conseqüente ineficácia produtiva, que instigou o rapaz ao interesse por mecânica. Com passatempos que incluíam a (des)construção de brinquedos, foi desenvolvendo jeito pela coisa. Apaixonado por relógios, aprendeu com mestria seu funcionamento e construção. Sua experiência mais marcante foi um encontro, na infância, de forma inesperada na estrada de Detroit, com um locomóvel¹⁷, experiência que marcou e mudou a vida do menino Ford e a forma de o mundo inteiro produzir no século XX.

Não é necessário aqui um retrospecto da vida de Henry Ford, ele mesmo já realizou tal tarefa. Contudo, é importante, antes de discorrer sobre as técnicas, dispositivos e maquinários inventados e difundidos por Ford, evidenciar seu empenho em conseguir um “código natural”, ou mais precisamente, seu esforço em encabeçar uma “batalha contra nossa inclinação natural à inércia” (FORD, 1966, p. 26). Ford entende que “é loucura considerar-se o capital e o trabalho como partidos antagônicos. Não passam de associados. Quando puxam em sentidos opostos, nada mais fazem do que prejudicar a sociedade de que são sócios e da qual tiram ambos a subsistência” (FORD, 1966, p. 90).

Essa pseudo luta travada entre o capital e o trabalho dissipa a honrosa missão do capital, na visão de Ford. E os caminhos para uma sociedade mais justa devem levar em conta que “somente a abundância pode abolir a pobreza e estamos hoje tão adiantados na técnica da produção que podemos vislumbrar o dia em que a produção e a distribuição, feitas em bases científicas, darão a cada indivíduo o que lhe compete” (FORD, 1966, p. 133). Mesmo extraída de outro contexto, a citação a seguir se aplica perfeitamente ao nosso texto:

Daí resultam as múltiplas variantes da curiosa moral que concebe o bem geral como efeito das simultâneas operações dos egoísmos particulares (BERNARDO, 2009, p.274).

Sendo assim, “consideremos os fundamentos da prosperidade”.

¹⁷ Locomóvel era um veículo não puxado por animais que “Era munido de uma corrente sem fim que ligava o motor às rodas de trás, que suportavam a caldeira. O motor vinha em cima desta, e um homem de pé no traseiro da máquina, sôbre uma plataforma, dava carvão à fornalha, regulava o vapor e dirigia” (FORD, 1966, p. 26).

Ford se interessa pela erradicação do tempo de trabalho morto¹⁸, ou seja, do trabalho improdutivo durante o processo fabril, sejam lá quais forem suas razões. Para Ford, é imprescindível que todo o período de trabalho seja, ao máximo, produtivo. No intento de suprimir esse tempo improdutivo, Ford teve como uma de suas principais contribuições a eliminação dos desperdícios de movimento do operário, da matéria-prima e das ferramentas durante o processo produtivo. Seu escopo era aumentar a cadência na produção e assim proporcionar ganhos extraordinários de produtividade.

Ford não se conformava com o desperdício de tempo no processo produtivo. Assim sendo, ele elegeu o deslocamento da matéria-prima, ou peças de seções anteriores, até o operário como um dos maiores impedimentos à produtividade. Em sua busca para acabar com essa forma de desperdício, criou mecanismos e ou posicionamentos que encurtaram ou acabaram de vez com tais “desvios” de esforços, desvios em sua visão totalmente desnecessários. Cada minuto em que o funcionário tinha de abaixar, andar, ou mesmo esticar seus braços e costas para pegar ferramentas, peças ou suprimento diversos foi analisado e, de maneira estratégica, tais ferramentas foram dispostas ao redor do trabalhador, de forma que automaticamente ou não, estivessem à disposição das mãos do empregado na hora em que ele precisasse, e de maneira econômica e rápida.

Ford se orientou por três princípios básicos. O primeiro foi fazer o objeto de trabalho ir até o operário. Em segundo lugar, encurtou as distâncias por meio de disposições dos operários e das ferramentas. Por último, realizou a implementação da esteira móvel. Para Ford, a economia de movimento estava vinculada à economia de pensamento.

É evidente que existe uma indissociabilidade entre tais princípios e que todos se complementam. Deste modo, o coroamento desses princípios foi a invenção e difusão da esteira móvel (térrea ou aérea), utilizada largamente nas indústrias nos anos posteriores à segunda guerra mundial.

Tudo se move em nossas oficinas. Isto, suspensos por correntes, indo ter ao ponto de montagem na ordem que lhe é designada. Aquilo, deslizando em planos movediços, ou arrastado pela lei da gravidade. O princípio geral é que nada deve ser carregado, mas tudo vir por si. Os materiais são trazidos em vagonetes ou reboques puxados por chassis *Ford*, suficientemente móveis e rápidos para deslizarem em todos os sentidos. Nenhum operário necessita carregar ou levantar qualquer coisa (FORD, 1966, p. 67). (Grifo no original)

¹⁸ Tempo de trabalho “morto” não coincide a “trabalho morto” a que Marx faz referência. Para Marx a força de trabalho em ação recupera o “trabalho morto”, realizado em processos produtivos anteriores e assim é vivificado pela passagem por um novo processo de produção. Aqui o termo é empregado em referência ao tempo ocioso do empregado durante o processo produtivo.

Ford viu na esteira mecânica uma grande descoberta. Seu uso na produção possibilitou eliminar desperdícios de tempo, aumentar o compasso e, de quebra, poder alterar o ritmo dos trabalhadores, por meio de um controle fino da velocidade da esteira. Tal mecanismo permitia ao capitalista, e ainda hoje permite, aumentar a cadência da produção sem que os funcionários percebessem tal procedimento imediatamente, essa artimanha é conhecida como “*speed-up*”.

A sistematização de Ford bem como sua esteira mecânica:

... tornou-se um método aperfeiçoado para extrair dos trabalhadores o máximo de trabalho num tempo determinado. O sistema de montagens em cadeia permitiu substituir os operários especializados por ajudantes especializados em trabalhos em série; *nesse trabalho o operário, ao invés de realizar um trabalho qualificado, só tem que executar um certo número de gestos mecânicos que se repetem constantemente*. É um aperfeiçoamento do sistema de Taylor que consegue tirar do operário a escolha do método e a inteligência do seu trabalho, transferindo estas para a seção de planejamento e de estudos. Este sistema de montagens também faz desaparecer a habilidade manual necessária ao operário especializado (WEIL, 1979, p.120). (Grifo nosso.)

Como não podia ser diferente Ford, juntamente com Taylor, promoveu a desapropriação do saber-fazer prático e “hereditário” dos operários na já citada incessante transformação do Capital Variável em Capital Constante. Esse processo induz a uma redução de vagas em meio aos trabalhadores que não conseguiram aprovação na propalada “seleção científica”. Em determinados períodos, essas demissões não são tão percebidas em função do aquecimento sazonal da economia. Em outros, ao contrário, resultam em desemprego estrutural, ou seja, aquele que o mercado não mais vai reabsorver caso se aqueça novamente. Destarte, o foco de Taylor e Ford “reproduz na linguagem administrativa a estrutura vinculada à produção simples do trabalho e a reprodução ampliada do capital” (TRAGTENBERG, 1977, p. 194). Com isso, quero dizer que a procura dessa reprodução ampliada do capital gera um aumento da produtividade. Essa frequentemente age na redução do Capital Variável, como já dito. Todavia, em razão dos novos patamares da produção e do consumo exacerbado no século XX, o efeito muitas vezes foi o contrário, a mão-de-obra ganhou proporções colossais. Uma sociedade massificada surgiu, uma massificação de produtos de consumo e uma massa operária e, conseqüentemente, organizações de massa ou os sindicato de massa.

Nessa busca pela reprodução ampliada do capital, o incremento do maquinário, ou Capital Constante, proporciona aos capitalistas uma maior exploração de mais-valia¹⁹. Sempre

¹⁹ De forma sucinta João Bernardo tem o seguinte entendimento sobre a mais-valia: “o tempo de trabalho que os trabalhadores são capazes de despende no processo de produção é maior do que o tempo de trabalho que eles

que essa exploração é intensificada, gera resistências entre os trabalhadores. As formas de resistência são amplas e variadas. Podendo ser, na percepção de João Bernardo *ativas, passivas, individuais e coletivas*.

João Bernardo denomina de resistências *ativas* àquelas formas de luta que não podem se efetivar sem violar a disciplina estabelecida. As formas *passivas*, ele entende como resistências que se inserem dentro do quadro da disciplina social prevalecente. Denomina *individuais* as “lutas” que não requerem a participação direta de outras pessoas e, por fim, intitula como *coletivas* as formas de resistências que se efetivam por meio da colaboração de outra ou várias pessoas (BERNARDO, 1998, p. 12).

Sobre esse mesmo assunto João Bernardo ainda nos diz que:

Qualquer destas lutas pode refletir aspectos de outras, e é o que se sucede sempre na vida corrente. Mas um fator mais importante ainda para entendermos a dinâmica dos conflitos é a possibilidade de conversão de uma luta em outra forma de luta (BERNARDO, 1998, p. 13.).

A preguiça²⁰, “em todas as suas inúmeras variantes, é uma forma de contestação individual e passiva” (BERNARDO, 1998, p. 13-14). A sabotagem²¹ e, em alguns casos, as intimidações e agressões aos capitalistas, ou aos seus “tentáculos” na produção, como chefes e gerentes de seção, são resultados práticos que o aumento da exploração da mais-valia gera na vida cotidiana dos trabalhadores.

Tais resistências são re-significadas pelas classes capitalistas dos gestores e dos burgueses²² e são utilizadas no próprio processo de achatamento da mais-valia. Entretanto Ford:

incorporam na sua própria força de trabalho. As expressões *são capazes de e é maior do que* indicam que o modelo é indeterminado no seu aspecto quantitativo... Esta indeterminação resulta dos conflitos sociais...” (BERNARDO, 1998, p.11).

²⁰ Sobre este tema é interessante a leitura de “*O Direito a Preguiça*.” De Paul Lafargue. São Paulo: Hucitec, Unesp, 1999.

²¹ A palavra sabotagem vem do Francês “sabot” que significa tamanco. Tamancos esses que eram frequentemente utilizados para o impedimento do trabalho durante a Revolução Industrial. Os tamancos de madeira que os trabalhadores usavam eram jogados nos sistemas de engrenagens das máquinas e deste modo ficava inviável a continuação do trabalho (BERNARDO, 1979, p. 34).

²² Para João Bernardo, Marx realizou uma ambiguidade conceitual na demarcação social entre trabalhadores e burgueses: a não identificação dos gestores. João Bernardo define “os gestores em função do funcionamento das unidades econômicas enquanto unidades em relação com o processo global. Ambas são classes capitalistas porque se apropriam da mais-valia e controlam e organizam os processos de trabalho [...] A classe burguesa e a classe dos gestores distinguem-se: a) pelas funções que desempenham no modo de produção e, por conseguinte; b) pelas superestruturas jurídicas e ideológicas que lhes correspondem; c) pelas suas diferentes origens históricas; d) pelos seus diferentes desenvolvimentos históricos” (BERNARDO, 2009, p. 269).

Explica que chegou a encontrar o meio ideal para suprimir a luta de classes, porque seus sistemas se baseiam num interesse comum do operário e do patrão, tendo ambos mais lucros com esse sistema, e o próprio consumidor também fica satisfeito porque os produtos são mais baratos. Gabava-se, assim, de resolver todos os conflitos sociais e de ter criado a harmonia social (WEIL, 1979, p.122).

Para o perfeito funcionamento desse novo modo de produzir, ancorado, então, na harmonia social, é imprescindível a massificação da produção. A produção em massa produz como um de seus efeitos o barateamento dos produtos o que gera mais massificação. A alta taxa de produtividade é levada a excelência por meio da simplificação do intelecto e do gestual do trabalhador em rotinas pobres e repetitivas²³. Por último foi efetivada uma padronização do produto, logo do consumo, deste modo, os elementos práticos definem a ideologia²⁴. A respeito dessa afirmação Gramsci nos diz:

O americanismo e o fordismo... exigem um novo tipo de trabalhador e um novo tipo de homem ‘os novos métodos de trabalho são inseparáveis de um modo específico de viver e de pensar e sentir a vida’ (GRAMSCI, apud HARVEY, 1993, p. 122).

É nesse sentido que “*a vida na linha de montagem*” batiza essa parte da pesquisa em que focamos Ford e sua obsessão pela racionalização e o conseqüente acréscimo de produtividade. Com base em nossas proposições, o fordismo implica relações causais dos métodos de trabalho com o modo de viver, pensar e de sentir a vida. Essa mesma correlação é, ainda, pensada por João Bernardo, que destaca a institucionalidade das práticas e que define as ideologias “como um caráter meramente expressivo e determinado das práticas” (BERNARDO, 1991, p. 08-09). Diante disso, concordamos mais uma vez com Gramsci que a existência de:

Um modo de produção de massa implica forçosamente um consumo de massa, novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência do trabalho, uma nova estética e uma nova psicologia, em suma um novo tipo de sociedade democrática, racionalizada, modernista e populista (GRAMSCI, apud HARVEY, 1993, p. 121).

Tal percepção é compartilhada pelo próprio Henry Ford. E ele mesmo se esforçou para impor determinados valores aos trabalhadores. Para Ford “o operário e sua família tinham de

²³ Há uma corrente de pensamento que entende o cotidiano como pobre e limitado focalizando seus problemas e a soluções na questão da alienação. Em momento oportuno voltaremos a esta questão.

²⁴ Em alusão ao livro *Dialética da Prática e da Ideologia*. Importante ao entendimento da centralidade do projeto teórico político do marxismo de João Bernardo, que neste trabalho perpassa nossas abordagens e perspectivas.

conformar-se com certas regras de dignidade e civismo” (FORD, 1966, p. 97). Essas imposições a que os funcionários tinham de se conformar eram aplicadas nos mais variados assuntos como os de sexualidade, família, coerção moral, consumismo²⁵. Por exemplo, Ford esperava:

Que os casados, para receberem suas partes nos lucros, vivessem com suas famílias e zelassem delas. Tivemos que reformar o mau costume, comum nos operários estrangeiros, de tomar pensionistas, considerando sua casa como um negócio a explorar e não o que deve ser, o lar. Moços menores de 18 anos recebiam sua parte quando mantinham seus pais, e obtinham-na igualmente os solteiros de boa vida (FORD, 1966, p. 97).

Ford também tentava palpitar nas ações do Estado no âmbito econômico, pois “divisões políticas ou opiniões políticas pouco importam. Só os fatores econômicos é que contam para o progresso e forçam as transformações do mundo” (FORD, 1966, p. 393). Esse leque de imposições marcam o anseio de uma nova sociedade que Henry Ford procurava erigir com base no que ele entendia como dignidade e civismo. Essa nova sociedade era composta por muito trabalho e tempo livre para outros afazeres. Em suas fábricas o trabalho era composto de um dia de oito horas e com remuneração de cinco dólares. Seus trabalhadores, deste modo, tinham tempo e recursos para consumir os novos produtos que as grandes corporações fabricavam (HARVEY, 1993, p. 122), além é claro, de um espaço diário para os compromissos religiosos a que todos os bons cristãos deviam se submeter perante a Igreja. O incentivo a financiamentos da casa própria ou mesmo a aquisição dos veículos Ford, notadamente o modelo T, de baixo custo e pouca segurança, criou uma vinculação extrema do trabalhador com sua empresa.

Para Ford “quando trabalhamos, precisamos trabalhar; quando nos divertimos, devemos nos divertir. O que não se pode é conduzir juntas as duas coisas”²⁶ (FORD, 1966, p. 73). Apesar de toda a astúcia de Ford ele não compreendeu que este tempo para “nos divertir” poderia ser usado de forma produtiva aos olhos do mercado. A indústria do ócio conseguiu aproveitar cada minuto de descanso para o fomento da fantasia e ganância consumista. A criação das mais diversas formas de lazer e da propagação da necessidade de futilidades é hoje vinculada a cada minuto de nossas vidas. E hoje as gigantescas fabricantes de

²⁵ “No ano de 1928, H. Ford foi chamado de Mussolini de Detroit pelo *New York Times*; em 1945 ainda era proibido qualquer tipo de interação entre proletários – conversar durante o trabalho ou sorrir significavam desrespeito ao código disciplinar. Nesse tempo surge ‘o cochicho da Ford e a fordização da Face’ (BEYNON apud SILVA, 2004, p. 16)

²⁶ No atual sistema produtivo a tecnologia de trabalho é aprendida concomitantemente à diversão, veja os exemplos dos computadores e vídeo games amplamente inseridos nos lares das mais diversas classes sociais.

automóveis, inclusive a própria Ford, pensam criativamente e incessantemente na vinculação de seus autos com o lazer e o tempo de passeio, ou de congestionamento do tráfego. As possibilidades vão desde assistir a vídeos, ouvir músicas ou mesmo jogar vídeo game à sua funcionalidade primordial: o deslocamento. Se Ford tivesse pensado nos benefícios que a associação do tempo de lazer ao tempo de trabalho proporcionaria ao binômio capital-lucro, com toda certeza o modelo T seria a primeira plataforma de divertimento sobre rodas da história.

Foi ainda intuito de Ford promover o assalariamento geral de seus funcionários. Diga-se de passagem, um salário acima da média. Pois para Ford “quando distribuimos altos salários muito dinheiro se espalha e vai enriquecer os comerciantes, os fabricantes, os varejistas, os colaboradores de toda a ordem, e esta prosperidade se traduz por um acréscimo de procura dos nossos produtos” (FORD, 1966, p. 95). Sobre este raciocínio, porém, em uma perspectiva contrastante temos o economista da Sorbonne Daniel Cohen dizendo que:

Henry Ford decidiu um dia “dobrar” os salários de seus trabalhadores. A razão (publicamente) declarada, a célebre frase “quero que meus trabalhadores sejam pagos suficientemente bem para comprar meus carros” foi, obviamente, uma brincadeira. As compras dos trabalhadores eram uma fração irrisória de suas vendas, mas os salários pesavam muito mais que seus custos. A verdadeira razão para o aumento dos salários foi a formidável rotatividade da força de trabalho que Ford enfrentava. Ele decidiu dar o aumento espetacular aos trabalhadores para fixá-los à linha... (COHEN, apud BAUMAN, 2001, p. 69).

Mais que uma “brincadeira”, Ford sabia o que estava fazendo. A racionalização produtiva realizada no início do século XX, além de levar milhões de pessoas a se inserirem de maneira rápida e eficiente no trabalho industrial, permitiu fixá-los ao trabalho, criando empecilhos à alta mobilidade no mercado de trabalho. Tal dificuldade com a oscilação de mão-de-obra já foi enfrentada em outros contextos e que tiveram soluções com mecanismos semelhantes. Por exemplo, na Europa “mediante a conversão de servos, ou pequenos camponeses e artesãos, em trabalhadores assalariados” (BERNARDO, 2004, p. 42), assim como na Índia e África onde o “agravamento das distinções de classe e a concentração da fortuna pressionavam os mais pobres a assalariarem-se” (BERNARDO, 2004, p. 46).

É evidente que havia, embutido nas condutas e escritos dos dois primeiros grandes sistematizadores do trabalho, certos preconceitos de classe. Taylor, vindo de família americana abastada e tradicional, com sua concepção autocrática de gestão “levantou questões fundamentais em relação aos processos e controle do trabalho. Atingir alta produtividade, ele percebeu, exigiria ferramentas padronizadas e técnicas de produção” (GABOR, 2000, p.18).

“A linha de montagem de Ford foi uma extensão lógica dos esforços de Taylor para desdobrar e sistematizar tarefas e processos de trabalho fabris” (GABOR, 2000, p.60). Do mesmo modo, também é claro que estes gestores não tiveram empatia com os milhões de pessoas que sofreram e continuam a sofrer com estas *racionalizações*. *Racionalização* produtiva pode significar demissões, pressões, exigências e diversas doenças físicas e psicológicas aos trabalhadores. A evolução dos métodos e mecanismos da organização do trabalho aumenta sensivelmente a pressão produtiva assim como o isolamento e a solidão, como adverte o psicólogo social Christophe Dejours. Taylor pensava que essas pessoas eram apenas uma engrenagem de algo maior. Somente a tecnologia que seria usada e desenvolvida preocupava esses filósofos do capitalismo.

Nesse sistema em que “o tempo se torna um peso intolerável”:

uma força quase irresistível, comparável à gravidade, impede então que se sintam a presença de outros seres humanos que pensam também, e muito de perto; é quase impossível não ficar indiferente e brutal como o sistema em que se está submetido; e, reciprocamente, a brutalidade do sistema se reflete e se torna sensível, em redor (WEIL, 1979, p.136).

Em conclusão, a referida técnica de controle social do trabalho empreendida por Taylor e Ford propiciou a difusão generalizada do consumismo e novas representações mentais²⁷ acerca do trabalho, do lazer, da família e da vida. Todavia, mesmo contando com as “adiantadas técnicas” a “produção e a distribuição, feitas em bases científicas” ainda não lograram êxito em “abolir a pobreza”, no máximo permitiram a “cada indivíduo o que lhe compete”. Se aquilo que “lhe compete” significar aquilo que “pertence por direito” seria necessário contextualizar a aplicação do direito em nossa sociedade, principalmente no que se refere à propriedade privada e às relações trabalhistas. Se aquilo que “lhe compete” significar aquilo que “lhe cabe” seria necessário, desta vez, evidenciar aquele que decide *a quem cabe o que*²⁸. A relação do indivíduo com seu trabalho, proporcionada por essa sistematização produtiva, aprofunda uma existência ou a uma forma de encarar o trabalho e a vida, em

²⁷ “O imaginário social é uma das forças reguladoras da vida colectiva. As referências simbólicas não se limitam a indicar os indivíduos que pertencem à mesma sociedade, mas definem também de forma mais ou menos precisa os meios inteligíveis das suas relações com ela, com as divisões internas e as instituições sociais, etc. O imaginário social é, uma peça efectiva e eficaz do dispositivo de controlo da vida colectiva e, em especial, do exercício da autoridade e do poder. Ao mesmo tempo, ele torna-se o *lugar* e o *objecto* dos conflitos sociais” (BACZKO apud EINAUDI, 1985, p. 309-310).

²⁸ Partimos de necessidades e capacidades uniformes para a produção e reprodução da vida. Todavia, a vida em nossa sociedade anula a paridade inicial pelas práticas, e ou negação delas, que cada um estabelece com o conjunto dos instrumentos materiais e culturais desta mesma sociedade. Sociedade na qual o dinheiro é o mediador e definidor de sua possibilidade de relação prática com cada um dos elementos materiais e culturais. Portanto, a relação entre apropriação e objetivação fica mediada pelo dinheiro.

sentido amplo, muito aquém do que é necessário a uma existência digna e capaz de proporcionar a efetivação do ser humano genérico²⁹.

1.4 A Escola das Relações Humanas e a gestão da subjetividade

Na década de 1920, o mundo, liderado pelos Estados Unidos, registrou um “boom” econômico, em grande medida fruto dos esforços para reconstrução do sistema produtivo dos países envolvidos diretamente na primeira guerra mundial. “O comércio mundial recuperou-se das perturbações da guerra e da crise do pós-guerra e subiu um pouco acima de 1913 no fim da década de 1920” (HOBSBAWM, 1995, p. 93). A primeira guerra criou novas fronteiras e aumentou assim a porcentagem do comércio exterior, já que os negócios anteriormente realizados dentro de um mesmo Estado, como a Áustria-Hungria ou Rússia, por exemplo, agora eram classificados como comércio internacional como afirma Hobsbawm ao falar do mundo *Rumo ao abismo econômico* em seu livro *A era dos extremos*.

E de fato o boom imediatamente após a guerra, pelo menos nos países não perturbados por revoluções e guerras civis, parecia promissor, embora as empresas e governos não vissem com bons olhos o poder enormemente fortalecido dos trabalhadores e dos sindicatos, o que parecia significar o aumento dos custos de produção, devido a salários maiores e menos horas de trabalho (HOBSBAWM, 1995, p. 94).

Neste sentido, as empresas estavam constantemente submetidas a desafios organizacionais num grau de complexidade cada vez maior. “No plano da dimensão da empresa, desenvolveram-se as grandes *corporations* como na Grã-Bretanha e EUA, após a Primeira Guerra Mundial; ampliaram-se as sociedades por ações que produzem a quase totalidade dos bens públicos, como eletricidade, água e gás” (TRAGTENBERG, 1977, p.80).

Esse novo contexto exige um novo tipo de pensamento administrativo que busca racionalizar o comportamento e as atitudes operárias, transcendendo o mundo fabril e perseguindo um ideal de “educação” para e pelo capital (GOMES e SILVA, 2004, p. 63). Outro fator relevante nesse contexto são as conquistas trabalhistas pós-*New Deal* que levaram

²⁹ De acordo com Marx em seu texto *Trabalho alienado e a superação positiva da auto-alienação humana* o ser humano genérico tem o trabalho como sua atividade vital, sua essência. “O homem é um ser genérico, não só na medida em que teórica e praticamente faz do gênero, tanto do seu próprio quanto do das demais coisas, o seu objeto, mas também – e isto é apenas uma outra expressão para a mesma coisa – na medida em que se relaciona consigo mesmo como (com) o gênero vivo, presente, na medida em que se relaciona consigo mesmo como (com) um ser universal e por isto livre” (MARX in FERNANDES, 1989. p. 154-155).

a um “surgimento de uma miscelânea de ‘teorias gerenciais’³⁰, que terá por objetivos ‘domesticar a mente operária’ e conquistar a lealdade do trabalhador ao processo de exploração” (GOMES e SILVA, 2004, p. 63). Pensando nesse novo contexto, Maurício Tragtenberg assevera que “a mudança das condições de trabalho leva à mudança dos modelos administrativos” (TRAGTENBERG, 1977, p.80). E desta forma,

a evolução do trabalho especializado, como situação transitória entre o sistema profissional e o sistema técnico de trabalho, a desvalorização progressiva do trabalho qualificado e a valorização da percepção, atenção, mais do que da habilidade profissional, inauguram a atual era pós-industrial (TRAGTENBERG, 1977, p.80).

Como um encadeamento de todas essas mudanças surge, dentro dos próprios departamentos pessoais das empresas, nas organizações Estatais, nas universidades e centro de pesquisas, um complexo de disciplinas acadêmicas e práticas, dedicadas ao estudo do trabalhador (BRAVERMAN, 1981, p.125). Nesse momento a Escola das Relações Humanas com George Elton Mayo³¹ (1880 – 1949) e seu colaborador Fritz Roethlisberger³² (1898 – 1974), entre outros, se faz presente, iniciando, nas palavras de Andrea Gabor, “uma das mais frutíferas colaborações na história da gestão científica americana” (GABOR, 2001, p. 112). Essa profícua colaboração propiciou

uma série de observações sobre o sistema social da fábrica e seu impacto no moral e na produtividade. A análise do grupo de Harvard contribui para expor os problemas que estavam por trás de uma série de pressuposições quanto ao trabalho industrial e que são debatidas até hoje – mais

³⁰ De forma simplificada podemos citar: “Elton Mayo e a ‘Sala de terapia de Tensões Industriais’, A. Maslow e a ‘Hierarquia de Necessidades Humanas’, C. Argyris e a idéia de ‘Ampliação das Tarefas’, L. Walter e a produção em cadeia ‘racionalizada biopsicologicamente’, a Volvo com sua experiência dos Grupos Semi-Autônomos, o ‘Scanlon Plan’ e os incentivos à participação, o ‘*Employee Involvement*’ e a aliança entre a UAW e a Ford contra o absenteísmo (*Absenteeism Hurts!* – Absenteísmo prejudica!), a aceleração da cadência da linha de montagem da Ford em Lordstown (Carro Vega), entre outros”. (GOMES e SILVA, 2004, p. 64). Para uma melhor compreensão das técnicas gerenciais desse período indicamos a leitura de *A fábrica como agência educativa*, de Felipe Luiz Gomes e Silva (2004), principalmente o capítulo intitulado: *A gestão da subjetividade humana, A linha de montagem e o trabalho repetitivo*. Da editora Cultura Acadêmica publicado em 2004.

³¹ “Elton Mayo era natural da Austrália, onde fez seus estudos em psiquiatria na Universidade de Adelaide. Chegou aos Estados Unidos em 1919 e trabalhou na Universidade da Pensilvânia. No período de 1926 a 1947 colaborou na Harvard Graduate School e coordenou o Setor de Relações Humanas na Empresa (GOMES e SILVA, 2004, p. 65).

³² Fritz Roethlisberger nasceu em Nova York e teve uma conturbada vida acadêmica iniciando seus estudos na Universidade de Columbia, passando pelo MIT e por Harvard. Estudou desde engenharia a filosofia e foi na *Harvard Graduate School of Business Administration* que ele “sentiu que encontrara um lar intelectual”, trabalhando junto com Elton Mayo em “um dos mais famosos e controversos estudos de motivação de empregados, os experimento de Hawthorne” (GABOR, 2001, p. 107 - 113).

especificamente, a visão racionalista do comportamento humano (GABOR, 2001, p. 134).

As origens dessa escola, ou grupo de estudiosos, foram precedidas por estudos realizados pela Academia Nacional de Ciências a partir de 1924 nos EUA. Buscando encontrar relações entre a produtividade dos trabalhadores frente à iluminação, fadiga, acidentes e rotatividade, esses primeiros estudos revelaram que outras variáveis influenciavam a produtividade, variáveis essas que não estavam sendo controladas nesse momento da investigação (MOTTA, 1977, p. 15). A “doutrina das relações humanas” é herdeira dessas experiências. Mas também, ao contrário do que alguns estudiosos acreditam, é herdeira igualmente da escola clássica de administração (Taylor-Fayol). A esse respeito Harry Braverman nos diz que:

O trabalho em si é organizado de acordo com os princípios tayloristas, enquanto os departamentos de pessoal e acadêmicos têm-se ocupado com a seleção, adestramento, manipulação, pacificação e ajustamento da mão-de-obra para adaptá-la aos processos de trabalho assim organizado. O Taylorismo domina o mundo da produção; os que praticam as “relações humanas” e a “psicologia industrial” são as turmas de manutenção de maquinaria humana (BRAVERMAN, 1981, p.84).

Essa “maquinaria humana” é submetida à apropriação da subjetividade. O intento de submeter o “espírito” e quebrar qualquer forma de resistência passa a ser o meio para a busca de uma produtividade maior e uma paz industrial duradoura (GOMES e SILVA, 2004, p. 68). A busca dessa “paz industrial duradoura” tem sua aurora nas experiências realizadas por pesquisadores (cientistas sociais e psicólogos) do Departamento de Pesquisas Industriais da *Harvard Graduate School of Business Administration* na empresa *Western Electric Division*, da *AT&T*, especificamente em sua fábrica de equipamentos telefônicos de Hawthorne em Chicago. “Essas experiências duraram cinco anos. As mudanças introduzidas se referiam, de modo geral, ao horário de trabalho, às pausas, e outras condições físicas” (MOTTA, 1977, p. 20). Esses experimentos, conhecidos como *Experiências de Hawthorne*, foram realizados em quatro fases distintas.

A primeira fase da pesquisa tinha como objetivo encontrar relação “entre a iluminação do ambiente de trabalho e o nível de produção” (GOMES e SILVA, 2004, p. 68). Mais que isso, buscava estabelecer correspondência entre a produtividade e as condições físicas do ambiente de trabalho. Estes primeiros estudos sob diversos aspectos se mostraram inconclusivos, todavia alguns resultados chamaram a atenção dos estudiosos. Nos “experimentos de iluminação” os trabalhadores foram divididos em dois grupos. Um

submetido a uma quantidade crescente de iluminação e outro grupo sujeito a uma intensidade de iluminação constante (GABOR, 2001, p. 135). “Contrariamente às expectativas, a produtividade aumentou em ambos os grupos. Os trabalhadores pareciam estar respondendo mais à atenção recebida da gerência do que a qualquer mudança física em seu ambiente” (GABOR, 2001, p. 135). Sobre essa mesma reação³³ dos trabalhadores Felipe L. Gomes e Silva usa um trecho de Homans que nos parece pertinente reproduzir aqui:

No sentido de mostrar uma reação direta qualquer entre variações na intensidade da iluminação e no ritmo da produção a experiência desapontou. (...) Um dos fatores que tinha impedido o resultado positivo do estudo fora, segundo entendiam, o psicológico: os funcionários submetidos à prova (variação da iluminação) reagiram às mudanças da intensidade de luz como supunham que deveriam, isto é, quando a intensidade da luz aumentava, eles se julgavam na obrigação de produzir mais, o contrário sucedendo quando a intensidade diminuía. (...) A descoberta parecia ser importante, pois indicava que as relações entre as condições físicas diversas e a eficiência dos trabalhadores poderiam ser afetadas por reações psicológicas semelhantes (HOMANS apud GOMES e SILVA, 2004, p. 73).

Na Sala de Montagem de Relés se estabeleceu a segunda fase da experiência de Hawthorne. A justificativa da escolha do departamento de montagem de relés para a experiência foi atribuída à constatação de uma ligeira oscilação na produção ali existente. “A preocupação central, nesta fase da pesquisa, estava relacionada à fadiga provocada pelo trabalho repetitivo” (GOMES e SILVA, 2004, p. 74). O trabalho na Sala de Testes de Montagem de Relês consistia em:

Reunirse una bobina, una armadura, resortes de contacto y aisladores, en un brazo, asegurando la colocación de las partes por medio de cuatro tornillos para metales; cuando el trabajo se realiza normalmente, el montaje de cada pieza requiere aproximadamente un minuto. [...] se habían tomado disposiciones para observar los cambios de temperatura y humedad. También se trató de proveer lo necesario para la observación de otros cambios, y especialmente de los cambios imprevistos, así como de los que habían sido experimentalmente introducidos. Esto también era consecuencia de la experiencia obtenida en los experimentos sobre iluminación³⁴ (MAYO, 1971, p. 67).

Foram selecionadas seis moças³⁵ para participar dessa experiência, cinco delas montariam os relés e uma ficaria encarregada da reposição do material. O grupo de Harvard

³³ “Essa resposta dos trabalhadores foi denominada *efeito Hawthorne*” (GABOR, 2001, p. 135).

³⁴ “Como é evidente, uma vez que o processo de produção não tinha sofrido o impacto da automação, a participação do trabalho vivo era determinante da produtividade” (GOMES e SILVA, 2004, p. 74).

³⁵ “Mayo partiu da análise de pequenos grupos segmentados do conjunto fabril, este isolado da sociedade industrial, valorizando o papel do *consenso* do pequeno grupo para produzir mais, minimizando o papel da autoridade na indústria, o que leva o administrador da Escola de Relações a um *humanismo verbal* e à

buscava manter o ritmo produtivo exercendo controle sobre algumas condições físicas, como a temperatura, umidade, quantidade de sono na noite anterior, os alimentos que foram ingeridos pelas funcionárias, etc. Esse experimento, ainda, pautou-se em uma infinidade de mudanças nas condições e principalmente no tempo de trabalho diário.

Ao todo, essa segunda fase da experiência Hawthorne foi subdividida em quatorze etapas. A primeira etapa consistiu no registro da capacidade produtiva do grupo ainda no local de origem. Logo após essa primeira etapa, o grupo mudou de local, mas permaneceu com as mesmas condições de trabalho. Num terceiro período, o alvo foi o sistema de pagamento, que migrou do pagamento por peça para o pagamento por tarefa em grupo. O quarto período marca o início da mudança direta no trabalho, introduziu-se um intervalo de cinco minutos de descanso no meio da manhã e cinco minutos de descanso no meio da tarde. Neste momento foi percebido um aumento considerável da produção. Ao longo das semanas, tal grupo foi submetido a sucessivas variações de pausas para descanso, que consistiu nas diversas outras etapas. Essas pausas para descanso foram acompanhadas de significativos aumentos produtivos³⁶. Foi possível, inclusive, reduzir a quantidade de horas de trabalho por dia e suprimir o trabalho aos sábados num período posterior. Tudo isso fez com que a experiência de Hawthorne

Así constituida, para un período de observación relativamente breve, la cámara de ensayo continuó siendo utilizada, en realidad, desde abril de 1927 hasta mediados de 1932, es decir, durante un período de más de cinco años. Y el interés creciente del experimento justificó su prosecución hasta que la crisis económica impidió nuevos progresos (MAYO, 1971, p. 67).

Em todo esse período a Sala de Montagem de Relés propiciou diversos “registros continuos del rendimiento de cinco³⁷ obreras durante un período aproximadamente de cinco años [...] [e] La continuidad y exactitud de estos registros los transformarían, necesariamente, en el punto de referencia más importante para otras observaciones” (MAYO, 1971, p. 68). Dentre essas observações, realizadas pelo eclético conjunto de especialistas³⁸ da Escola de

necessidade, às vezes, de recorrer à autoridade formal para satisfazer as quotas de produção exigidas” (TRAGTENBERG, 1977, p.82).

³⁶ Em uma das etapas as pausas foram fracionadas em três intervalos de cinco minutos na manhã e três intervalos de cinco minutos durante a tarde. Nesse momento foi percebido um decréscimo da produção. As trabalhadoras alegavam que essas interrupções quebravam o ritmo do processo de trabalho.

³⁷ “La obrera que primitivamente tenía el número cinco abandonó durante cierto tiempo los talleres Hawthorne, en el período intermedio, pero luego volvió a ocupar su lugar en el grupo” (MAYO, 1971, p. 67).

³⁸ “W. Lloyd Warner, um antropólogo social que conduzira as pesquisas de Yankee City, o primeiro esforço de seu tipo para aplicar as técnicas empregadas anteriormente apenas no estudo de comunidades primitivas no

Relações Humanas de Harvard, podemos citar “a inadequação do sistema de pagamento por peça” (GABOR, 2001, p. 134) e o ineficiente pagamento por desempenho. Em uma palavra, tais observações questionavam o vínculo entre o nível de remuneração dos trabalhadores e o aumento da produtividade.

Após estas últimas observações, o interesse do estudo deslocou-se dos incentivos monetários para os psicossociais e, deste modo, fundou-se um vínculo entre satisfação no trabalho e produtividade. Neste momento

Chegou-se à conclusão definitiva de que não há uma relação direta entre a melhoria das condições físicas do trabalho e o aumento da produtividade, descobrindo-se a importância do desenvolvimento do grupo social nas indústrias como um aspecto relevante para a eficiência da produção das mercadorias (GOMES e SILVA, 2004, p. 74).

A segunda fase da experiência na *Western Electric* levou ao entendimento de que ainda havia um universo a ser explorado pelos pesquisadores. Tal universo era a subjetividade humana. Essa tinha o potencial de “ser um elemento integrante da produção” (GOMES e SILVA, 2004, p. 74). A terceira fase da experiência de Hawthorne foi o desenvolvimento do programa de entrevistas realizadas na *Western Electric*. Os estudos no decorrer da experiência na Sala de Montagem de Relés indicavam que o moral tinha sido fator fundamental no aumento produtivo constatado. Logo os executivos da *Western Electric* e o grupo de Harvard concluiu “que la misma relación debía ser válida para toda la fábrica” (MAYO, 1971, p. 83). É a partir desse parecer que começa a se desenvolver um programa de entrevista destinado a todos os funcionários, com o propósito de:

- 1 Aprender de los empleados lo que les agrada y desagrada en su condición de trabajadores.
- 2 Proporcionar una base más definida y fidedigna para la formación de supervisores y para una mayor... fiscalización de adecuadas condiciones de trabajo, colocación y eficacia.
- 3 Completar y verificar las conclusiones extraídas de los estudios experimentales que se están realizando con pequeños grupos de operarios (MAYO, 1971, p. 87).

E assim, na visão da própria *Western Electric* “se pensaba que si todos los empleados pudieran ser entrevistados y se consiguieran sus comentarios sinceros, se obtendría un amplio cuadro de las prácticas de vigilancia en uso y de la conveniencia de tales prácticas” (WESTERN ELECTRIC COMPANY apud MAYO, 1971, p. 87). Essas entrevistas

contexto de um ambiente urbano-industrial. George Homans e T. North Whitehead, filho do filósofo e integrante do grupo de Mayo, também tiveram breves passagens por Hawthorne” (GABOR, 2001, p. 134).

corroboraram os resultados da Sala de Montagem de Relés, mas, além disso, permitiu um conhecimento muito maior sobre a condição dos trabalhadores “y aun sobre las actitudes y sentimientos de los empleados respecto de ella” (MAYO, 1971, p. 89). “El programa de entrevistas demostró que la dificultad principal no consistía en un simple error de supervisión, ni en un conjunto fácilmente modificable de condiciones de trabajo; era algo más íntimamente humano, más recôndito” (MAYO, 1971, p. 99).

Enfim, as experiências de Hawthorne permitiram que a Escola das Relações Humanas chegassem a conclusões que foram publicadas nas obras de Elton Mayo³⁹ e no “monumental estudo” *Management and the Worker* de Fritz Roethlisberger em coautoria com os supervisores de Hawthorne: Harold A. Wright e Willian J. Dickson (GABOR, 2001, p. 134).

Dentre essas conclusões os pesquisadores de Harvard entenderam a importância do “grupo social”. Este grupo teria como ponto de estabilidade a paz industrial, que seria proporcionada pelo fim dos conflitos entre o indivíduo e o grupo. “Mayo não vê possibilidades de utilização construtiva de conflito social, que aparece para ele como a destruição da própria sociedade” (TRAGTENBERG, 1977, p.81). Portanto, o fundador da Escola das Relações Humanas reforça a idéia de que o homem é um animal político e que se agrupa por uma tendência natural (MOTTA, 1977, p. 21). Assim sendo, Elton Mayo, e seus discípulos, acreditavam que era “mais eficiente tentar mudar as atitudes dos grupos que dos indivíduos isoladamente” (MOTTA, 1977, p. 17).

Esses “grupos sociais” na verdade se constituíam em grupos informais que se estabeleciam no interior da empresa. “Los individuos que integran una sección de trabajo no son meramente individuos; constituyen un grupo, dentro del cual han desarrollado hábitos de relaciones con su compañeros, sus superiores, su trabajo y el reglamento de la compañía” (MAYO, 1971, p. 114). A Escola das Relações Humanas constatou que os operários zelavam pelo seu próprio bem estar por meio da criação de grupos informais⁴⁰ que se articulam em torno de certo tipo de lealdade interna. Durante a fase das entrevistas “os pesquisadores descobriram que existia uma organização informal que determinava a produção de cada trabalhador embasada em seus próprios padrões de justiça e na posição que cada trabalhador ocupava dentro do grupo de trabalho” (GABOR, 2001, p. 137). Veremos como Homans

³⁹ Elton Mayo escreveu três livros: *The human problems of industrial civilization*, 1933. *The social problems of industrial civilization*, 1945; e *The political of industrial civilization*, 1947.

⁴⁰ Como adverte Felipe L. Gomes e Silva: “Antes de Mayo revelar sua experiência, o próprio F. W. Taylor, quando trabalha como operário, participa da ação desses grupos e exercia a “vadiagem sistemática”, “freagem da produção” ou “práticas restritivas” (GOMES e SILVA, 2004, p. 91).

entende esses grupos informais por meio de uma passagem do livro *A fábrica como agência educativa* de Felipe L. Gomes e Silva:

(...) os pesquisadores foram descobrindo, no curso das entrevistas na fábrica, evidências aqui e acolá de um tipo de comportamento que indicava fortemente que os operários começavam a agrupar-se informalmente a fim de se proteger contra práticas que consideravam uma ameaça ao seu bem-estar. Este comportamento manifestou-se em: a) produção controlada, isto é, padrões que os operários achavam que deveriam constituir a produção normal para um dia de trabalho e que não eram ultrapassados por nenhum deles; b) práticas não-formalizadas pelas quais os operários que exerciam os padrões, considerados sabotadores, podiam ser punidos; c) expressões que deixavam transparecer que o sistema de pagamento de incentivos por produção em grupo não estava dando resultados satisfatórios, etc (HOMANS apud GOMES e SILVA, 2004, p. 75).

Na visão dos fundadores da Escola de Relações Humanas, determinar os fatores que provocam tais interações entre grupo e indivíduo constitui numa das atividades mais importantes e, nesse intento, o desenvolvimento e aplicação das teorias psicológicas tornaram-se imprescindíveis. Muitas vezes, os interesses ou necessidades que os homens buscam satisfazer, por meio do grupo informal, no cotidiano de trabalho, chocam-se com os interesses da companhia, despertando a tensão, o conflito, inquietação e o provável descontentamento frente à empresa, assim sendo, “a racionalidade não era perfeita” (GOMES e SILVA, 2004, p. 75). Portanto, é necessário adaptar os interesses do grupo informal aos interesses da empresa.

Para Elton Mayo a cooperação dos operários reside na aceitação das diretrizes da administração, representando uma escamoteação das situações de conflito industrial. Nesse sentido, ele continua a linha clássica taylorista, este acentuava o papel da contenção direta, aquele a substitui pela manipulação (TRAGTENBERG, 1977, p.82).

Mayo e seus seguidores pretendiam a criação de um novo ambiente industrial onde a primazia das condições subjetivas permitisse aos trabalhadores ignorar as interferências externas e se dedicarem exclusivamente à produção, já que neste novo ambiente industrial reinaria a satisfação no trabalho. Assim sendo, na experiência realizada na Sala de Montagem de Relés, Mayo entendeu que “fortaleciendo el equilibrio interno ‘temperamental’ de las obreras, la compañía les permitió lograr un ‘estado de equilibrio’ mental que ofreció gran resistencia a una variedad de condiciones externas” (MAYO, 1971, p. 81). Portanto, até mesmo as modificações implementadas no cotidiano das trabalhadoras desta experiência em questão foram, posteriormente, entendidas como secundárias frente a “un menor descontento por el trabajo y sus condiciones, y todo lo que ello puede significar para la mente humana (MAYO, 1971, p. 81).

Em todo caso, o leque de mudanças que os trabalhadores de Hawthorne enfrentaram, como as pausas para descanso, foram crescentemente precedidas pela consulta ao grupo de trabalhadores. “Se escuchan sus comentarios y se los discute; sus objeciones llegan algunas veces a invalidar una sugestión. Indiscutiblemente, el grupo desarrolla un sentido de participación en las determinaciones decisivas y se transforma en una especie de unidad social” (MAYO, 1971, p. 79). Nesse quesito a Escola das Relações Humanas enfrenta inúmeras críticas, dentre as quais é acusada de estimular nos trabalhadores uma percepção de que são imprescindíveis no processo decisório, mas na verdade só endossam decisões já previamente estabelecidas.

Em nossa opinião a perspectiva da Escola de Relações Humanas reduz o conflito entre o capital e o trabalho a problemas individuais e de personalidade, em outros termos, encontramos o psicologismo⁴¹ ocultando os conflitos sociais. Ao negar o conflito e adaptar a força de trabalho ao processo produtivo, a Escola de Relações Humanas procura “harmonizar as relações entre a gerência e a classe operária” (GOMES e SILVA, 2004, p. 76). Isso se ocorrer por meio do *truque dos valores múltiplos* ou *truque de Hawthorne*, que consiste em enfrentar os fatos “mas recolocados em um novo quadro de referência, deslocando por novos signos de sua origem primordial, os conflitos de classe, e reapropriados pela gerência por uma ‘nova fala’, uma fala que silencia” (GOMES e SILVA, 2004, p. 76). Essa ressignificação do conflito social realizada pela Escola de Relações Humanas é colocada de forma direta numa passagem de Georges Friedmann citada por Felipe L. Gomes e Silva:

(...) Em termos claros, trata-se de passar das preocupações referente ao trabalho deste operário ou daquela empregada (*job-factors*) a preocupações que não se referem ao trabalho, mas sim à personalidade do trabalhador (*non-job-factors*). O operário, em lugar de se sentir incompreendido e lesado, descobre-se vítima das circunstâncias de que a Companhia não é responsável. (...) (GOMES e SILVA, 2004, p. 78).

Ainda nos cabe fazer menção, mesmo que de forma sucinta, a Léon Walther⁴². Segundo Felipe L. Gomes e Silva em seu livro *A fábrica como agência educativa*, esse psicólogo diverge das proposições de Elton Mayo, porém de certa forma ambos se

⁴¹ “Enquanto a Escola Clássica pregava a *harmonia* pelo autoritarismo, Mayo procura-a pelo uso da Psicologia, convertendo a resistência em problema de inadaptação pela manipulação dos conflitos, por pessoal especializado em Psicologia social e Sociologia industrial, ou melhor, relações industriais” (TRAGTENBERG, 1977, p.83).

⁴² “Léon Walther, psicólogo de origem báltica, antes da primeira guerra, foi obrigado – quando era jovem professor em um Colégio de São Petesburgo – a exilar-se da Rússia czarista por razões políticas e estabelecer-se na Suíça, onde trabalhou como operário de uma indústria de relógios. No ano de 1917 trabalhou no Instituto J.J. Rousseau e ensinou psicologia do trabalho nas Universidades de Genebra e Friburgo (FRIEDMANN apud GOMES e SILVA, 2004, p. 79).

completam. Sumariamente Walther é um “teórico do trabalho parcelado e inconsciente” que prega a libertação do aborrecimento do trabalho por meio de aspectos do “humanismo concreto” facilitando a evasão mental do processo produtivo – o devaneio. Essa postura permitiria um trabalho mais “eficiente e com gestos humanos semi-automáticos sincronizados e inconscientes” (GOMES e SILVA, 2004, p. 80).

O trabalho inconsciente e o devaneio – a evasão mental – “libertam o homem” do que ainda de humano havia no processo de produção, mesmo que estes aspectos fossem a atenção degradada e o aborrecimento, sentimentos causadores de reações de recusa tais como: absenteísmo, *turnover*, desavenças, sabotagem, associativismo e greves (GOMES e SILVA, 2004, p. 80).

Por fim, Felipe L. Gomes e Silva assevera que Elton Mayo e Léon Walther partem de premissas teóricas distintas, mas tem objetivos semelhantes: “controlar a ‘insatisfação’ humana com o trabalho parcelado e repetitivo – realizado em cadeia – e assegurar certo nível de eficiência e produtividade para a empresa” (GOMES e SILVA, 2004, p. 82). Assim sendo, esses teóricos conseguem reduzir a reificação humana a problemas psicológicos, não ultrapassando a epiderme da questão e propiciando a “evidência que a produtividade na linha de montagem depende de fatores subjetivos, da destreza manual dos trabalhadores de execução direta” (GOMES e SILVA, 2004, p. 102).

Pensando ainda a “gestão da subjetividade”, poderíamos falar sobre os representantes da gerência participativa como: H. Simon e J. March, C. Argyris, J. Litterer, F. Herzberg entre outros. Estes “filósofos do capitalismo” teorizam sobre os mais diversos assuntos concernentes à motivação dos trabalhadores no intuito de “‘criar um clima’ favorável à exploração da força de trabalho, reconhecer e aproveitar o ‘potencial mental’ (*thinking worker*) dos operários para melhorar a eficiência do processo de produção de mercadorias” (GOMES e SILVA, 2004, p. 91). Um apanhado sobre suas experiências e conclusões mais nos afastaria de uma conclusão do que nos aproximaria da temática, por ora, desenvolvida neste ensaio. Em comum, a Escola das Relações Humanas e os representantes da gerência participativa tinham como foco os problemas humanos da sociedade industrial. Toda essa “solicitude aos problemas operários”, desenvolvida ao longo da história da administração, seja durante a primazia da Escola de Relações Humanas ou da *gerência participativa* e seus posteriores desenvolvimentos, buscavam e ainda buscam deslocar

as diversas manifestações das “insatisfações” operárias (absenteísmo, *turnover*, sabotagens, greves selvagens, etc.) do caminho das lutas sociais e das reivindicações imediatas para o “*locus* organizacional”, um espaço

privilegiado para o exercício da manipulação simbólica e controle das consciências humanas no quadro de um processo industrial – montagem com mãos humanas – em que a produtividade ainda depende dos aspectos subjetivos, isto é, de um conjunto de “operários de execução direta (GOMES e SILVA, 2004, p. 98).

Todo esse trágico quadro foi pintado e ainda é em diversas indústrias espalhadas pelo mundo. A resistência a esse “exercício da manipulação simbólica e controle das consciências humanas” independente do lugar espacial e temporal vai continuar existindo. Os trabalhadores, inconformados com sua situação de ontem e hoje, sempre enfrentam os mecanismos, cada vez mais, refinados de coerção e vigilância. Esses mecanismos serão estudados nos próximos capítulos quando entenderemos o toyotismo – atual forma de exploração flexível - e suas estruturas, todavia acreditamos que

(...) os trabalhadores não são destruídos como seres humanos, mas simplesmente utilizados de modos inumanos, suas faculdades críticas, inteligentes e conceptuais permanecem sempre, em algum grau, uma ameaça ao capital, por mais enfraquecidas ou diminuídas que sejam (BRAVERMAN, 1981, p. 124).

1.5 A “aurora” da reestruturação produtiva toyotista: Nuances teórico-metodológicas

Na argumentação de David Harvey, geógrafo marxista de origem britânica, frequentemente há referências às políticas Estatais como a base de sustentação da expansão capitalista, principalmente no período pós-guerra. E é desse modo que este autor encontra um modelo explicativo para as estruturações e arranjos produtivos ocorridos em meados do século XX. Harvey o Keynesianismo como um regime de acumulação associado a um modelo de regulamentação social e político, capaz de oferecer sustentáculos à “era de ouro”.⁴³

O corte temporal que Harvey realiza utiliza uma data simbólica inicial para o fordismo. O ano de 1914 é usado como referência pelo geógrafo. Esse ano marca o início da produção com um dia de trabalho de oito horas vinculado à remuneração de cinco dólares, nas indústrias Ford. Porém, o ano de 1914 compreende a gênese de um processo que só atinge sua “maioridade” no período pós-guerra. Só depois desse tempo transcorrido é que taylorismo/fordismo consegue abolir, em parte, as resistências a um sistema de produção

⁴³ Período compreendido entre 1945 e 1973, que o historiador Eric Hobsbawm denomina em sua obra: A Era dos Extremos: O Breve século XX; São Paulo: Editora. 1995. Nesse período é possível constatar um crescimento das economias dos países capitalistas centrais, no continente europeu e norte-americano e no Japão. Esse crescimento econômico é acompanhado, de forma desigual e restrita, por alguns países da América do Sul.

rotinizado e com longas e exaustivas horas de trabalho enfadonho. Somente no pós-guerra, passados mais de trinta anos, a produção industrial coloca fim à necessidade de habilidades específicas⁴⁴ dos funcionários e exige, desse modo, um novo modelo de regulamentação no intuito de atender aos requisitos da produção fordista (HARVEY, 1993, p. 124). Assim sendo, foi possível um longo período de expansão até o ano de 1973, no qual Harvey acredita que:

O período pós-guerra viu a ascensão de uma série de indústrias baseadas em tecnologias amadurecidas no período entre-guerras e levadas a novos extremos de racionalização na segunda guerra mundial. Os carros, a construção de navios e de equipamentos de transportes, o aço, os produtos petroquímicos, a borracha, os eletrodomésticos e a construção se tornaram os propulsores do crescimento econômico, concentrando-se numa série de regiões de produção mundial (...). A outra coluna estava na reconstrução patrocinada pelo estado de economias devastadas pela guerra, na suburbanização (particularmente nos Estados Unidos), na renovação urbana, na expansão geográfica dos sistemas de transporte e comunicações e no desenvolvimento infra-estrutural dentro e fora do mundo capitalista avançado (HARVEY, 1993, p. 125).

Desse modo, seja pelo aumento da eficiência tecnológica e produtiva ou pelo patrocínio direto e indireto do Estado, o mundo pós-guerra teve um momento de prosperidade vigoroso. A esfera dos países industrializados sob influência dos Estados Unidos se organiza em torno de algo denominado por João Bernardo de *Sistema de Expansão do Consumo Particular* que, de forma geral, consiste na transferência de parte de rendimentos das camadas de nível financeiro de vida superior para as camadas com nível financeiro de vida inferior. Pois, deste modo, “o aumento dos rendimentos das camadas com nível de vida mais baixo tem como conseqüência o acréscimo da procura global de bens de consumo, com efeitos a menor ou maior prazo sobre a totalidade da vida econômica” (BERNARDO, 1979, p.98)⁴⁵.

Já a partir dos anos sessenta, o quadro muda e as empresas passam por uma estabilização da produtividade e fixação ou mesmo queda da lucratividade. Diversos fatores contribuíram para tanto. Em especial, a recuperação do Japão e da Europa havia se

⁴⁴ Esse “Fim a necessidade de habilidades específicas” deve ser encarado com ponderação. O sistema capitalista faz uso de diversas concatenações de formas de produção e exploração. Portanto, diferentes nichos de tecnologia, e qualificações, podem ser usados em diferentes formas de extração da mais-valia, variando tanto localmente como qualitativamente. “O processo de acumulação capitalista gera formas de produção não integradas plenamente aos princípios avançados da maquinaria, ou seja, o capital ‘cria e recria’ formas ‘atrasadas’ de produção” (SILVA, 2004, p. 8).

⁴⁵ Buscando ser contundente, mas ao mesmo tempo sem ser sectário, em nossa opinião esse Sistema de *Expansão do Consumo Particular*, não só é fidedigno aos acontecimentos da história do ocidente no século XX, bem como, é aplicável à primeira década do século XXI no Brasil. Programas assistencialistas como o *Bolsa Família* ou o destravamento do sistema creditício levam ao consumo as classes menos abastadas e ao aquecimento da totalidade da economia, mas isso não significa que proporcionará uma equitativa distribuição de renda.

completado, existiam problemas fiscais nos Estados Unidos que freavam o crescimento da economia, deu-se início a uma política de substituição das importações nos países do terceiro mundo que afetavam negativamente as empresas do primeiro mundo, juntamente com a queda da atividade produtiva ocorreu uma inflação dos preços, numa conjugação denominada de estagnaflação. “De modo mais geral, o período de 1965 a 1973 tornou-se cada vez mais evidente a incapacidade do fordismo e do keynesianismo de conter as contradições inerentes ao capitalismo” (HARVEY, 1993. p.135).

Com efeito, para Harvey, a rigidez do modelo fordista frente ao mercado, aos contratos de trabalho e aos compromissos dos Estados, propiciou a ruína do regime taylorista/fordista após a expansão do pós-guerra. Isso tudo aliado a:

a profunda recessão de 1973, exacerbada pelo choque do petróleo, evidentemente retirou o mundo capitalista do sufocante torpor de “estagflação” (estagnação da produção de bens e alta inflação de preços) e pôs em movimento um conjunto de processos que solaparam o compromisso fordista. Em consequência, as décadas de 70 e 80 foram um conturbado período de reestruturação econômica e de ajustamento social e político (HARVEY, 1993, p. 140).

Contrastando com a ideia de David Harvey, de que o Estado seja o principal propulsor na conjuntura recessiva, via gastos públicos, João Bernardo acredita que o epicentro de um plano teórico explicativo do modo de produção e suas idiossincrasias esteja centrado nas relações sociais de produção. Assim sendo, para João Bernardo é necessária uma constante revisão dos aspectos programáticos de um conjunto teórico-analítico anticapitalista (PINTO, 2009, p 03). Destarte, sua vinculação ao “programa teórico-político do comunismo marxista autogestionário” não pode se afastar de suas balizas fundamentais: que está “centrado no conceito de exploração e na redefinição (junto a Marx) do estatuto teórico da mais-valia”. (PINTO, 2009. p 03).

Bem, um assunto ainda se faz pertinente: o controle do tempo. Isso porque, é no controle e uso do tempo de trabalho que acontece o processo de extração de mais-valia. O comando dos “capitalistas, antes de incidir sobre a materialização ou a concretização do processo de trabalho, incide no próprio processo” (BERNARDO. 2006. p. 04). Essa exploração que é real esboça-se imaterialmente, pela própria característica do tempo. Aqueles que examinam só a superfície dos fenômenos não percebem que é esse o ponto central do capitalismo, a expropriação do tempo, ou da mais-valia nele gerada (BERNARDO, 2006, p. 04). Teóricos do capital, há muitas décadas, entenderam que a questão principal não é a posse dos meios de produção, mas o controle da produção:

A fabricação mais econômica no futuro será aquela na qual um artigo completo não será fabricado na mesma oficina, a não ser que seja um artigo muito simples. O método moderno, ou do futuro, consistirá em fazer as peças onde possam ser melhor fabricadas, efetuando-se a montagem no ponto das vendas. É o método que adotamos hoje e que procuramos aperfeiçoar. Seria indiferente que uma empresa ou um indivíduo possuísse todas as fábricas das peças de um produto ou que fossem elas feitas em fábricas alheias, se *adotassem estas os mesmos métodos de trabalho* (FORD, 1966, P. 46-47). (Grifo no original)

Aqui novamente a preponderância dos gestores, especialistas em controlar o tempo de trabalho alheio, é evidenciada. Estes “têm sido capazes de agravar a exploração e, o que é sinônimo, desenvolver o capitalismo” (BERNARDO, 2006, p. 04):

A substância do capital, a substância do valor, é o tempo de trabalho, que não constitui algo de materializado, que não é ainda o produto do trabalho, mas precisamente o trabalho no seu decurso, a força de trabalho enquanto capacidade de trabalho em realização (BERNARDO, 2009, P. 30).

Depreende-se dessas observações que o *marxismo das relações sociais de produção*, definido e difundido por Bernardo, localiza nas formas que as relações sociais aconteceram, bem como, na exploração da mais-valia e do tempo dos trabalhadores, o desenvolvimento do taylorismo e fordismo durante o século XX. Além disso, o autor procura encontrar no desenvolvimento das lutas e reivindicações operárias a ulterior reestruturação flexível: o toyotismo.

Nos dizeres do próprio João Bernardo:

O taylorismo implica que o trabalhador seja despossuído do controle sobre os seus ritmos, o qual passa inteiramente⁴⁶ para o engenheiro de produção, e em seguida para o capataz... Nesta perspectiva, *o toyotismo hoje em voga é um desenvolvimento – não uma negação – do taylorismo*. Os círculos de controle da qualidade, o *just in time*, a qualidade total, etc. só podem começar a ser aplicados se, se dispuser de uma força de trabalho que já, desde há várias gerações, esteja sujeita ao taylorismo. Para que os

⁴⁶ Aqui João Bernardo utiliza a palavra “inteiramente”. Seria uma imprecisão linguística ou um equívoco sobre o desenvolvimento das forças produtivas? O processo de “racionalização” que o taylorismo promoveu sobre a organização do trabalho jamais possibilitou uma “racionalização perfeita” e uma total perda do controle sobre o trabalho. E aqui defendemos que o toyotismo também não conseguira tal feito. Mais que isso acreditamos que o ser humano tem uma força e uma capacidade inquebrantável, o contrário seria perder a convicção de que mudanças são possíveis e que aspectos historicamente determinados da sociedade passem a ser eternizados. Em resposta a nossa pergunta, acreditamos que a palavra “inteiramente” representa uma imprecisão linguística já que o Marxismo das Relações Sociais de Produção, que João Bernardo aqui representa, leva em conta principalmente o funcionamento de uma economia revolucionária, que tem com base a resistência a exploração, mais que isso a “auto-organização da mão-de-obra através de estruturas horizontais que rompem com o verticalismo dominante nas unidades produtivas” (TRAGTENBERG apud BERNARDO, 2009, p. 21).

administradores de empresa manipulem com maior sofisticação o tempo de trabalho, é necessário que os trabalhadores tenham previamente sido habituados a viver despossuídos do controle do exercício da sua atividade (BERNARDO, 1998, p. 09). (grifo nosso)

Portanto, João Bernardo busca a alvorada do toyotismo na degenerescência dos movimentos reivindicatórios dos trabalhadores, focando a luta de classes e a resistência operária. Em fins da década de 1950, a classe trabalhadora começou a encabeçar suas próprias reivindicações no intuito de mantê-las sob suas orientações e não mais sob a de dirigentes sindicais. Esses trabalhadores tomaram frente em comissões de fábricas ou assembleias de bairro; assumindo, assim, o controle de inúmeras empresas de forma autônoma (BERNARDO, 1998, p. 23).

Foi a partir de então que os administradores de empresa começaram a fazer apelo não só à força muscular dos trabalhadores, mas igualmente às suas capacidades intelectuais e, em especial, às suas aptidões organizativas. A recuperação capitalista das formas de luta promovidas pelo movimento autônomo deu lugar às técnicas modernas de gestão, comumente designadas como toyotismo. E, assim, o talento de que os trabalhadores haviam dado mostras nos seus esforços de emancipação acabou sendo rentabilizado pelos capitalistas enquanto novas qualificações profissionais permitiram inaugurar outro patamar de complexidade do trabalho e agravar a exploração (BERNARDO, 1998, p. 25).

Ao tentar reconstruir a teia de relações histórico-sociais e técnicas do âmago produtivo, em nossa pesquisa, evidentemente mesclamos interpretações teórico-metodológicas de David Harvey e João Bernardo. Melhor que isso, buscamos interrogá-los, confrontá-los e, por que não, criticá-los. Todavia, as perspectivas que João Bernardo adota, sobre a reestruturação produtiva, ressoam nas constatações do próprio Taiichi Ohno⁴⁷ e, justamente por isso, adquirem em nossa visão uma maior verossimilhança. Isso porque, Ohno, no decorrer de seu livro, entre outras coisas, enfatiza a importância de o Japão não ter uma tradição sindical (OHNO, 1997, p. 34). Nas falas do engenheiro Ohno, também, é constante a referência a uma incessante busca de transformação do Capital Variável para Capital Constante, por meio da ajuda direta ou indireta dos próprios trabalhadores (OHNO, 1997, p.

⁴⁷ Taiichi Ohno nasceu em Dairen (Port Arthur), Manchúria, China, em fevereiro de 1912. Em 1932, após formar-se no departamento de engenharia Mecânica, na *Nagoya Technical High School*, entrou para a *Toyoda Spinning and Weaving*. Em 1943, foi transferido para a *Toyota Motor Company* onde foi nomeado diretor da loja de máquinas em 1949. Em 1954 tornou-se diretor da Toyota, diretor gerente em 1964, diretor gerente *senior* em 1970, e vice-presidente em 1978, e vice-presidente executivo em 1975. O Sr Taiichi Ohno é considerado o principal formulador do método Toyota de produção, também conhecido como Ohnismo em homenagem a Ohno.

32, 41, 56, 57, 63, 65, 112 e 126). Tais aspectos, deveras importantes, reverberam no conjunto da obra de João Bernardo e serão pormenorizados nos próximos itens.

1.6 Reestruturação produtiva toyotista: “O operário gere seu próprio trabalho”

O fulcro das técnicas de administração do capital, tanto na gestão do trabalho fabril como na gestão do trabalho administrativo, consiste no nítido empenho em amenizar os conflitos sociais engendrados no cotidiano dos trabalhadores. Diante disso, o conflito social originado no seio da produção capitalista tem sido sucessivamente ressignificado e usado contra os próprios trabalhadores. Esses conflitos e reivindicações têm servido de munição à própria organização empresarial, possibilitando a criação de novas formas de fiscalização e controle social.

Durante a predominância do modelo de organização produtiva taylorista e fordista a forma usual era uma exploração pautada na extração de mais-valia absoluta⁴⁸. Esta, todavia, exige um grande fracionamento das tarefas acompanhado de um incessante escalonamento dos funcionários, a hierarquia torna-se a palavra de ordem. Essa infinidade de posições entre os trabalhadores permitiu um aumento do “controle sobre a classe explorada na medida em que lhe impõem uma dada estrutura interna” (BERNARDO, 1998, p. 14).

Além disso, a extração de mais-valia absoluta exige um aumento considerável de (re)pressão e de vigilância sobre os trabalhadores, conjuntamente a um aumento quantitativo de maquinaria e mecanismos, o que exige, por sua vez, a contratação de mais mão-de-obra e a edificação de plantas industriais maiores. Todo esse conjunto representou⁴⁹ um risco para os capitalistas em função da facilidade que os funcionários têm de mobilizar-se politicamente (BERNARDO, 2004, p.77). Em suma, o conjunto desses recursos adotados pelas empresas (menores salários, maior tempo de jornada, maior repressão e vigilância, mais mão-de-obra e plantas industriais maiores) mostrou-se ineficiente ao longo do tempo, podendo, inclusive, gerar rendimentos decrescentes.

Depreende-se dessas observações que inúmeros inconvenientes são proporcionados aos capitalistas que fazem o uso intensivo e exclusivo da extração de mais-valia absoluta. De

⁴⁸ Na definição de João Bernardo a mais-valia absoluta: “constitui uma forma rudimentar de exploração, que na sua modalidade extrema é adequada apenas aos trabalhadores desprovidos de quaisquer qualificações especiais. Para aumentar a extorsão de mais-valia absoluta basta prolongar a jornada ou reduzir a remuneração, o que a curto prazo deteriora as capacidades do trabalhador e lhe diminui a utilidade enquanto objeto de exploração” (BERNARDO, 2004, p. 123).

⁴⁹ E ainda representa, visto que há locais e ou nichos tecnológicos que essa forma de exploração se faz presente devido à coexistência de diferentes níveis técnicos dos meios de produção.

forma que os capitalistas iniciaram um novo patamar de exploração pautada na mais-valia relativa⁵⁰ que se caracteriza como uma forma de exploração mais refinada. Essa exploração incide principalmente sobre trabalhadores mais qualificados que são capazes de oferecer um aumento contínuo de produtividade.

Destoando de outros autores, João Bernardo localiza a crise do taylorismo/fordismo no conjunto de contestações da força de trabalho em sua globalidade. Dentre essas, podemos citar três: a primeira é a reação da classe trabalhadora frente à atuação dos sindicatos que se tornaram “verdadeiros administradores da utilização capitalistas da força de trabalho” (BERNARDO. 2009. p. 108), impelindo os trabalhadores a buscarem formas de organização à margem do controle sindical, um segundo movimento contestatório surge do âmbito da classe média ao presenciar uma espécie de “taylorização” do ensino superior. A perda do exclusivismo da universidade, bem como as portas que o diploma superior poderia abrir na época, colocou em risco inserção das classes abastadas no sistema produtivo; por fim, temos uma crescente sabotagem ao sistema de trabalho, fruto de uma coesão operária impregnada de símbolos e de atitudes maleáveis e adaptáveis às circunstâncias de opressão e exploração a que estavam submetidos no regime de exploração de mais-valia absoluta.

Todo “esse conjunto de contestações reforça-se reciprocamente, constituindo a motivação profunda da grande crise econômica mundial iniciada em 1974, que se apresentou como uma crise do taylorismo” (BERNARDO, 2004, p.79). Seja pelos grandes movimentos de greve ativos e coletivos ou por pequenas e sutis lutas passivas e individuais, João Bernardo chama atenção, importante mencionar, para o fato de que essas diferentes formas de resistências comprometeram a eficácia social do taylorismo/fordismo. E assim as:

pequenas e obscuras lutas cotidianas permitiram que a mão-de-obra, cada vez mais habituada a lidar com os métodos da grande indústria, se mostrasse capaz de controlar na prática os ritmos impostos aos seus gestos. Taxas de absenteísmo crescentes, atrasos e imobilizações técnicas das cadeias de montagem, quantidades significativas de produtos defeituosos, tudo isso revela a sabotagem do sistema de trabalho (BERNARDO, 2004, p. 79).

Na história da *administração científica* falta ainda inserir as análises e proposições de seu mais recente e impactante idealizador. Taiichi Ohno é o homem que planta a semente da árvore chamada *reestruturação produtiva de cunho flexível*, ou o *toyotismo*. Ohno sintetizou

⁵⁰ “A exploração cresce duplamente no sistema de mais-valia relativa, por um lado porque os trabalhadores produzem cada vez mais valor, por outro lado porque restauram a sua força de trabalho consumindo uma soma sempre menor de valores” (BERNARDO, 2004, p. 124).

sua história à frente da *Toyota Motor Company*⁵¹ e a evolução do sistema toyota de produção em seu livro *O Sistema Toyota de Produção: Além da produção em Larga Escala*, que o próprio autor entende não se constituir apenas como um sistema de produção. Ohno está “confiante que ele [o sistema Toyota de produção] revela sua força como um sistema gerencial adaptado à era atual de mercados globais e de sistemas computadorizados de informações de alto nível” (OHNO, 1997, p. X). Vamos agora focalizar Ohno e suas ideias.

Ohno encontrou nas necessidades do Japão a chave propulsora de todo o sistema Toyota. A crise do petróleo de 1973, seguida da recessão que atingiu governos e empresas, levou a um crescimento econômico lento. Nesse momento “havia escassez de tudo, desde matérias-primas até peças. Não podíamos conseguir as coisas na quantidade ou no momento necessário” (OHNO, 1997, p.33). Todavia, “devido ao fato da Toyota ter sofrido menos os efeitos da crise do petróleo, as pessoas começaram a prestar atenção ao seu sistema de produção” (OHNO, 1997, p. 123).

Como as grandes inovações organizacionais norte-americanas que o precederam, o sistema Toyota é o resultado de um lento processo de maturação, feito de inovações sucessivas ou de importação de métodos e conceitos, de campos que, no começo pareciam distantes do sistema. [...] *Buscar a “necessidade”, melhor dizendo, o conjunto das limitações, mas também das oportunidades*, que determinaram esta linha de acumulação particular de saber-fazer organizacional que constitui o método Toyota, significa, em última instância, dar-se os meios de compreender o sentido profundo da inovação ohnista (CORIAT, 1994, p.36-37). (Grifo Nosso)

Em meados do século XX, a produção de automóveis era totalmente pautada em princípios tayloristas/fordistas. O intuito desta era cada vez mais aumentar a produção, gerando um imenso estoque capaz de satisfazer a sazonalidade do mercado. Tais princípios, como produção em massa e grandes estoques, proporcionavam uma margem de custos e de operação reduzidos. Essa redução de preço resultava em produtos mais baratos e consequentemente maiores vendas no final da cadeia produtiva. Essa mentalidade exigia um mercado consumidor grande e em constante crescimento. Crescimento esse que ao longo dos anos se mostrou impraticável.

A necessidade compulsiva de aumento de produtividade aqui deve ser ponderada. Não é necessário aumentar a produtividade em escalas infinitas, mas é necessário adequar a

⁵¹ Em 1937, a *Toyota Motor Company* foi fundada por Toyoda Kiichirō, filho de Toyoda Sakichi, um inventor do tear automático fascinado por veículos a motor e fundador da Toyoda *Spinning and Weaving* e da Toyoda *Automatic Loom*. O sobrenome “Toyoda,” que significa “campo de arroz abundante,” foi mudado para “Toyota,” pela divisão automotiva com fins mercadológicos. A palavra é uma leitura alternativa dos dois ideogramas com os quais é escrito o nome da família (OHNO, 1997, p. 139).

produtividade e aumentar a rentabilidade. Em outros termos é necessário produzir mais e melhor e isso se faz com a “passagem do trabalho morto pelo trabalho vivo, que lhe conserva o valor e lhe dá novo alento” (BERNARDO, 2009, p. 32) esse processo consiste na vivificação de elementos historicamente datados pela “acrécimo” da força de trabalho em ação. Em um ambiente recessivo e de pouca rentabilidade, o movimento incessante de Capital Variável em Capital Constante fica quase estagnado. Um dos resultados é a baixa circulação de mercadorias, pouca produtividade e pouca lucratividade. “O único modo que se oferece para contrariar essa tendência consiste em aumentar a taxa de produtividade, em passar permanentemente da mais-valia absoluta para a mais-valia relativa” (BERNARDO, 1979, p. 174), esse movimento deve ser contínuo, contrariando a tendência à queda de produtividade, isso nada mais é do que um outro nome a mais-valia relativa absolutizada⁵².

Depois do término da Segunda Guerra Mundial, a economia japonesa encontrava-se em forte recessão. Suas indústrias ultrapassadas eram pouco produtivas e, quando produziam, deparavam-se com estoques inexequíveis numa economia de lento crescimento:

Na atual era de crescimento lento, devemos minimizar o quanto antes os méritos da produção em massa. Hoje, um sistema de produção que busque o aumento do tamanho dos lotes [...] não é prático. Além de produzir todo tipo de desperdício, um sistema de produção assim não é mais adequado às nossas necessidades (OHNO, 1997, p.24).

Dentre o leque de problemas enfrentados pela economia japonesa merece destaque sua própria geografia. Em um país de proporções reduzidas, como o Japão, os recursos naturais são deveras escassos e plantas industriais grandes, com capacidade para comportarem grandes estoques, encarecem de maneira especial todo o processo produtivo. Junto a isso a recessão que a economia japonesa enfrentava impedia o recurso às importações.

Aliado à geografia peculiar, o Japão tinha na época um mercado consumidor pequeno, porém muito diversificado. Essa característica exigiu dos empresários grande taxa de inovação e variedade, além da busca permanente por qualidade. Estas últimas características por si só, lançam luz à incompatibilidade crescente dos métodos taylorista/fordista com a sociedade e economia japonesa do período.

⁵² Aqui podemos pensar uma nova face de mais-valia, a mais-valia relativa absolutizada: “... após cada ciclo de acréscimo da produtividade, a mais-valia relativa assim obtida *absolutiza-se* relativamente às fase seguinte de aumento da produtividade. O processo de extorsão de mais-valia relativa consiste na permanente obtenção de mais-valia *cada vez mais relativa*” (BERNARDO, 1979, p. 93).

Desde cedo, ciente disso, Toyoda Kiichirō⁵³ anuncia o objetivo de desenvolver carros produzidos nacionalmente para o público em geral:

Nós aprenderemos técnicas de produção do método americano de produção em massa. Mas nós não iremos copiá-los como são. Usaremos as nossas próprias pesquisas e criatividade para desenvolver um método de produção que seja adequado à situação do nosso próprio país (KIICHIRO, 1933, apud OHNO, 1997, p.103).

A montadora Toyota passou por diversos períodos de dificuldade que foram transformados em oportunidades. Antes da crise do petróleo, mais precisamente em fins dos anos 40 e início dos anos 50 do século XX, a derrota na Segunda Guerra e a baixa-estima provocaram uma série de crises no país. A empresa Toyota chega a decretar falência e é socorrida por um banco que impõe diversas medidas, entre as quais a demissão de mais de 1600 funcionários, dentre eles o próprio presidente-fundador Toyoda Kiichirō, que provocara mudanças substanciais. Nem bem terminado os ajustes outro esforço é necessário. A guerra da Coreia exige empenho e encomendas em massa de pequenos lotes que na visão de Coriat: “Esta situação paradoxal de afluxo de encomendas num momento em que a fábrica acaba de demitir uma grande parte de seu pessoal conduzirá a soluções originais e inovadoras” (CORIAT, 1994, p.38). O engenheiro Taiichi Ohno foi transferido da *Toyoda Spinning and Weaving* para a *Toyota Motor Company* durante a guerra da Coréia e lá encontrou um ambiente onde os:

operários especializados estavam sendo transferidos da fábrica para os campos de batalha e um número crescente de máquinas estava aos poucos sendo operadas por homens e mulheres inexperientes. Isso naturalmente aumentou a necessidade de métodos de trabalho padrão (OHNO, 1997, p. 40).

Partindo destas assertivas, podemos concluir que a acumulação de experiências resultantes das lutas sociais ocorridas nas décadas de 1960 e 1970 e a crise de 1974 pressionou os chefes de empresas a compreenderem o potencial dos trabalhadores do chão de fábrica na condução dos processos de trabalho em prol da edificação do capital (BERNARDO, 2004, p.80). Também, as especificidades geográficas, culturais e sociais da sociedade japonesa aliadas ao senso de oportunidade de gestores japoneses promoveram uma nova fase da “*compreensão do tempo e espaço*”, para aqui usarmos um termo que David Harvey cunhou, ou em outros termos:

⁵³ Toyoda Kiichirō fundador da *Toyoda Spinning and Weaving* e posteriormente da *Toyota Motor Company*.

O toyotismo – empregado aqui o termo numa acepção muito genérica – resultou desta dupla tomada de consciência por parte dos capitalistas, de que era necessário explorar a componente intelectual do trabalho e que era necessário fragmentar ou mesmo dispersar os trabalhadores (BERNARDO, 2004, p.80).

1.7 Reestruturação: conceitos, estruturas e a exploração do componente intelectual do trabalho

Agora nosso estudo lança luz diretamente ao método Toyota de produção, discorrendo sobre suas fases de aperfeiçoamento, bem como, sobre a exploração do componente intelectual do trabalhador que o método empreende. Para tanto, a leitura e compreensão indissociável de Ohno, Coriat e Bernardo se fazem fundamentais.

Benjamin Coriat, ao refletir sobre as origens e condições de formação do sistema Toyota, divide-o em quatro fases ou etapas. Estas, se levadas à vontade de seu idealizador Ohno, jamais teriam fim, pois para Ohno a perfeição é um processo incessante e interminável sempre possível de ser melhorado.

Coriat pensa que o processo de edificação do método Toyota de produção compreende quatro fases cronológicas (CORIAT, 1994, p.36 -39):

- 1º Fase: Importação para o setor automobilístico das inovações técnico-organizacionais herdadas da experiência têxtil, que correspondem aos anos de 1947 a 1950.
- 2º Fase: Aumento da produção sem, todavia, aumentar o número de trabalhadores durante a crise e guerra da Coreia nos anos de 1949 e 1950.
- 3º Fase: Os anos posteriores a 1950, quando se efetivou a importação automobilística de técnicas de gestão dos estoques dos supermercados norte-americanos - o nascimento do *Kan-Ban*⁵⁴.
- 4º Fase: Por fim a extensão do método *Kan-Ban* aos subcontratantes.

O sistema de produção toyota tem seus sustentáculos em um todo estruturado de elementos relacionados e interdependentes. A absoluta eliminação do desperdício, inclusive de tempo, fundamenta o sistema toyota em dois pilares que são o *just-in-time* e a *autonomação*, ou automação com um toque humano.

O *just-in-time* “significa que, em um processo de fluxo, as partes corretas necessárias à montagem alcançam a linha de montagem no momento em que são necessários e somente na

⁵⁴ “Cartões” ou “Cartazes” em Japonês.

quantidade necessária” (OHNO, 1997, p.26). Deste modo, com a possibilidade de adquirir produtos na hora precisa e na quantidade precisa, o desperdício, as irregularidades e as irracionalidades puderam ser eliminados com eficiência e, o processo, sucessivamente aperfeiçoado, além é claro, de eliminar ou reduzir os estoques. Kiichirō Toyoda, precursor da manufatura japonesa, concebeu essa ideia e seus sucessores a transformaram em um sistema de produção.

A fim de evitar flutuações na produção, o *just-in-time* exige que ocorra um encadeamento lógico, incessante e contínuo de todas as informações, peças, pessoas, matérias e serviços necessários à fabricação do produto. Entretanto, o caminho do tráfego de informação é inverso. Seu primeiro estágio é a efetivação da venda, deste momento em diante as informações percorrem toda a cadeia produtiva, chegando por fim às matérias-primas necessárias para tal venda. Cada posto posterior leva a informação ao posto imediatamente anterior requisitando somente o necessário quando necessário. Tal citação elucida essa inversão de sentidos na produção *just-in-time*:

[...] a chave do método consiste em estabelecer paralelamente aos fluxos reais da produção (que vão dos postos anteriores aos postos posteriores), um fluxo de informação invertido que vai de jusante à montante da cadeia produtiva, e onde cada posto posterior emite uma instrução destinada ao posto que lhe é imediatamente anterior. Esta instrução consiste na encomenda do número e da especificação exata das peças necessárias ao posterior, a série de encomendas, de posto a posto, remonta em direção ao posto anterior, de tal maneira que em um dado momento, só há, em produção, no departamento considerado, a quantidade de peças exatamente necessárias (CORIAT, 1994, p.57).

Tais aspectos permitiram a Ohno uma produção enxuta só fabricando aquilo estritamente necessário. Assim, foi possível a implementação de um outro mecanismo de controle da supervisão: o *Kan-ban*. Ohno viajou aos Estados Unidos no ano de 1956 e lá ficou fascinado com a agilidade do método de reposição dos grandes supermercados. O engenheiro acreditou na aplicação da ideia à indústria automobilística, porque, com o emprego desse mecanismo, “o processo inicial imediatamente produz a quantidade recém retirada” (OHNO, 1997, p.45). O *Kan-ban* (“etiqueta”) é um instrumento para o manuseio e garantia da produção *just-in-time*, uma forma simples e direta de comunicação, localizada em pontos privilegiados do produto ou da produção. Tais etiquetas podem informar: quantidade, tempo, método, transferência, sequência, hora, destino, estocagem, contêiner e assim por diante (OHNO, 1997, p.47).

Outro mecanismo é o “*Andon*”, que permite, por meio de três luzes diferentes, que a produção seja acompanhada e supervisionada pela visão. Tais luzes possibilitam uma atuação muito mais rápida e eficiente na hora exata e no lugar exato, necessários à intervenção. Quando a operação prossegue em modo normal a luz verde fica acesa. No momento que um operário desejar ajustar alguma coisa ou solicitar ajuda, ele acende a luz amarela. Se uma parada de emergência é necessária para correção ou mesmo manutenção, na linha de produção, a luz vermelha é acesa. Todos estes estágios e atitudes são incentivados para que peças ou artigos defeituosos não atinjam o setor posterior ou, pior, o cliente.

A autonomia, por sua vez, não pode ser confundida com simplesmente automação. Autonomia é conhecida no toyotismo como *automação com um toque humano*. O sistema Toyota dá ênfase à autonomia, pois se trata de máquinas capazes de interromper o processo quando há alguma irregularidade no procedimento. Tal ideia surgiu com uma máquina de tecer auto-ativada que Sakichi Toyoda (1867-1930) inventou. O fundador da *Toyoda Spinning and Weaving* projetou tal máquina para interromper a produção naturalmente quando algum dos fios da urdidura ou da trama se rompesse. Isso, naturalmente, evitava a produção em massa de produtos defeituosos. A autonomia é um mecanismo capaz de comparar as condições de trabalho normais com uma anormal; exigindo, assim, um operador somente quando a máquina apresentar condições anormais, e só assim, a interferência humana se faz necessária (OHNO, 1997, p.28).

Como dito acima, a autonomia permite que o funcionário tome partido somente quando algo não se apresenta como normal dentro de determinados parâmetros que tal ou tais máquinas desempenham. Um dos grandes *insights* desta nova técnica de gestão é permitir que os operadores se tornem trabalhadores multifuncionais. “No sistema japonês, um operador possui um espectro mais amplo de habilidades. Ele pode operar um torno, lidar com uma furadeira, e também fazer funcionar uma fresa. Ele pode até soldar” (OHNO, 1997, p.34). Para que tal polivalência seja exequível o operador tem que ter completa liberdade de reduzir, parar momentaneamente ou mesmo interromper qualquer processo a qualquer instante, bem diferentemente do taylorismo. No toyotismo existe uma “liberdade” que quebra a hierarquia sem quebrar os padrões de autoridade:

com esse tipo de organização o toyotismo não está apenas a responsabilizar cada membro do grupo pela ação dos outros, de maneira a reduzir o absenteísmo e as sabotagens. Se assim fosse, ter-se-ia limitado a introduzir no taylorismo clássico modalidades de controle mais eficazes. Mas esta reorganização das linhas de produção representa muito mais do que isso, porque *ao se conceder um certo escopo de iniciativa aos trabalhadores está-*

se a explorar os seus conhecimentos técnicos e as suas capacidades de gestão (BERNARDO, 2004. p.85). (Grifo nosso)

Mais uma vez a citação de João Bernardo exalta a exploração do componente intelectual no cotidiano dos trabalhadores. No taylorismo/fordismo, os trabalhadores eram explorados em seus conhecimentos acerca de uma atividade; no toyotismo, a empresa induz o trabalhador a ser uma pessoa polivalente. Tal gama de novos conhecimentos, todavia, não permite a edificação de um homem que estabeleça uma relação sustentável e enriquecedora com o seu trabalho; pelo contrário, as doenças laborais, principalmente psíquicas, são uma constante na vida dos trabalhadores⁵⁵. Essa citação também introduz a fiscalização auto-infligida a que os trabalhadores estão submetidos. A avaliação da qualidade dos produtos é levada ao extremo com o toyotismo, verificar a qualidade dos produtos que o próprio funcionário realizou, bem como, a dos colegas de seção é parte integrante de qualquer rotina fabril que adote a produção em moldes flexíveis. Como observou Benjamin Coriat em um artigo incluído na obra coletiva *Automação, Competitividade e Trabalho*:

[O toyotismo] é também uma técnica notável e renovada de controle social sobre o trabalho, pois seu sistema de organização permite rapidamente, e de forma transparente, enquadrar – ou responsabilizar – os trabalhadores e postos “deficientes” (CORIAT, apud BERNARDO, 2004, p.86).

Como já anteriormente citado, os gestores tencionaram “assimilar a totalidade dos conhecimentos técnicos adquiridos pelos trabalhadores e incorporá-los no processo de produção, de modo a aumentar a eficiência” e assim os “trabalhadores começaram a ser sistematicamente estimulados a dar opiniões e sugestões acerca das técnicas de produção” (BERNARDO, 2004, p. 84). Temos a confirmação de tais proposições na análise mais minuciosa do livro *O Sistema Toyota de Produção* de Taiichi Ohno. Em diversas falas fica evidente a transformação do Capital Variável em Capital Constante como em: “eles me

⁵⁵ Para Christophe Dejours o trabalho não causa o sofrimento, mas é o próprio sofrimento que produz o trabalho. Todavia, Dejours acredita que a organização atual do trabalho não explora a o sofrimento em si, mas sim os mecanismos de defesa contra esse sofrimento. A fragilização gerada por esses métodos contemporâneos, ao invés de promover confiança, lealdade e solidariedade, impulsiona o cada um por si, a individualidade e a desestruturação do convívio resultando numa inexorável solidão do indivíduo em meio à multidão. Sumariamente as patologias laborais podem ser classificadas em: de sobrecarga, como as lesões por esforço repetitivo (LER) os distúrbios musculares e esqueléticos; as relacionadas a agressões cotidianas e banais que usuários, alunos de escolas e clientes efetuam, seja elas de perfil físico ou emocionais; as resultantes do assédio moral e as patologias ligadas à intolerância e à pressão no trabalho que em casos extremos podem levar ao suicídio como resume o próprio autor em entrevista a revista Cult (REVISTA CULT, nº139 setembro/2009, pp.49-53). Sobre este tema é imprescindível à leitura de *A Loucura do Trabalho* e *A Banalização da Injustiça Social*, ambos de Christophe Dejours.

mostravam a direção para continuar tocando”; “e pela incorporação de idéias dos trabalhadores”; “todos contribuía com idéias”; “utilizar todo conhecimento possível”; “... as discussões podem ser feitas pelos próprios operários” (OHNO, 1997, p 32, 41, 56, 57,63 respectivamente). Enfim, as falas acima evidenciam as transformações de conhecimento e das tradições operárias em máquinas e dispositivos. O que Ohno retoma e define bem nestes dois trechos:

A mente industrial extrai conhecimento do pessoal da fabricação, dá o conhecimento às máquinas que funcionam como extensões das mãos e pés dos operários, e desenvolve o plano de produção para toda a fábrica, incluindo as firmas cooperantes externas (OHNO, 1997. p 65).

No curso do desenvolvimento do Sistema Toyota de Produção – mudando de um fluxo de trabalho forçado para um fluxo de trabalho real – *a inteligência humana foi transferida para um número incontável de máquinas* (OHNO, 1997. p 112). (Grifo nosso)

Estas últimas proposições concatenam com um dos pilares do toyotismo que, segundo o próprio Ohno, é a obsessão de redução dos desperdícios. Algumas das acepções da palavra “*desperdícios*” refere-se a “*restos, refugos e sobras*” e um destes restos, refugos e sobras no toyotismo é a força de trabalho, pois “no sistema Toyota de produção, pensamos a economia em termos de redução da força de trabalho e de redução de custos” (OHNO, 1997, p 69). Esta atividade atinge toda a empresa, declarando o fim de estoques, de estoques de gente, de produtos acabados, de peças espalhadas na linha de produção, de peças no almoxarifado, etc. Essa “economia de pessoas” pode inclusive atingir o pessoal mais qualificado, devido a suas qualificações encontrarem-se defasadas ou mesmo por não contemplarem novas posturas qualificacionais⁵⁶.

O toyotismo pôde prescindir de certos escalões administrativos inferiores e intermediários. É certo que em parte ocorreu uma substituição, e ao mesmo tempo que saía o pessoal administrativo inútil para o sistema toyotista ou incapaz de adaptar aos novos requisitos, entravam gestores de formação recente (...) durante a fase de implementação do toyotismo o aumento da exploração dos trabalhadores foi acompanhado pela redução – relativa ou mesmo absoluta – do número de gestores (BERNARDO, 2004, p.88).

Tomemos agora outro ditame da produção toyotista, este com toda certeza um dos mais populares de todos: o trabalho em equipe. Este tipo de configuração alcançou lugar de destaque em todas as firmas, escolas, empresas e na sociedade como um todo, pois “na

⁵⁶ Denominarei *Posturas Qualificacionais* como comportamentos e atitudes que vão de encontro à economia e técnicas produtivas em voga, no caso específico a produção flexível.

indústria moderna, a harmonia entre as pessoas de um grupo, como no trabalho em equipe, está em maior demanda do que a arte do artesão individual” (OHNO, 1997, p.43). Sennett está certo quando diz que a “civilização ocidental caracteriza-se por uma arraigada dificuldade de estabelecer ligações entre a cabeça e a mão, de reconhecer e estimular o impulso da perícia artesanal” (SENNETT, 2009, p.75). E acima de tudo a nossa sociedade não compreende que “a arte do artesão” não é individual. O diálogo entre práticas concretas e ideias, no início do texto esboçado, frequentemente leva o artífice ou artesão a estabelecer diálogo junto com quem trabalha. Além de que a noção de processo e de metamorfose que a matéria passa nas mãos dos artífices leva ao entendimento de que o trabalho é antes de tudo social. A equipe é concebida no meio esportivo como um grupo de pessoas que através da sincronização, harmonia, empenho e dedicação, consigam juntas, vencer obstáculos maiores e atingir a vitória. Sem chefes, as equipes têm treinadores que não estão acima delas, mas ao lado, no intuito de ajudar a vencer os obstáculos.

No estudo do trabalho e das relações contemporâneas, todavia, esta “filosofia” do trabalho em grupo pode ser vista como um engodo em prol do capital em que “o trabalho em equipe é a ética de trabalho que serve a uma economia política flexível... é a prática de grupo da superficialidade degradante” (SENNETT, 2000, p.118). Encenando o primor das relações humanas, as empresas usam essa ficção de comunidade e identidade no trabalho para ajudar a justificar seu feroz apetite contra os sindicatos operários. Outra ficção muito difundida é o sentimento de pertença que as empresas procuram estabelecer. Transnacionais adotaram o lema da flexibilidade ao extremo, de forma que sua origem é flexível e suas fábricas e produtos investem maciçamente em um convencimento dual que prima pelo mundo sem fronteiras e, ao mesmo tempo, ressalta a origem do produto que, milagrosamente, independente do capital e matérias-primas estrangeiras, são sempre nacionais. Esse mecanismo ajuda a justificar a extração de lucros na região onde moram seus trabalhadores (SENNETT, 2000, p.132-139). Esse tipo de multiculturalismo é:

defendido numa época como a nossa, em que não só os fabricantes como as cadeias de supermercados e de hipermercados atingiram uma dimensão transnacional, o que teve obrigatoriamente como efeito a adoção, em todos os países, dos mesmos modelos de organização e de padrão de gosto comuns (BERNARDO, 2004, p.74).

As novas formas de intensificação da exploração da mais-valia, por meio do aproveitamento da componente intelectual se configuram em um trabalho mais intensivo e

mais qualificado, o denominado *trabalho complexo*⁵⁷. Tal exploração só é possível no âmbito da exploração da mais-valia relativa que Bernardo define assim:

É uma forma sofisticada de exploração, adequada aos trabalhadores mais qualificados, e assenta no aumento contínuo da produtividade. A mais-valia relativa conjuga dois processos. Por um lado, elevando o nível das qualificações dos trabalhadores e intensificando a sua atividade, o trabalho torna-se mais complexo, de modo que em uma hora de exercício deste trabalho corresponde a várias horas de um trabalho mais simples (...). Por outro lado, o crescimento da produtividade permite que um dado objeto ou um dado serviço sejam produzidos em cada vez menos tempo e com um gasto cada vez menor de maquinaria e de matérias-primas, diminuindo portanto progressivamente o valor incorporado em cada um desses bens. [...] Em conclusão, *a exploração cresce duplamente no sistema de mais-valia relativa, por um lado porque os trabalhadores produzem cada vez mais valor, por outro lado porque restauram a sua força de trabalho consumindo uma soma sempre menor de valores* (BERNARDO, 2004, p.124). (Grifo nosso)

Apesar de extensa, a citação de João Bernardo deixa claro o mecanismo de exploração e desqualificação que é levada a cabo durante a exploração pela mais-valia relativa. Com essa intensificação da exploração da mais-valia relativa, por meio do trabalho complexo, foi necessária, também, uma remodelação da forma de pensamento dos funcionários. Ohno já dizia em seu livro que “é importante capacitar o pessoal da produção para lidar com mudanças e para pensar flexivelmente” (OHNO, 1997, p.69). Desta feita, foi sendo necessário evocar um trabalhador com uma educação direcionada para respostas rápidas e criativas, munido de “habilidades” prontamente aplicáveis à solução de problemas práticos e aos objetivos da produção fabril. Na revista *Exame*, que é empenhada em ajustar as necessidades aos interesses do capital transnacional, essa remodelação da forma de pensamento fica evidente:

Olhada por dentro, fica claro que nada é mais forte na Toyota do que sua cultura. Tudo mais – a produção enxuta, a logística superafiada, os carros que fazem sucesso com o consumidor – é apenas reflexo do jeito Toyota de pensar e agir. Qualquer um dos 296 000 funcionários da montadora sabe exatamente quais os princípios e os valores da empresa (CORREA. Por dentro da maior montadora do mundo. Revista Exame, nº08 9/5/2007, p.24).

Em suma, a classe operária transfigurou-se do estado de impotência em que se encontrava para uma indiferença e individualidade jamais vistas e assim “os riscos e contradições continuam a ser socialmente produzidos; são apenas o dever e a necessidade de

⁵⁷ “Trabalho complexo ou qualificado vale como trabalho simples *potenciado* ou, antes, *multiplicado*, de modo que uma quantidade dada de trabalho qualificado é igual a uma quantidade maior de trabalho simples e representa, por isso, uma determinada quantidade de trabalho simples” (MARX, 2008, p. 66). (Grifo no original)

enfrentá-los que estão sendo individualizados” (BAUMAN, 2001, p.43). A classe exploradora já assimilou diversos elementos da classe explorada, e talvez por isso se tornou sólida. Será possível se desmanchar no ar? O sistema de produção flexível conseguiu recrutar, em seu proveito, as benesses do relacionamento de caráter informal estabelecidas no ambiente de trabalho (BERNARDO, 2004, p.100), e é talvez esse o maior êxito dos capitalistas contemporâneos.

CAPÍTULO 2
AS METAMORFOSES DA ESTRUTURA PRODUTIVA E DAS RELAÇÕES
SOCIAIS DE PRODUÇÃO EM FRANÇA

2.1 FRANCA: Do sal ao complexo coureiro-calçadista

A cidade de Franca esta localizada em um antigo caminho dos bandeirantes conhecido como “Estrada de Goiazes”⁵⁸ ou, posteriormente, como “Estrada do Sal”. Criada no final do século XVIII, essa estrada representou uma importante ligação a uma ampla área do Brasil central pelo fato de seu trajeto ser de relevo ameno, permitindo assim o tráfego com carros de boi. No curso desse traçado em que “se multiplicaram os ranchos e pousos de tropeiros, que se fundou o ‘Arraial Bonito do Capim Mimoso’” (VILHENA, 1968, p. 63). O *Arraial Bonito do Capim Mimoso*, com fundação aproximada entre os anos de 1760 a 1780, tinha “presença de aguadas abundantes e excelentes pastagens [e isso] fez com que o pequeno aglomerado passasse a ter desde logo, na pecuária, uma importante atividade” (VILHENA, 1968, p. 63).

Além disso, o arraial do Capim Mimoso, que ladeava a *Estrada dos Goiases*, era um entreposto comercial do sal. “Por essa estrada levava-se gado, couros salgados e cereais para o sul a fim de serem trocados, sobretudo, por sal e artigos manufaturados” (BARBOSA, 2006, p. 37). A atividade pecuarista mais a condição de entreposto comercial do sal permitiram o desenvolvimento do arraial até a condição de município. “O município de Franca foi criada no ano de 1821 e instalado a 28 de novembro de 1924. Foi elevado à categoria de cidade e sede do município em 24 de abril de 1856” (RINALDI, 1987, p. 20). “Durante quase todo o século 19, a economia francana esteve baseada na produção direta de meios de vida, na pecuária e na condição de entreposto de sal” (NAVARRO, 2006, p. 39-40).

Durante o período em que a “Estrada de Goiazes” foi a principal rota para Goiás e Mato Grosso, a cidade de Franca constitui-se em “um ponto de confluência não só de homens, mas também de rebanhos que buscavam valorização nos mercados mais populosos ao sul, notadamente no Rio de Janeiro, Minas Gerais e São Paulo” (TOSI, 1998, p. 24). A condição de entreposto comercial que a cidade de Franca representava sofreu um grande abalo com a criação de um novo caminho para o transporte de sal por volta de 1870. Porém, posteriormente

à medida em que a ferrovia avançava, ocorria uma mudança no dimensionamento local do gasto e nos preços relativos dos bens transacionados, de modo que o refluxo do ‘ciclo do gado e do sal’, se sentido, ficou escassamente registrado, diluindo-se no conjunto das demais

⁵⁸ A “Estrada de Goiazes” iniciava na cidade de São Paulo e ligava à Vila Boa de Goiás, passando por Jundiá, Campinas, Casa Branca, Moji-Mirim, Cajuru, Batatais, Franca e Igarapava no Estado de São Paulo, isso apenas para citar as principais. Após cruzar o Rio Grande, na altura da Jaguará, a *Estrada do Sal* atingia as cidades que compreendem o *triângulo mineiro* e seguiam em direção ao Estado de Goiás.

atividades, antes de menor porte e, depois, dinamizadas pela presença da ferrovia (TOSI, 1998, p. 86).

Maria Vilhena e Alfredo Henrique Costa, que fizeram estudos na década de 60 sobre a indústria calçadista francana, apregoaram uma vinculação entre o surgimento da atividade calçadista e o “aproveitamento dos produtos derivados de couro”. Vilhena assim se expressa sobre esta questão:

Sendo zona de criação e, por conseguinte, de fácil obtenção de matéria prima, tropeiros e viajantes que aqui faziam pouso, aproveitavam para consertar os arreios, ao mesmo tempo que iniciaram, em princípios do século XIX, a fabricação, embora de maneira rústica, de pequenas peças de couro cru (VILHENA, 1968, p. 64).

Nesse mesmo sentido Dalva Rinaldi que publica em 1987 o livro *O Façonismo em Franca*, afirma que:

Por volta de 1824, comprovam os velhos documentos, já existiam em Franca os artesãos do couro [...] [Eles] fabricavam as sandálias de couro cru, os sapatões de atanado,⁵⁹ os lombilhos⁶⁰, os silhões e arreios, além das famosas capas de facas [...] presumindo-se que a rentabilidade do ramo era alta, pela taxa tributária cobrada (RINALDI, 1987, p. 21-22).

Essas atividades artesanais desempenharam papel importante na vida urbano-social da comunidade⁶¹. Todavia, Vera Lúcia Navarro em seu livro/tese *Trabalho e Trabalhadores do Calçado* chama nossa atenção para o fato de que “a existência de produção e mesmo de trocas não é, necessariamente, sinônimo de produção e comercialização de valores de troca, assim como a produção e a comercialização de valores de troca não é sinônimo de generalização da mercadoria pelo metabolismo social” (NAVARRO, 2006, p. 42). Maria Ribeiro em um estudo publicado no ano de 1941 adverte que:

A função econômica de Franca é muito recente, seu comércio do século passado não conseguiu enriquecê-la ou torná-la um mercado de capitais. Era um simples entreposto por onde passavam as mercadorias, sendo o comércio baseado na troca. Esse sistema de comércio ainda era praticado nos princípios deste século; os carros de boi vinham cheios de cereais e gêneros

⁵⁹ “Couro curtido em tanino, matéria extraído da casca do barbatimão” (BARBOSA, 2006, p. 38).

⁶⁰ “Acessório que substitui a sela comum, o selim e o serigote”. (BARBOSA, 2006, p. 38).

⁶¹ No livro de Matrícula dos Guardas Nacionais da Reserva consta o registro entre os anos de 1850 a 1864 de “17 artesões (12 sapateiros, 4 seleiros e um trançador) e havia quarteirões onde estavam estabelecidos três dêsses oficiais em cada um deles, como acontecia com os quarteirões do Ouvidor, do Rosário e do Chapadão. Êsse número se mantém, com ligeiras alterações quase sempre para mais: em 1851, vinte oficiais; 1860, quinze; 1861, dezenove; 1862, trinta e dois; 1864, dezessete; e 1865 (último ano do registro), vinte e seis (COSTA, 1966, p. 581).

produzidos em todo o sertão e levavam de volta o sal, as chitas e outros produtos manufaturados (RIBEIRO, 1941 apud NAVARRO, 2006, p. 47).

Além dessa função de entreposto, “a principal riqueza do município em fins do século passado [século XIX] e princípios do atual, [século XX] era a cultura do café” (VILHENA, 1968, p. 65). Portanto, a disseminação da cafeicultura de forma intensa pelo Estado de São Paulo marcou época e, assim sendo, “na década de 1860 deviam ter-se iniciado as plantações de lavouras com objetivos econômicos” (JORDÃO SILVA, 1986, p. VII) no município de Franca.

Franca, portanto, segue um contexto maior, segundo Pedro Tosi, no início do século XX o Estado de São Paulo estava propiciando a dinamização de sua economia no intuito de aproveitar o potencial da cafeicultura. O meio para tal empreitada era a instalação de um circuito ferroviário que permitiria estreitar a distância tempo-espacial entre a produção e o consumo, liberando uma maior circulação monetária na economia paulista como um todo (TOSI, 1998, p. 83). A ferrovia chegou a Franca no ano de 1887 e impôs “um modo de vida e uma dinâmica de relações sociais que, pelo menos em um primeiro momento, obedeciam padrões não estabelecidos” (TOSI, 1998, p. 102).

Tosi afirma, ainda que:

Foi a ferrovia que trouxe a cafeicultura capitalista para Franca, como de resto as transformações dela decorrentes. Embora houvesse algumas fazendas de café, elas poderiam ser classificadas de inexpressivas frente às quantidades do produto que passaram a ser produzidas posteriormente, de modo que seria incorreto pensar a cafeicultura como tendo atraído a ferrovia, tanto quanto imaginar a existência de “cafelistas” de expressão no município antes da sua chegada (TOSI, 1998, p. 87).

Podemos complementar a fala de Tosi com esse raciocínio de Vera Lúcia Navarro:

Em conseqüência, começava a se expandir a produção de mercadorias e a se desenvolver a divisão social e espacial do trabalho nos municípios por onde a cafeicultura se alastrava – como era o caso de Franca –, o que se refletia na constituição da vida urbana. (NAVARRO, 2006, p. 50).

Dentre as mudanças que a vida urbana francana enfrentou, podemos citar a fundação do primeiro curtume da cidade. Este tipo de estabelecimento, destinado à preparação do couro cru, constituiu até fins da Segunda Guerra Mundial a principal atividade coureira do município (NAVARRO, 2006, p. 52). Em 1885, pouco antes da chegada da ferrovia a Franca, o padre Alonso Ferreira de Carvalho⁶² “foi o primeiro a reunir recursos e montar um curtume

⁶² O padre Alonso Ferreira de Carvalho era o fabriqueiro da igreja matriz, em outras palavras era o responsável pela administração do patrimônio da igreja. “mesmo sendo um clérigo, é muito plausível que ele tenha [...]”

na cidade” (TOSI, 1998, p. 114) margeando o córrego Cubatão. Embora esse curtume utilizasse técnicas rudimentares de curtição do couro, como o curtimento em barricas e barbatimão⁶³, ele significou uma inovação na cidade. Rinaldi afirma que esse curtume se destinava “ao aproveitamento do couro que chegava com tropeiros nos lombos dos burros” (RINALDI apud BARBOSA, 2006, p. 39). Mais que isso:

Os artigos de couro para uso próprio e eventualmente comercializados ou mesmo trocados, elaborados em couro cru por trabalhadores pouco qualificados, que raramente realizavam esse trabalho com exclusividade, começam agora a ser produzidos com couro curtidos, de vários tipos, e como mercadoria, por trabalhadores que tendem a se especializar no ofício e a exercê-lo no âmbito urbano (NAVARRO, 2006, p. 54).

Por volta do ano de 1910, Franca já contava com três curtumes. A disponibilidade de couro, a matéria-prima para os curtumes, o barbatimão e a proximidade de rios e córregos confluíram para a possibilidade desse tipo de empreitada na cidade (TOSI, 1998. BARBOSA, 2006. NAVARRO, 2006).

Vinte anos após a fundação de seu primeiro curtume, vendido em 1890, Padre Alonso fundou também o ‘Curtume Progresso’ [...] vendido pelo padre a Carlos Pacheco de Macedo em 1917, o ‘Curtume Progresso’, totalmente remodelado e modernizado após a sua venda, traduziu-se num marco para a indústria do couro e do calçado local (BARBOSA, 2006, p. 40).

O curtume progresso constituiu-se em um elemento importante para a sobrevivência da primeira fábrica de sapato em Franca, a Calçados Jaguar, “já que a limitação no fornecimento de grande parte dos couros necessários estava praticamente resolvida com a presença do curtume” (TOSI, 1998, p. 172).

Antes de adentrarmos a primeiras experiências de produção de calçado em Franca, alguns apontamentos são pertinentes ao assunto até agora desenvolvido.

Nesta etapa do texto, destinada à compreensão da formação de Franca e das primeiras indústrias calçadistas, utilizamos autores que, ao focarem o estabelecimento da indústria calçadista na cidade, buscam explicações histórico-sociológicas em diversos fatores. Além da atividade pecuarista e da grande oferta de matéria-prima, assuntos como: a expansão da cafeicultura; o surgimento da lavoura de exportação; o aumento do afluxo migratório; o acréscimo populacional; o incremento do mercado consumidor na região; e o papel de

estado no lugar certo e no momento adequado e, de homem comum, tenha se transformado em capitalista. Pois o que interessa aqui são os resultados de seus atos decorrentes de uma postura não convencional, ao contrário de julgar seus procedimentos segundo critérios morais” (TOSI, 1998, p. 113).

⁶³ Árvore pertencente ao gênero Jacaranda. Essas árvores são “madeiras ricas em tanino [...] sua casca contém expressiva quantidade dessa substância química, originalmente utilizada no curtimento” (TOSI, 1998, p. 116).

entreposto regional que Franca desempenhou durante o período da hegemonia da “Estrada do Sal” e posteriormente pelos trilhos da Companhia de Estradas Ferro Mogiana são recorrentes. Todavia, não há consenso sobre todas as premissas que levaram ao surgimento e desenvolvimento da indústria calçadista na cidade de Franca.

Vinícius Rezende apresenta uma análise das principais obras sobre essa temática. Em seu texto sobre a atuação política das sapateiras em Franca, intitulado *Anônimas da História*, Rezende estabelece certas discrepâncias pinçadas nas obras dos principais autores sobre essa temática. De princípio Rezende já evidencia divergências entre Pedro Tosi e diversos autores⁶⁴ que, por meio de estudos realizados no Museu Histórico do Município, apregoavam a vinculação direta entre pecuária e a existência dos primeiros artesãos “e afirmaram que a indústria de calçados que se consolidou posteriormente seria uma consequência direta das origens artesanais” (REZENDE, 2006, p. 29).

A esse respeito Rezende afirma que “Tosi buscou compreender o processo de formação de capitais por meio da mercantilização dos bens, da terra e da força de trabalho no município” (REZENDE, 2006, p. 29). O próprio autor, na introdução de sua tese *Capitais no Interior*, afirma que “a noção de que artesãos transformam-se em fabricantes é uma noção um tanto contaminada por um pensamento que equaciona os argumentos segundo uma finalidade preestabelecida” (TOSI, 1998, p. 7-8) e que há uma “ausência de um trabalho que tenha tratado o tema pela ótica da acumulação de capitais, suas limitações e seus problemas” (TOSI, 1998, p. 8).

Outra questão que envolve importante discordância é levantada por Agnaldo Barbosa em seu livro/tese *Empresariado Fabril e Desenvolvimento Econômico*. Barbosa critica a correlação praticamente consensual, portanto hegemônica, na bibliografia sobre a industrialização no Brasil. “Obras como as de Caio Prado Jr. e Celso Furtado, escritas entre as décadas de 1940 e 1950, seriam as primeiras a dar ênfase entre cafeicultura e indústria. Porém, seria num texto de 1960, escrito por Fernando Henrique Cardoso, que tal abordagem adquiriu o *status* de interpretação hegemônica” (REZENDE, 2006, p. 30). Barbosa deixa claro que “tal relação econômica não deva ser assumida de antemão como a única explicação para os processos de desenvolvimento industrial que tiveram lugar, sobretudo em território paulista, entre o último quartel do século XIX e as primeiras décadas do século XX” (BARBOSA, 2006, p. 38). Barbosa ainda afirma que

⁶⁴ COSTA (1966); VASQUES (1977); RINALDI (1987).

Em Franca não encontramos indícios de que este capital tenha participado do surgimento da principal indústria local, ou seja, a do calçado. Entre os prováveis representantes do grande capital cafeeiro local não encontramos nenhum que tenha investido na indústria do calçado até meados dos anos 1950, quando o setor começa a se consolidar em Franca (BARBOSA, 2006, p. 53-54).

Rezende afirma que alguns autores variaram a tese sobre a preponderância do capital cafeeiro no desenvolvimento industrial do Estado de São Paulo. Dentre os autores que argumentaram em tal sentido, nas décadas de 1960 e 1980, Rezende destaca João Manuel Cardoso de Mello. Tal autor teria afirmado que “a economia cafeeira capitalista criou as condições básicas para o nascimento da grande indústria ao gerar massa de capital monetário, ao transformar força de trabalho em mercadoria e ao promover a criação de um mercado interno de proporções consideráveis” (REZENDE, 2006, p. 30).

Ainda, segundo a trilha argumentativa de Rezende, Pedro Tosi segue o vínculo entre capital industrial e capital cafeeiro, mas não promove a simples reprodução das teses enunciadas acima. Pedro Tosi entende a ferrovia como “um elemento de transformação, produto do capitalismo e reprodutor das condições de acumulação, na contextura do complexo cafeeiro” (TOSI, 1998, p. 14). Assim sendo, Tosi tem seu eixo argumentativo na transformação central que os trilhos de ferro provocaram nas “antigas estruturas econômicas” que expandiu “as possibilidades do mercado ao rebaixar os custos de intermediação dos produtos [...] Tosi conclui que foi a ferrovia que trouxe a cafeicultura capitalista para Franca” (REZENDE, 2006, p. 30). O próprio autor se expressa nesse sentido da seguinte maneira:

A ferrovia estava, portanto, criando oferta e procura, alargando as possibilidades de um mercado em localidades onde ele ainda não havia se consolidado, na medida em que rebaixava os custos de intermediação, através da agilização dos transportes. Ademais, deve-se considerar o importante papel exercido pela atividade de construir ferrovias e forjar um sistema de transportes, baseado em trabalho assalariado, numa sociedade crivada pelo escravismo. Sobretudo, entretanto, deve-se estar atento ao fato de a ferrovia estar exercendo uma espécie de papel civilizador sobre regiões até então apartadas e distantes (TOSI, 1998, p. 79).

Deixemos o debate historiográfico por um momento e retomemos o *estudo da história da indústria do calçado de Franca, pensando suas bases artesanais e o impacto tecnológico*⁶⁵ que este setor percorreu no início do século XX em Franca.

Como anteriormente tínhamos afirmado, o setor coureiro na cidade de Franca já tinha significativos empreendimentos em curso nas duas primeiras décadas do século XX,

⁶⁵ Em referência ao título do estudo realizado por Alfredo Henrique Costa (1967).

notadamente os curtumes implantados na cidade. Entretanto, o número de fábricas de calçados era pequeno. “Predominavam as oficinas artesanais, freqüentemente conjugadas às moradias” (NAVARRO, 2006, p. 55). Independente disso, havia oficinas de sapato, selarias e lojas que tinham nos artefatos de couro sua principal atividade, de acordo com Alfredo Costa “em 1910 a produção de Franca era de 25.696 botinas em suas 18 fábricas” (COSTA, 1967, p. 582).

Da produção total do ano de 1910 (pares de bota de montaria; botinas; sapatos e chinelos) uma única empresa representava de 50 a 75%, conforme o item (NAVARRO, 2006, p. 56). Essa empresa tinha sua denominação social de Carlos Pacheco & Cia. de propriedade de Carlos Pacheco de Macedo⁶⁶. Do ponto de vista técnico, essa empresa era similar às demais sapatarias. Sua “única diferença se apresentava no âmbito das relações do trabalho: na empresa de Carlos Pacheco de Macedo⁶⁷ e sócios, predominava o pagamento por peça” (NAVARRO, 2006, p. 56-57). Carlos Pacheco de Macedo tem seu nome na bibliografia sobre o surgimento de calçados em Franca destacado:

Importante papel na transição da produção artesanal para a industrial [que] foi exercido por Carlos Pacheco de Macedo, envolvido em diferentes negócios, como a montagem de uma fábrica de fósforo e a compra, em 1917, do Curtume Progresso – segundo curtume fundado pelo Padre Alonso. Em 1920, Carlos Pacheco associou-se a Josef Marx e Cristiano Hechler, tendo um ousado projeto de reestruturação do curtume, o qual tornou-se um dos maiores do interior paulista. (REZENDE, 2006, p. 32).

De acordo com Navarro, Carlos Pacheco de Macedo soube aproveitar um conjunto bastante favorável à propagação da produção coureiro-calçadista que incluía a “expansão da economia de mercado, a proteção tarifária, o desenvolvimento da produção de couros e demais insumos para a confecção de calçados, o acesso a máquinas através da importação e mesmo de arrendamento”⁶⁸ (NAVARRO, 2006, p. 61). Desta forma, Costa nos diz que Pacheco:

⁶⁶ Nascido em Formiga (MG) no ano de 1875 Macedo tem sua primeira referência, como ‘carreiro’, no livro dos *Contribuintes do Imposto de Indústrias e Profissão* no ano de 1901 (TOSI, 1998; RINALDI, 1987; VILHENA, 1968). “Membro da maçonaria, vereador por diversos mandatos, capitão e depois major da Guarda Nacional, Macedo era visto também como negociante hábil, empresário dinâmico, que tendo se estabelecido com casa de arreios e selaria em 1901 conseguiu ampliar consideravelmente seus empreendimentos, a ponto de no final da década de 1910 seu patrimônio alcançar o montante de quase quinhentos contos de réis, incluindo também uma fábrica de fósforos” (BARBOSA, 2006, p. 60).

⁶⁷ Agnaldo Barbosa afirma que Carlos Pacheco de Macedo não participava como sócio da empresa que tinha a razão social de: Carlos, Pacheco & Cia. “Certamente a inobservância da vírgula que separa os segundos nomes dos verdadeiros sócios, genros de Macedo, na denominação da razão social da empresa tenha causado a confusão que se perpetuou com o tempo” Todavia, Pacheco tinha ativa participação na organização e figurava “como credor de quantia significativa no passivo da fábrica de calçados e também estava associado a diversas movimentações na administração do negócio” (BARBOSA, 2006, p. 69-70).

⁶⁸ Sobre este contexto específico a leitura das páginas 55 a 61 do texto de Navarro (2006) são esclarecedoras.

Importou da Alemanha todo maquinário capaz de efetuar praticamente quase tôdas as operações ainda hoje [1967] necessárias: pontear, alisar sola, pregar salto, frisar, abrir fendido, fechar fendido, lixar sola, lixar salto, “arrunhar” saltos (tirar-lhes o excesso da borda), “girar” e balancim”⁶⁹ (COSTA, 1967, p. 582).

Agnaldo Barbosa resume muito bem o “papel” que a Calçados Jaguar representou no período:

A “Calçados Jaguar” foi a empresa que introduziu a moderna fabricação de sapatos no município; com uma estrutura significativamente mecanizada e um número considerável de operários (cerca de oitenta), foi a primeira indústria de calçados local a ultrapassar os limites da produção artesanal (BARBOSA, 2006, p. 69).

Esses limites artesanais que a Calçados Jaguar ultrapassou podem ser vistos em “um filme produzido na comemoração do 1º de abril de 1924 [nele] é possível ver a Jaguar em pleno funcionamento” (TOSI, 1998, p. 79). Nesse vídeo é possível ver o andamento da indústria e entender como se processava a “produção seriada com o uso de máquinas e a divisão do trabalho no interior da fábrica”⁷⁰ (NAVARRO, 2006, p. 62). Em *A Montagem da “Calçados Jaguar”*, sub-capítulo de *Capitais no Interior* de Pedro Tosi já é realizada uma interpretação de tal filme. Mas, é em: *Origem da Indústria de Calçados de Couro em Franca*, que constitui um capítulo de *Trabalho e Trabalhadores do Calçado* de Vera Lucia Navarro que a análise ganha contornos mais nítidos.

Navarro, com base nas imagens desse filme e em sua legenda, descreve a organização social do trabalho e os respectivos papéis que os sócios desempenhavam dentro da empresa. A autora ainda expõe como os trabalhadores se posicionavam em torno das bancadas e como exerciam suas diversas funções. Além disso, é possível perceber no vídeo e na transcrição feita por Navarro a grande presença de mulheres que trabalhavam na Jaguar, cumprindo funções idênticas e recebendo uma remuneração inferior (NAVARRO, 2006, p. 63).

A forma de organização social do trabalho na fábrica Jaguar, inédita na cidade, vai permitir novas formas de extração de mais-valia. De acordo com Mauro Ferreira o processo de trabalho tal como organizado na Jaguar:

(...) vai permitir a apropriação de forças de trabalho suplementares, como o trabalho feminino que a “Jaguar” vai empregar em grande escala, o

⁶⁹ Ainda hoje, no início da segunda década do século XXI, há diversas operações que não modificaram seus processos em absoluto na indústria calçadista.

⁷⁰ O filme original se encontra no acervo do Museu Municipal de Franca e sua cópia pode ser obtida no Museu da Imagem e do Som. FRANCA, Museu Histórico Municipal. Calçados Jaguar. (Filme). Rossi Filmes, 1924, 10 min. Mudo, branco e preto. 8mm.

prolongamento da jornada de trabalho, na medida que seu uso encurta o tempo de trabalho necessário para a produção dos calçados, e a própria intensificação do trabalho, pois o ritmo da produção passa a ser ditado pela máquina (FERREIRA, 1989, p. 51).

Como acima já nos referimos, na fábrica Jaguar, a própria organização do trabalho já permitiu uma intensificação do ritmo de trabalho. Todavia, como Ferreira chama atenção, o incremento da produção por meio de máquinas, que passaram a ditar o ritmo de trabalho, possibilitou um novo patamar de exploração nas indústrias calçadistas. Todavia, essa intensificação do trabalho, que é ditada pelas máquinas, se dá de forma defasada na Jaguar desde o início. Pedro Tosi nos diz que “embora vultoso, [o maquinário] parecia um tanto obsoleto para o começo de 1920” (TOSI, 1998, p. 164). E desta forma:

A primeira experiência de produção de calçados em grande escala com o uso de máquinas, em Franca, não extinguiu a produção realizada em moldes artesanais, mas coexistiu com ela e por pouco tempo (NAVARRO, 2006, p. 65).

Esse pouco tempo de funcionamento tem início no ano de 1920, ano em que a fábrica inicia suas atividades, até o ano de 1926, no qual a Jaguar Calçados decreta sua falência. Para Barbosa, a falência da fábrica Jaguar está vinculada à ostentação e à expansão dos negócios de Pacheco de forma economicamente irracional. “Não foi por mero acaso ou em razão exclusiva da crise industrial de 1926 que seus negócios declinaram” (BARBOSA, 2001, p. 25). Para Tosi, a falta de empenho pessoal de Carlos Pacheco em seus negócios e o “endividamento decorrente da grande quantidade de empréstimos feitos fora do sistema bancário” (REZENDE, 2006, p. 33) estão entre os fatores responsáveis pela falência da Calçados Jaguar. Ao desenvolvimento de nossa temática mais importante que os fatores responsáveis pela falência da Calçados Jaguar são seus desdobramentos.

Nos anos posteriores à falência da *Jaguar* ocorreu um aumento no número de empresas produtoras de calçados. Em 1927, foi organizada a firma Honório & Cia., constituída por Clodomiro Honório da Silveira, Adalgiso Lima e Hercílio Baptista Avellar. Essa fábrica, que adquiriu parte do maquinário da *Jaguar* tornou-se posteriormente a Calçados Peixe. Em 1928, apareceram outras fábricas, como a *Maniglia, Irmãos & Cia*, de ex-trabalhadores da *Jaguar*. O mesmo ocorreu em 1929, quando surgiram as firmas de João Palermo, Olegário Rocha, Pedro Spessoto e vários outros (REZENDE, 2006, p. 33).

Mesmo ocorrendo a pulverização de pequenas empresas calçadistas pelo município, Navarro afirma que, nos anos posteriores à falência da Jaguar, é a produção coureira que se amplia e que “a produção de calçados e mesmo a de artigos para montaria era pouco

expressiva em Franca, até o final dos anos de 1930, não ultrapassando os limites locais” (NAVARRO, 2006, p. 70). Nesse período, a especialidade de fabricação das indústrias francanas era o antigo *sapatão*. Feito ainda com pregos e quase que totalmente de maneira manual, o *sapatão* era destinado aos consumidores de baixa renda e se adaptava perfeitamente ao contexto iniciado com a crise de 1929 nos Estados Unidos.

Nesse contexto, as pequenas fábricas de Franca apresentaram uma surpreendente capitalização e especializaram-se na produção de calçados rústicos, os quais passaram a ser vendidos para diferentes cidades do interior de São Paulo, para o Triângulo Mineiro e para o Estado de Goiás. (REZENDE, 2006, p. 34-35).

Empresas localizadas no Rio de Janeiro e São Paulo faziam uso de forma mais intensa da mecanização o que, dentre outras coisas, possibilitava a fabricação de um calçado com uma qualidade superior, aliado a preços cada vez mais palatáveis ao público em geral. Desse modo, o *sapatão* francano enfrentou crescente concorrência do calçado fabricado em outras localidades como São Paulo e Rio de Janeiro.

A nascente indústria francana, para enfrentar a concorrência, piorou sensivelmente sua qualidade. “O papelão foi entrando em lugar do couro e da sola em proporções cada vez maiores na montagem do sapatão” (COSTA, 1967, p. 584). Frente a esse quadro, a demanda pelo *sapatão* de Franca sofreu sensível queda e a indústria calçadista francana “aos poucos vai abandonando a fabricação do antigo ‘sapatão’, para se dedicar à produção de artigos médios e finos, procurando conciliar a antiga habilidade artesanal, já secular nessa altura, com a produtividade proporcionada pelos novos maquinismos” (ZAN apud NAVARRO, 2006, p. 73).

Por volta de 1936, a indústria calçadista sofreu um importante impacto tecnológico. Várias firmas, procurando melhorar a qualidade de seu calçado, mecanizam sua produção, importando máquinas de procedência alemã e norte-americana. A indústria pioneira neste avanço tecnológico foi a Lopes de Mello, que adquiriu 17 máquinas alemãs destinadas a reduzir os custos de produção e promover um substancial aumento da mesma. O equipamento alemão foi logo depois substituído⁷¹ por outro norte-americano, de alto rendimento e com assistência técnica permanente. Naquela época a fábrica passou a produzir 500 pares diários, sendo a maior da cidade. (RINALDI, 1987, p. 25).

⁷¹ Navarro adverte que por meio de uma entrevista de Rafael Puglia Filho, então diretor da Calçados Mello, ficou conhecida a tese de que a *United Shoes USMC*, empresa de maquinários calçadista de origem Americana com filial em São Paulo, teria comprado o maquinário de origem alemã para destruí-lo. Todavia, o sr. Orlando Ferro, então trabalhador da empresa disse que “a inexistência de [peças de] reposição tornou-as inúteis, e foram abandonadas, pois tomavam espaço vital da fábrica. Eram sucata aproveitada parcialmente, como eixos, colunas ou pedestais, para a montagem de máquinas” (NAVARRO, 2006, p. 77-78).

Com essa tentativa de recontar o surgimento da cidade de Franca e de sua indústria calçadista, abordamos pontos consensuais aos especialistas sobre a história de Franca e, em outros momentos, passamos ao largo de questões mais específicas. A bibliografia é vasta sobre o assunto e, em certos momentos, cercada de diferentes interpretações como, por exemplo, a questão que envolve o artesanato e a origem social dos empresários. Como sugere Rezende, a maior divergência entre as obras de Tosi e Barbosa, autores referência no assunto, remetem a “possibilidade de artesãos e operários ascenderem socialmente no interior da indústria calçadista” (REZENDE, 2006, p. 38). Sobre esse ponto, preferimos nos posicionarmos ao lado de Rezende que entende que “o essencial foi o fato de que as inovações tecnológicas e organizacionais que promoveram geraram sobre trabalho e proporcionou-lhes [aos empresários] a apropriação de tempo de trabalho alheio” (REZENDE, 2006, p. 40).

Sobre Barbosa, basta salientar que ele não nega que o capital cafeeiro teve uma “influência indireta na criação de um mercado para a indústria nascente, na dotação da cidade de uma infra-estrutura urbana que pudesse tornar possível a atividade industrial e na atração de mão-de-obra” (BARBOSA, 2001, p. 24-25). Tosi, por sua vez, demonstra que a cafeicultura “generaliza relações de caráter capitalista” inclusive pela implementação do trabalho assalariado e que “o complexo cafeeiro gerou transformações econômicas e sociais que tornaram possível o posterior desenvolvimento da indústria calçadista, o qual diretamente esteve relacionado às transformações da sociedade a partir da década de 1930” (REZENDE, 2006, p. 39). Transformações essas que permitiram a consolidação da indústria calçadista na cidade de Franca pelas

condições de complementaridade, produtividade e lucratividade que transbordaram o setor de bens de consumo, projetando influências para setores de bens intermediários e bens de capital voltados para a fabricação do calçado (TOSI, 1998, p. 19).

Enfim, Agnaldo Barbosa anuncia que interessa a ele “sobretudo, averiguar a origem dos atores responsáveis pela emergência local dessa indústria, que é o mesmo que perguntar: quais as raízes do empresariado do calçado em Franca?” (BARBOSA, 2006, p. 30). E desta forma, se faz pertinente reafirmar que nosso interesse se identifica com o de Barbosa porque focamos principalmente *os atores responsáveis pela emergência e consolidação local dessa indústria*. Todavia, a identificação desse atores nos afasta de Barbosa, pois, a nosso ver, esses atores são os trabalhadores: os sapateiros.

Para encerrar esse tema, utilizaremos uma frase de Pedro Tosi, descolada de seu contexto original, como mote para um assunto distinto. Franca “reúne um passado histórico para o qual a expressão ‘regional’ dificilmente atinge uma significação definitiva. Seu conteúdo varia no tempo e seu espaço delimita-se em função dessas mudanças” (TOSI, 1998, p. 4). Assim sendo, vamos buscar compreender *O Tempo e Espaço em Metamorfose* na cidade de Franca.

2.2 Tempo e Espaço. A Sociedade em Metamorfose.

A sociedade francana inicia um processo de drásticas mudanças em meados dos anos de 1950, em grande medida vinculada a transformações de um contexto nacional. “Os estímulos à industrialização do país, na década de 1950, traduziram-se, no setor calçadista, no incremento da produção nacional e da importação de máquinas, possibilitando a renovação da maquinaria” (NAVARRO, 2006, p. 89). A industrialização que o país experimentou veio acompanhada de maior urbanização, possibilitando aumento da população operária e urbana em todo o país. “Entre 1940 e 1980, dá-se uma verdadeira inversão quanto ao lugar de residência da população brasileira [...] em 1940 a taxa de urbanização era de 26%, e em 1980 alcança 68,86%” (SANTOS, 1987, p. 135).

Em Franca não podia ser diferente. Do início do século XX até o ano de 1950, a população teve um crescimento de 187%, passando de 18.636 habitantes, em 1900, para 53.405 habitantes, em 1950, e desse total 28.910 habitantes residiam somente no perímetro urbano (FOLLIS, 1998. RINALDI, 1987). O seguinte quadro da população urbana e rural de Franca é apresentado por Ronaldo Garcia em sua dissertação de mestrado sobre *A Memória de Migrantes Mineiros em uma Cidade Industrial*:

CIDADE DE FRANCA (1940 – 1960)					
CENSOS	RURAL	%	URBANA	%	TOTAL
1940	9.070	30,60	20.568	69,40	29.638
1950	9.547	26,49	26.629	73,60	36.176
1960	9.743	17,09	47.244	82,91	56.987

MUNICÍPIO DE FRANCA ⁷² (1940 – 1980)					
CENSOS	RURAL	%	URBANA	%	TOTAL
1940	31.652	56,83	24.038	43,17	55.690
1950	24.575	45,94	28.910	54,06	53.485
1960	18.877	27,75	49.150	72,25	68.027
1970	6.761	7,22	86.852	92,78	93.613
1980	4.875	3,82	143.630	96,18	148.505

(IBGE apud GARCIA, 1996, p. 42).

Conforme os dados neste gráfico a cidade de Franca, desde a década de 1960, já apresentava um alto índice de urbanização. Segundo Fransérgio Follis: “As melhorias dos serviços urbanos e o incremento das atividades econômicas como o comércio, a indústria curtumeira e a emergente indústria calçadista colaboraram para este crescimento” (FOLLIS, 1998, p. 41). É importante salientar que em Franca o processo de urbanização é bem anterior a sua industrialização.

Se retrocedermos um pouco no tempo, perceberemos que a cidade de Franca já passava por uma remodelação desde o fim do século XIX. Impulsionada pelo poder público “questões como a racionalização do espaço, higienização e embelezamento, materializaram-se na preocupação com o planejamento e funcionalidade do traçado urbano [...] [porém, é] prudente considerar a intensidade de tais mudanças com certo critério ” (BARBOSA, 2006, p. 43-44). Agnaldo Barbosa se apoia em dois estudos de Fransérgio Follis para afirmar que é necessário ponderar sobre a urbanização em Franca.

De acordo com Follis, “a questão de energia e iluminação foi tônica constante de protesto e abaixo-assinados dos cidadãos francanos entre as décadas de 1910 e 1930” (BARBOSA, 2006, p. 44). Além disso, o “Bairro da Estação”, que na época disputava hegemonia comercial com o centro da cidade⁷³ “possuía rede de esgotos apenas na Rua Dr. Jorge Tibiriçá e um abastecimento de água bastante deficiente” (FOLLIS, 1998, p. 74) até fins da década de 1930. Mesmo com essas ressalvas devemos levar em consideração a urbanização, deficiente ou não, da cidade já no início do século XX. “Entre 1900 e 1920, mesmo com as atividades rurais continuando predominantes, [...] a cidade foi se modernizando, ampliando o seu leque de possibilidades; o quadro das profissões existentes e

⁷² Constituíam o município de Franca as seguintes cidades: São José da Bela Vista (1948); Cristais Paulista (1959); Restinga (1964); Ribeirão Corrente (1964). Tais datas fazem referência ao ano de autonomia de cada cidade.

⁷³ Follis faz uma análise detalhada do desenvolvimento urbano durante a hegemonia cafeeira em Franca. Em seu estudo *Estação: o bairro – Centro*. (1988); o autor discorre sobre a disputa comercial, e mesmo de *status*, travada entre o *Bairro Estação* e o *Centro* de Franca, bem como o processo de urbanização e sociabilidade gerado em torno dessas duas regiões.

as atividades desenvolvidas foram passando por transformações que eram qualitativas” (TOSI, 1998, p. 14). Além disso, o que propiciou a “*belle époque* caipira” foi a imensa lucratividade que os grandes cafezais proporcionavam ao interior paulista e que, no caso de Franca, foi marcada pela “escassez de capital e pelo baixo nível de acumulação da incontestável maioria de seus elementos ativos” (BARBOSA, 2006, p. 47). Este último argumento nos permite valorizar, ainda mais, essa precoce urbanização já que, independente da *escassez de capitais*, a cidade precocemente se urbanizou.

Parece-nos prudente deixar claro que o processo de urbanização de uma cidade não pode ser olhado pela razão dualista pautada nos ditames do *desenvolvido* e do *atrasado*. “O processo real mostra uma simbiose e uma organicidade, uma unidade de contrários, em que o chamado “moderno” cresce e se alimenta da existência do ‘atrasado’” (OLIVEIRA, 2003, p. 32) e essa simbiose se agrava nas cidades brasileiras conforme o tempo e o espaço analisado. Evidente que Francisco Oliveira, em seu livro *Crítica à Razão Dualista*, está trabalhando com uma questão mais ampla, notadamente, os impasses do desenvolvimento brasileiro, mas acreditamos que a pertinência e clareza de suas proposições podem ser deslocadas do objeto de análise sem a perda de sua capacidade crítica, pois “o espaço é tornado único, à medida que os lugares se globalizam. Cada lugar, não importa onde se encontre, revela o mundo (no que ele é, mas também naquilo que ele não é), já que todos os lugares são suscetíveis de intercomunicação” (SANTOS, 1987, p. 43).

Voltemos à segunda metade do século XX. Além de uma relativa e constante melhoria dos serviços urbanos, a cidade de Franca passou por um incremento nas atividades econômicas. Nas décadas posteriores a 1950, a atividade calçadista já representava a maior atividade econômica do município. A produção calçadista, cada vez mais mecanizada, começou a produzir artigos mais finos e passou a atender a um mercado consumidor quantitativamente e qualitativamente crescente. A produção cresce com o mercado e, assim sendo, “é por volta da década de 1950, quando as indústrias calçadistas passam a intensificar a mecanização da produção, que as operações, antes realizadas em domicílio ou nas bancadas, passam a ser realizadas no interior das fábricas” (NAVARRO, 2006, p. 94). Mauro Ferreira nos diz que no ano de 1941 é erguido o primeiro prédio industrial feito para a indústria de calçados⁷⁴ (FERREIRA, 1989, p. 77).

⁷⁴ “A primazia pertence a Miguel Sábio de Mello (Samello). Em localização estratégica, entre o centro comercial e a estação ferroviária [...] Projetado pelo arquiteto italiano Bonaventura Cariolato, o novo prédio da Samello contava com uma área construída de aproximadamente de 300,00 m², com amplo pé-direito, garantindo ventilação melhor e utilização de mezanino” (FERREIRA, 1989, p. 77).

Devido a problemas arquitetônicos, ainda segundo Ferreira, esse primeiro prédio industrial já nasceu falho. Sua construção não levou em consideração a proteção dos trabalhadores, a isolamento acústica, o aproveitamento da iluminação natural e não considerou a nova dinâmica que o uso de uma intensa maquinaria envolvia na mudança de *lay-out*. Enfim, “o prédio era novo, mas as adaptações e as improvisações se repetiam como antes, revelando que a arquitetura industrial ainda não acompanhava a modernização do processo produtivo em todo o seu alcance” (FERREIRA, 1989, p. 78). Entretanto, nesse período, podemos perceber que uma infra-estrutura urbana e industrial começa a surgir para dar suporte à nova dinâmica do município.

O espaço da fábrica e da cidade passa a ser organizados não mais para o uso do coletivo mas para trazer benefícios ao capital, a quem o detém. Este é portanto um momento fundamental na história urbana, que se traduz no próprio processo de industrialização e da acumulação capitalista (FERREIRA, 1989, p. 71).

Vilhena, utilizando-se de dados do IBGE, menciona 411 estabelecimentos fabris em Franca entre 1950 e 1968, dos quais cerca de 87% (360)⁷⁵ correspondem à indústria de calçados. A localização espacial dessas empresas se distribui “pela cidade toda, com maior adensamento na parte central, vindo a seguir a Cidade Nova e o Distrito da Estação⁷⁶” (VILHENA, 1968, p. 68). Mauro Ferreira, em sua dissertação de mestrado em arquitetura intitulada: *O Espaço Edificado e a Indústria de Calçados em Franca*, acredita que a realocação espacial da indústria, operada posteriormente à década de 1950 está vinculada ao acesso à infraestrutura: energia elétrica, água encanada e transportes. Infraestrutura essa que deixa de ser exclusividade do centro e de algumas poucas quadras do Bairro da Estação e vai se disseminando pelo espaço urbano “na medida em que as atividades industriais se expandem pela cidade” (FERREIRA, 1989, p. 72).

De acordo com Ferreira, em Franca, nesse período, não é possível estabelecer uma regra para a organização e ordenação do espaço urbano a não ser a dinâmica capitalista que influi com as suas próprias leis sobre o espaço, espaço esse agora cada vez mais caracterizado como lugar de produção fabril (FERREIRA, 1989, p. 78). Dessa forma:

⁷⁵ “Vasquez (1977) localizou 348 estabelecimentos [...] visando dirimir dúvidas sobre tão importante cifra, o Instituto de Pesquisas Tecnológicas através do Núcleo Tecnológico de couros, Calçados e Afins, realizou durante o ano de 1979 e início de 1980, trabalhos para o cadastramento do setor calçadista” (RINALDI, 1987, p. 29).

⁷⁶ Rinaldi em estudo publicado no ano de 1987 nos diz que a indústria de calçados apresentava acentuada dispersão pelo organismo urbano. Todavia, até o ano de 1967 a grande maioria destas indústrias ainda se encontravam localizadas na área central, em prédios em que as adaptações e as improvisações constituíam regra, mas essas instalações não caracterizavam a paisagem urbana (RINALDI, 1987, p. 33-34).

A arquitetura não traduz ainda com clareza o momento, em que o trabalhador é obrigado a se localizar estrategicamente para reduzir os custos de sua reprodução, de sua própria existência. O espaço passa a ser ordenado, estruturado e produzido em função da acumulação capitalista, para reduzir os custos e aumentar os lucros da produção. As empresas industriais e comerciais se apropriam do espaço na forma que lhes interessa e que lhes propicia maiores ganhos. É com essa lógica que a indústria vai passar a ordenar o espaço urbano em Franca (FERREIRA, 1989, p. 78-80).

Para se ter ideia da pujança do setor calçadista e o significativo peso que as indústrias e os trabalhadores passam a exercer na paisagem urbana, somente em um período de cinco anos, entre 1960 e 1965, os estabelecimentos industriais aumentam de 224 para 285 e o número de pessoas ocupadas salta de 2.985 para 5.327 (FERREIRA, 1989, p. 101). Esse considerável aumento do operariado é fruto de um setor produtivo que usa extensamente mão-de-obra e, desta forma, Franca passa, cada vez mais, a atrair mão-de-obra de outros municípios e regiões.

Assim sendo, Franca torna-se um centro atrativo de migração de trabalhadores e suas famílias de origem, sobretudo, da zona rural e do sul de Minas Gerais a partir da década de 1960⁷⁷. A breve história dessa migração permite um melhor entendimento da formação do operariado e do processo de urbanização na cidade.

2.2.1 O Migrante: Do trabalho rural ao fabril

Rezende, ao trabalhar a questão da imigração, levanta pontos importantes sobre o papel do migrante rural na formação do operariado brasileiro. O autor demonstra que foi difundida entre os acadêmicos a ideia de que o operariado rural era marcado pela ausência de laços de solidariedade, fruto de uma pretensa falta de consciência de classe, já “que muitos não se identificavam com a condição operária, e pela ausência de ações de cunho coletivistas” (REZENDE, 2006, p. 42). O autor acredita que tais estudos estavam vinculados a paradigmas europeus da classe operária e, portanto, tentaram enquadrar atores sociais em premissas teóricas ditadas *a priori*, o que fez com que fossem minimizadas “as formas de solidariedade e ação dos operários brasileiros, sobretudo, aqueles de origem rural” (REZENDE, 2006, p. 29-30).

⁷⁷ Na verdade, a região de Franca, desde o fim do século XVIII, foi colonizada por migrantes oriundos, sobretudo do fim da mineração na então província de Minas Gerais. “Não resta dúvida que a contribuição dos mineiros foi indispensável para a formação e manutenção da cidade, nos mais diferentes momentos de sua história seja como fundador, povoador, seja mais tarde, como operário” (GARCIA, 1996, p. 63).

Importante para nossa temática foi o relevo dado por Vinícius Rezende às experiências operárias antes e depois da vida fabril na cidade de Franca, relatadas por suas entrevistadas. Trabalhando com relatos de sapateiras geralmente oriundas da zona rural, o autor buscou conhecer o cotidiano rural das futuras operárias fabris e de suas famílias, cotidiano esse marcado pela escassez de recursos materiais, inclusive de primeira necessidade. A difícil vida na zona rural é uma constante nos depoimentos dos colaboradores de Rezende (2006), Garcia (1996) e entre os nossos colaboradores que viveram e ou trabalharam por um período no meio rural. Senhor José faz uma comparação entre o trabalho na fábrica e seu *itinerário da sobrevivência*⁷⁸ na zona rural:

Mais ainda [o trabalho na fábrica] era melhor do que trabalhar na roça. É chuva, é sol, barro, serviço pesado nem sapato pra passear nois num tinha. Para trabalhar tinha que ser uma botina, que não tinha também. Trabalhava todo mundo descalço, nois saía... morava aqui já [em Franca] e ia roçar pasto dentro de uma fumaça, perto da [fazenda] Casa Seca, e era uma cachoeira cheia de picão e se ia roçando descalço no meio daqueles espinhos, ponta de pau, cobra... Trabalhava no meio disso descalço e quando vinha pra fábrica achava que tava no céu. Olha o primeiro par de sapatos que eu usei foi o Paulo Brigagão [um dos donos do Calçados Sândalo] que me deu dia que eu entrei na fábrica dele. E eu já tava com 18 ou 20 anos, era sofrido demais. Meus filhos tinham sapato pra trocar duas, três vezes por dia e ainda reclamava "esse aqui eu num quero" com a idade deles eu num sabia o que era ter um no pé (Depoimento do Senhor José Mateus da Silva ao autor).

Relatos como esse, além de deixar clara a vida difícil do trabalho na roça, demonstram que havia pessoas que moravam na cidade e trabalhavam na roça, tal como hoje chamamos de "bóia fria". Outro item, apenas esboçado nesse relato, é a relação de paternalismo, entre os novos trabalhadores, advindo do campo, e donos e gerentes das fábricas de calçados em Franca. Frente ao cotidiano pobre e restrito que muitos trabalhadores rurais tiveram a maior parte se suas vidas, pequenos atos de oferta e generosidade dos patrões criavam e consolidavam sentimentos de obrigação e agradecimento. Paternalismo esse, que se perpetua nas indústrias calçadistas, já que em meio às difíceis condições de trabalho pequenos atos de oferta e generosidade se destacam.

No texto de Rezende, vários depoimentos enfatizam os aspectos das casas e da vida simples no campo, todavia, o que mais nos chamou a atenção foi a forma de organização do trabalho no meio rural, principalmente os aspectos que envolvem a solidariedade. Dentre tais aspectos a prática conhecida como *mutirão* nos despertou interesse.

⁷⁸ Em referência ao estudo de Eliana Maria de Freitas Nascimento: *Itinerário da sobrevivência: processo migratório no contexto da expansão e crise do parque industrial francano -1970/1995*.

O *mutirão*, consistia na união entre vizinhos e parentes para a realização de tarefas “que extrapolavam a capacidade de trabalho da unidade familiar” (REZENDE, 2006, p. 44). De acordo com Ronaldo Garcia, Antônio Cândido em *Os Parceiros do Rio Bonito* afirma que “o mutirão fazia parte de uma rede de relações vicinais, em que os membros de determinada comunidade estabeleciam trocas de favores e tinham o compromisso de retribuir sempre que solicitado” (GARCIA, 1996, p. 76). No texto de Garcia, há uma passagem que retrata muito bem o *mutirão*, passagem também utilizada na argumentação de Rezende, que julgamos pertinente sua reprodução nesse momento:

após os trabalhos [o *mutirão*] era realizada uma festa com música e comida farta. Este tipo de cooperação entre os habitantes do meio rural no Brasil, era bastante antigo, ainda é muito utilizado em algumas regiões, com variações no tempo e no espaço⁷⁹. [...] O depoente se referia ao mutirão como um momento de lazer, diversão e festa. Este fato demonstra que não existia no meio rural uma nítida divisão entre trabalho e lazer. Isto só iria acontecer na cidade (GARCIA, 1996, p. 75-76).

Em todo o caso o *mutirão* era uma exceção nas práticas de sobrevivência rural. E como tal, comumente era desenvolvido aos fins de semana quando alguém da região julgava necessário e solicitava a ajuda aos vizinhos e amigos. Quando os afazeres não *extrapolavam a capacidade de trabalho da unidade familiar*, o que geralmente era comum, o regime de trabalho era desenvolvido de diferentes formas. Formas essas que frequentemente se restringiam ao cultivo da própria propriedade; por meio do colonato ou pelo regime de trabalho conhecido como “de a meia”, além daqueles trabalhadores rurais que já haviam se tornado empregados ou diaristas do dono da fazenda.

Rogério Naques Faleiros, em *Homens do Café*, aborda as principais formas de relações de trabalho nos cafezais do interior paulista. Esse autor tem um recorte temporal que compreende período anterior à migração em massa que a expansão industrial na cidade de Franca promoveu. Todavia, a região que compreende Franca e as cidades de onde a maioria dos migrantes tem origem⁸⁰ são, ainda hoje, conhecidas por terem uma produção considerável de café, principalmente café de qualidade, e assim sendo, as contribuições de Rogério

⁷⁹ Ainda hoje o *mutirão* é uma prática comum na periferia das cidades, principalmente na construção de casas ou mesmo no “enchimento de laje”, que consiste em fazer e deslocar o concreto do chão a laje de alvenaria da respectiva casa, trabalho árduo que costuma terminar com um churrasco para aqueles que realizaram tal empreitada.

⁸⁰ “A procedência é muito variada. Dos municípios vizinhos: Cristais Paulista, Pedregulho, São José da Bela Vista, Patrocínio Paulista, Batatais, destacam-se como fornecedores de mão-de-obra para as indústrias francanas. Entre os municípios mineiros, os mais próximos como: Claraval, Capetinga, Cássia, Ibiraci se sobressaem” (RINALDI, 1987, p. 65)

Nasques ao entendimento das relações sociais na área rural regional⁸¹ são importantes e ressoam sim na segunda metade do século XX. Um de nossos colaboradores relatou em seu depoimento as formas de trabalho no meio rural que ele e sua família enfrentaram e que levaram a deixar a zona rural:

Meu pai trabalhava em Minas de administrador. Na época ele trabalhava "a meia" com o fazendeiro. Aí o fazendeiro deu umas terras para ele plantar feijão de graça, e meu pai colheu muita coisa e ele [o fazendeiro] ficou bravo, porque ele queria repartir o feijão de todo jeito. Meu pai disse: "-desse aí você não vai levar nada" e ele [o fazendeiro] quis quebrar o acordo, e disse "então te mando embora". Mandô ele embora lá da fazenda e então meu pai resolveu vir embora para Franca. Aí a gente veio pagou aluguel um ano, depois construiu ali na Vila Chico Júlio, os velhos [os pais do Sr. Júlio] tá lá até hoje, já faz mais de 40 anos, né (Depoimento do Senhor Júlio Duarte Silva ao autor).

Quando o senhor Júlio diz “e meu pai colheu muita coisa” devemos pensar na família como um todo⁸². O trabalhador rural constituía-se na unidade familiar, pois o chefe da família, ao estabelecer o contrato com o dono da fazenda, levava em consideração a força de trabalho dos filhos, da esposa e de mais algum possível agregado no trato diário com a plantação e na época da colheita. Desse modo, as maiores famílias podiam negociar melhor as condições de sua participação nas escrituras. Escrituras essas que frequentemente incluíam: multas, cobrança de taxas, fixação de salários, fiscalização de tarefas, etc. Enfim, muitas vezes as escrituras tornavam-se verdadeiros instrumentos de opressão e controle legal sobre os trabalhadores do campo⁸³.

Todo esse contingente de pessoas, hábitos e relações sociais do meio rural vieram constituir a urbanidade de Franca. Depois da década de 1960, “em plena fase de expansão industrial, a cidade tornou-se centro de atração populacional para os mineiros” (GARCIA, 1996, p. 10). Esses migrantes “viviam em pequenos municípios, numa sociedade de tipo

⁸¹ O cultivo da própria propriedade pelo trabalhador rural não era muito comum em razão da histórica concentração de terras no Brasil. O mais comum na região rural de Franca e do sul de Minas era os fazendeiros e os trabalhadores lavrarem escrituras, devido ao desconhecimento mútuo ou desconfiança entre as partes, para a realização de empreitadas e parcerias no trato da lavoura, principalmente os cafezais. No colonato os patrões cediam moradia ao trabalhador e a remuneração era feita de acordo com a produção e, em certos casos, permitia ao trabalhador o cultivo de víveres. No regime “de a meia” o trabalhador muitas vezes “formava” o cafezal e dividia a produção na época da colheita, geralmente somente após os 3 ou 5 anos do plantio do café. Nesse meio tempo, a família de agricultores podia plantar e cultivar em áreas separadas da plantação principal, ou mesmo entre as “ruas” do café.

⁸² É interessante notar que depois, na produção de calçados, essa característica do trabalho familiar é ainda bastante presente no município de Franca.

⁸³ Sobre as formas de trabalho e os mecanismos de exploração impostos aos trabalhadores no contexto de avanço das fronteiras agrícolas no Estado de São Paulo a dissertação de Rogério Naques Faleiros Homens do Café: Franca 1880 – 1920 é indicada.

agrário, em que a sobrevivência da comunidade era mantida essencialmente pelo trabalho agrícola” (GARCIA, 1996, p. 72). Esses migrantes do interior do Estado de São Paulo e de Minas Gerais

que vinham procurar melhores condições de sobrevivência, vão encontrar uma cidade em pleno processo de integração ao sistema capitalista e a sociedade de massas. Nessas condições o migrante entra em contato com valores e padrões culturais diferentes dos seus (GARCIA, 1996, p. 12).

Nessa cidade *em pleno processo de integração ao sistema capitalista* o trabalhador rural encontrava na família e amigos o maior resqúcio de valores e padrões culturais do campo. Esses migrantes tinham na família e em seus amigos seu principal sustentáculo, pois essas pessoas ajudavam a adaptação ao meio urbano, encaminhavam ao primeiro emprego, “apresentavam algumas possíveis estratégias de sobrevivência e os introduziam na leitura da simbologia do meio urbano” (GARCIA, 1996, p. 67). Nesse mesmo sentido o Sr José Mateus da Silva e Valdivino Nivaldo da Silva dois de nossos colaboradores nos diz:

Aí eu me lembro que tava trabalhando na roça e um colega meu mandou me chamar. “- Vai na fábrica que eu arrumei serviço aqui pra você”. Dia 20 de março de 79. Larguei tudo lá e vazei. Tinha pedido já pra arrumar. Ele era chefe lá dentro [da fábrica] e foi me dando uma força, eu era servente de pedreiro do lado de fora, depois acabou o serviço e passei pro lado de dentro (Depoimento concedido pelo senhor José Mateus da Silva ao autor)

Meu primo arrumou um serviço para mim e disse que racharia o 'prêmio'⁸⁴ comigo e a mãe dele no mesmo dia arrumou outro serviço para mim. Isso tudo no seguinte a que eu cheguei em Franca, dois serviços (Depoimento concedido pelo senhor Valdivino Nivaldo da Silva ao autor).

Essa rede de relações entre migrantes, que foi se formando, possibilitava um primeiro impacto mais ameno e, dessa forma, criava a possibilidade da vinda de mais e mais pessoas que ainda estavam em pequenas cidades ou nas zonas rurais da região de Franca.

É notável o espírito de solidariedade existente entre os migrantes mineiros. Havia uma espécie de responsabilidade em abrigar e promover o bem estar do recém chegado, facilitando ao máximo a sua adaptação. Este tipo de comportamento talvez seja a reprodução de um valor cultural do meio rural, agora presente na acomodação ao meio urbano (GARCIA, 1996, p. 68).

Esses valores culturais do meio rural enfrentaram certa ridicularização. O homem do campo era visto como sinônimo do atraso, o caipira, que contrastava com a aparência do

⁸⁴ Em certo período era comum, algumas empresas calçadistas, oferecerem prêmios em dinheiro para quem trouxesse um novo funcionário para empresa, tamanha falta de mão-de-obra. Voltaremos a esse assunto no próximo capítulo.

moderno e do urbano (GARCIA, 1996, p. 89). Ronaldo Garcia nos fala sobre os sonhos da elite francana em transformar a cidade “em um centro urbano moderno, desenvolvido e progressista” onde

as antigas tradições e seu aspecto ruralista deveriam ser abandonados para dar lugar a uma nova comunidade, voltada para o consumo, para a cultura de massas e para a formulação de uma nova ordem social baseada em relações impessoais (GARCIA, 1996, p. 84-85).

Esses aspectos urbanos, modernos, desenvolvidos e progressistas que a classe dominante da sociedade francana almejava, atraíam em grande medida os migrantes mais novos⁸⁵ que se deixavam seduzir pelos apelos das imagens, do modismo e da ascensão social, que induz “o migrante mais jovem a se transformar em um indivíduo dominado pelo consumismo, a abandonar suas raízes” (GARCIA, 1996, p. 89).

A necessidade material, os salários superiores aos padrões a que estavam acostumados e a vontade de “vencer na vida” tornaram-se elementos fundamentais no processo de transição da vida rural para a vida urbana [...] Apesar disso, é importante destacar que tal processo não resultou necessariamente na formação de operários despolitizados ou, como preferem alguns, alienados (REZENDE, 2006, p. 54-55).

O próprio estudo de Rezende (2006), Malatian (1996) e Souza (2003), entre outros, busca demonstrar tal resistência operária nas indústrias calçadistas de Franca. E nesse trabalho buscamos, sem pressa, também demonstrar as formas de resistência operária, por isso aqui se fez necessário reconstruirmos um pouco o *itinerário da sobrevivência* desses trabalhadores.

Fato é que a migração para a cidade de Franca, bem como, para outras muitas cidades do interior paulista, teve acentuado incremento após os anos de 1960. Pessoas vindas da zona rural e de inúmeras pequenas cidades de Minas Gerais ou do Estado de São Paulo encontravam em Franca a promessa de uma vida melhor, pelo menos diferente. Pois “a vida que o migrante encontrava na cidade estava longe do modelo idealizado, mas o fascínio que a cidade exercia acabava por amortecer os impactos das contradições urbanas” (GARCIA, 1996, p. 84).

[...] nem sempre a mudança do campo para a cidade é sinônimo de melhoria de vida. Muitos conseguiram se estabelecer, se fixar, conseguiram assistência médica, escola para si ou para os familiares. Mas muitos não

⁸⁵ Para o migrante mais velho “A relação com a natureza era um elemento essencial para a manutenção da vida destes indivíduos e as fábricas, fechadas e mal ventiladas, são vistas como símbolos do embrutecimento do homem. Trabalhar no campo para o Senhor Antônio [pai de um dos entrevistados de Garcia] era manter viva a tradição e sua identidade quer como indivíduo, quer como representante de um grupo” (GARCIA, 1996, p. 88).

conseguiram melhorar em nada a sua condição de vida, e houve, em alguns casos, agravamento do nível de vida em razão da migração. Nesse sentido, seria errôneo pensar que o processo migratório como um todo gera inúmeros benefícios sociais, quando na verdade ele age como cerceador, sobretudo para os despossuídos (NASCIMENTO, 1998, p. 52-53).

2.2.2 Franca: Francamente em Expansão

Cada nova fábrica, cada novo edifício era como que um marco do progresso, os monumentos de uma nova época (GARCIA, 1996, p. 85).

Essa nova época na cidade de Franca foi caracterizada “desde meados dos anos de 1940, e especialmente nas décadas de 1950 e 1960, [pelo aumento considerável do] número de estabelecimentos calçadistas em Franca” (NAVARRO, 2006, p. 103). Essa expansão está relacionada a uma maior demanda do mercado interno que elevou as vendas das fábricas nacionais, propiciando, por sua vez, a capitalização e a poupança de empresas calçadistas que passaram a disseminar-se pela malha urbana e cunharam o parque industrial francano.

A expansão do mercado interno brasileiro de calçados está vinculada ao momento que o país experimentava com a industrialização e com o aumento da renda dos trabalhadores. Esse aumento da renda do trabalhador brasileiro permitiu que artigos de vestuários e calçados pudessem ser consumidos em maior escala e com um grau de exigência de qualidade superior. Coetâneo a esse fator temos a introdução de uma nova forma de fabricação do calçado pela fábrica Samello: o “mocassim”. Esta nova estética do calçado, que imprime inovadoras técnicas de fabricação⁸⁶, vai cair no gosto do novo e promissor mercado brasileiro, permitindo, assim, o fortalecimento da indústria calçadista em Franca. “Até 1950, todas as indústrias com projetos aprovados pela Prefeitura Municipal nunca ultrapassaram uma área construída superior a 300,00 m²” (FERREIRA, 1989, p. 82).

Essas construções tinham uma arquitetura carente de qualquer tipo de organização espacial em moldes científicos. A área de construção se resumia a um espaço para o abrigo da produção, matéria-prima, produtos e trabalhadores frente às intempéries climáticas. Enfim, “os prédios industriais edificados neste período resumem-se a quatro paredes, ocupando praticamente todo o terreno disponível do lote” (FERREIRA, 1989, p. 83). Esses barracões de alvenaria

⁸⁶ Voltaremos a tratar dos fatores que permitiram o desenvolvimento do calçado tipo “mocassim” nas indústrias calçadistas de Franca e a forma de produção desse artigo em momento oportuno.

São despojados de qualquer preocupação com o que se produzia ali dentro. Nada tem a ver este invólucro com o fluxo das operações da produção, com a disposição do maquinário, com a racionalidade da circulação dos insumos e mercadorias dentro da fábrica (FERREIRA, 1989, p. 85).

No ano de 1950, a *Antonio Lopes de Mello e Cia.*, pioneira na reutilização do maquinário e na confecção do sapato tipo “mocassim”

aprova o projeto de um edifício de enormes proporções para Franca, com quase 2.000,00 m² de área construída, para abrigar suas atividades [este projeto] é indicador da disposição do empresariado em avançar rumo a novas formas de organização do trabalho, e a uma nova escala de produção (FERREIRA, 1989, p. 85-86).

De acordo, ainda, com Mauro Ferreira, tal galpão pertence a uma concepção arquitetônica tradicional que utiliza quase todo o terreno para construção de um espaço “quadrado” de produção. A inovação, desta primeira edificação de grandes proporções, advém da construção de escritórios separados em um segundo piso, o que, de acordo com Ferreira, garante uma maior imponência ao edifício. Como veremos, no próximo item de nosso estudo, que versa sobre a produção taylorista/fordista do calçado na cidade de Franca, o incremento de maquinário aliado a métodos taylorista/fordista de produção eleva a produtividade e o tamanho das unidades fabris, entre outras coisas.

A “organização científica do trabalho” ressoou em novas e maiores plantas produtiva. Essas foram introduzidas, primeiramente, nas indústrias calçadistas pelos dirigentes da antiga Lopes de Mello & CIA. que, em meados da década de 1950, já se chamava Calçados Samello. Diagramas industriais que a partir de agora passariam a ter características da grande fábrica fordista. E assim sendo, a Samello em 1954 apresentou um projeto para aprovação na prefeitura de uma planta industrial de quase 5000 m² (FERREIRA, 1989, p. 89), planta essa que foi submetida a um concurso de projetos.

[As] novas instalações industriais da Samello tiveram como exigência, com relação ao espaço interno, a estrita obediência às imposições da United Shoes USMC, que desenvolveu um rigoroso “lay-out” para suas máquinas e equipamentos, o qual os projetistas foram obrigados a aceitar dentro de suas propostas, tanto no partido como na solução estrutural. Segundo Wilson de Mello, que coordenou o processo de escolha do projeto, o “lay-out” visava a “racionalização do trabalho e sua melhor organização” (FERREIRA, 1989, p. 90).

Como já citado, a Samello, então Lopes de Mello & CIA., tinha adquirido 17 máquinas alemãs que logo foram substituídas por maquinários novos da *United Shoes USMC*, empresa de maquinários calçadista de origem americana que forneceria manutenção e

reposição de peças à Samello por período indeterminado. O que é importante notar nesta última citação de Mauro Ferreira é que, neste período, já está estabelecida uma vinculação da indústria local a grupos empresariais internacionais.

Podemos identificar nesse momento uma das primeiras relações entre a burguesia local com a classe gestora internacional. A classe burguesa de Franca se ocupa de sua *Unidade Particular de Produção*⁸⁷ e vincula-se à classe gestora⁸⁸ internacional que proporciona uma interligação ao funcionamento do processo produtivo global, por meio das diretrizes e a *estrita obediência às imposições* que permitem o controle, e logo, a exploração dos trabalhadores.

Esse controle, do qual até agora falamos de forma teórica, fica materializado no projeto ganhador da construção da nova fábrica da Samello. Pela primeira vez foi utilizado “um grande painel envidraçado, em toda a extensão do corpo administrativo do prédio, voltado diretamente para o setor de produção, integrando-os visualmente” (FERREIRA, 1989, p. 93). Há versões conflitantes com relação aos objetivos desse painel:

O projetista [afirma] que o objetivo principal era fiscalizar os operários, controlar o processo produtivo obtendo total domínio do ambiente, além do fato de que os escritórios ficavam num nível bem acima da produção. Uma forma especial que realçasse e mantivesse a coerção e impusesse controle ao trabalho coletivo. Já o empresário, encarregado de decidir tudo com relação à construção, garantiu que seu objetivo era mostrar ao operário que também ele trabalhava em conjunto, numa grande equipe, desde as 7,00 horas da manhã (FERREIRA, 1989, p. 93).

No intuito de tentar esclarecer tais versões conflitantes, vamos colocar partes do depoimento de José Mateus da Silva que, por mais de 36 anos, trabalhou no Calçados Sândalo. O prédio dessa indústria, assim como vários outros na cidade, tinha também uma estrutura semelhante à dos Calçados Samello. Nesse edifício havia também o grande painel de vidro, muito semelhante ao da Samello e, por coincidência ou não, a seção administrativa da empresa também era voltada diretamente para o setor de produção, novamente os integrando visualmente. Em seu depoimento, o senhor José nos disse que: “tudo que passava aqui em baixo [na produção] o povo lá de cima via tudo, do escritório” (Depoimento concedido pelo

⁸⁷ “[...] cada UPP limita-se a veicular [os efeitos das remodelações tecnológicas] ao longo da linha de produção em que diretamente se insere, e dessa apenas” (BERNARDO, 2009, p. 213).

⁸⁸ Para João Bernardo as classes sociais devem ser definidas em termos relacionais e assim sendo, o autor define as duas classes capitalistas do seguinte modo: “A burguesia [defino] em função do funcionamento de cada unidade econômica enquanto unidade particularizada. Os gestores em função do funcionamento das unidades econômicas enquanto unidades em relação com o processo global. Ambas são classes capitalistas porque se apropriam da mais-valia e controlam e organizam os processos de trabalho (BERNARDO, 2009, p. 269).

senhor José Mateus da Silva ao autor). Nesse mesmo depoimento o senhor José nos relata que, após uma discussão com um de seus superiores, foi mandado para a sala da direção. E nos afirmou o seguinte:

[...] eles tinham um negócio de *por a gente de castigo*, punha sentado lá em cima *pra fábrica inteira ver quem tava sentado lá em cima*. Todo mundo via, porque o barracão era embaixo, de vidro de fora a fora, então todo mundo via a gente sentado [...] *ficava com vergonha* [...] [no dia da discussão com o supervisor] o José Carlos Brigagão [um dos donos do Calçados Sândalo] *nesse dia num tava lá nessa hora que o gerente me mandou lá pra cima* [...] eu puxei a cadeira cruzei as pernas e olhava pra baixo. *A turma toda rindo de mim*. [Alguns] ficavam só [para] brigar, enguiçar e eles punha o cara lá em cima de castigo. Ai... eles me puseram de castigo e eu fiquei lá sentado de castigo olhando a turma... (risos) Já tinha engrossado o coró também um pouco[...]. Todo mundo me olhando lá, até minha ex-mulher que trabalhava lá. Mas a fábrica lá é grande tudo de vidro... tem um murinho [rente ao teto e outro rente ao chão e o resto é] fechado de vidro e eu sentado lá de perna cruzada igual o dono da fábrica e a turma trabalhando lá embaixo, trabalhando e rindo. *Ninguém queria ficar lá não, ficava todo mundo tirando sarro* e a gente não era muito acostumado naquela época, fazia muito pouco tempo que tava dentro de fábrica e aqui fora não tinha aquela gozação, igual nos [que] trabalhou na roça muitos anos não tinha gozação nenhuma *então nos não era acostumado com coisa ruim* [...] (Depoimento concedido pelo senhor José Mateus da Silva ao autor).

Apesar de extenso tal depoimento esclarece muitas coisas. Tal arquitetura além de permitir uma vigilância constante possibilitava, neste caso, uma punição moral⁸⁹. É impressionante podermos verificar uma forma de repressão tão escancarada e rudimentar, como por um trabalhador *de castigo*, ocorrendo em meados dos anos 70 em uma indústria de fama nacional que exportava quantidade significativa de calçados. Esses trabalhadores, como vimos acima, oriundos do meio rural e de pequenas cidades, encontravam um clima prisional e muitas vezes humilhante como o senhor José nos relatou. Só para não passar despercebido o dono dessa empresa, no dia em questão, não estava *trabalhando em conjunto, numa grande equipe, desde as 7,00 horas da manhã*, já que nosso colaborador ficou lá em cima sentado *de perna cruzada igual o dono da fábrica*. Destarte, o dono da fábrica nunca deve ter experimentado a sensação humilhante de ter toda a fábrica a lhe olhá-lo *trabalhando e rindo*. Pois esse sim jamais fora *acostumado com coisa ruim*. É possível que esse tipo de punição tenha sido prática comum nas indústrias calçadistas. A sapateira, que durante certo período

⁸⁹ Sobre o prédio da Samello, Barbosa afirma: “A arquitetura do novo prédio apresentava também a estratégia psicológica da vigilância do capital sobre o trabalho a fim de torná-lo mais produtivo: a existência de um grande painel envidraçado por toda a extensão do corpo administrativo e voltado diretamente para a produção explicitava tal intenção. O empreendimento da *Samello* foi, em Franca, precursor na difusão de um modelo de arquitetura industrial que expressava o duplo aspecto da racionalização da produção: o técnico e o psicológico”. (BARBOSA, 2006 p 174-175)

também exerceu cargo de supervisão, Marilene Leme, relatou a Vinicius Rezende como agiu com uma operária que se recusava a trabalhar.

[...] teve um dia que a menina começou a não querer trabalhar, eu falei: “- Cê não vão trabalhar?” Ela falou: “- Não!” Então eu falei: “- Vem cá.” E a fábrica é grande, eu peguei, pus um banquinho lá na frente e pus ela sentada lá. Ela falou assim: “- Pra quê?” Eu falei: “- Cê vai ficar sentada aqui e vai ficar olhando!!! Cê não falou que não vai trabalhar?!” Aí eu passava e ela lá sentada falava assim: “- Marilene me tira daqui!” Eu falava: “- Não! cê vai ficar o dia inteiro !” Pois ela ficou o dia inteiro sentada lá, até a hora de ir embora. Falei: “- Cê não vai trabalhar, então cê vai ficar olhando. cê fica o dia inteiro, amanhã Cê trabalha!” Ela se cansou de olhar e nunca mais ela aprontou!!! (Depoimento concedido pela senhora Marilene Paz Leme a Vinicius Rezende).

Mais um exemplo de tentativa de humilhação pública, de constrangimento, a um trabalhador que se coloca contra as normas estabelecidas. “Era uma tentativa de abalar a dignidade da trabalhadora junto aos outros trabalhadores, por meio da humilhação e ridicularização da operária” (REZENDE, 2006, p.138). Como mais acima podemos perceber, a arquitetura das fábricas foi também usada como forma de coerção e exposição do funcionário que não se encaixava no perfil desejado.

Enfim, “o racionalismo foi proposto como movimento normalizador que traria ordem não apenas aos critérios de projetar [as novas edificações industriais], mas ao conjunto da sociedade, em especial aquele aspecto que mais sofrera com a industrialização – a cidade⁹⁰” (FERREIRA, 1989, p. 96) e os trabalhadores.

Cidade essa que, entre 1960 e 1965, teve um “crescimento médio anual da ordem de 16%, ou seja, duas vezes superior ao incremento da produção do Estado de São Paulo” (FERREIRA, 1989, p. 102). A partir desse período a participação no

contexto econômico da indústria de calçados francana, que passa a significar mais de 60% do valor total da produção, e o incremento excepcional da produção de saltos, solados e outros artefatos de borracha devido à sua crescente utilização tornam, de forma irretocável, a sustentação econômica do município dependente destes três principais ramos, calçadista, coureiro e borracha. Os três juntos passam a somar 82,2% do total da produção industrial francana (FERREIRA, 1989, p. 102).

Esse tripé econômico promoveu uma crescente expansão do município. Do início das décadas de 1960 a fins da década de 1980, essa expansão esteve vinculada ao amplo aumento

⁹⁰ “De 1950 a 1960, registraram-se a aprovação e a construção de dezenas de novas edificações industriais calçadistas, disseminadas pela malha urbana, e algumas delas de grande porte para os padrões locais, como a ‘Nelson Palermo’ (2.090,00 m² de área edificada), ‘Irmãos Bombicino’ (1.211,00 m²), ‘Torres & Penedo’ (960,00 m²)” (FERREIRA, 1989, p. 97-100).

das exportações de calçado. Esse significativo aumento das exportações esteve atrelado a incentivos fiscais do governo que, além de garantir a lucratividade do empresariado local, possibilitava grande oferta de empregos o que, por sua vez, como já afirmado, fez de Franca um polo atrativo de mão-de-obra. Outro fator que esses incentivos propiciaram foi à renovação tecnológica das indústrias calçadistas de Franca. Dentre essa renovação, merece destaque o uso de esteiras mecânicas, “a introdução [em 1965] da primeira transportadora na indústria brasileira de calçados [que] apareceu como resposta não só para os problemas do método de transporte de materiais como para melhorar o ‘lay-out’ da fábrica” (CRUZ apud FERREIRA, 1989, p. 103).

Ao assunto por nós desenvolvido nesse momento é importante salientar que a adoção do transporte mecanizado introduz alterações nas construções fabris, exigindo prédios com vãos maiores e evitando-se a construção de pilares e obstáculos que poderiam vir a atrapalhar o *lay-out* fabril. Essas novas características técnicas mais o grande volume das exportações levaram a um “boom” nas construções de edificações voltadas para a indústria calçadista. Todavia, “a indústria não interferiu nos padrões de urbanização no período de decolagem da industrialização” (FERREIRA, 1989, p. 109).

Conforme nos informa Rinaldi com base em dados do *Núcleo Tecnológico de Couros, Calçados e Afins*, órgão vinculado a *Instituto de Pesquisas Tecnológicas*, havia em Franca, entre os anos de 1979 e 1980, cerca de 14.000 mil operários na indústria calçadista, sendo metade só nas 16 maiores empresas da cidade (RINALDI, 1987, p. 30). Essa expressiva quantidade de sapateiros encontrava trabalho nas diversas fábricas, fabriquetas⁹¹ e bancas que se alastravam pela cidade.

Com isso, Franca teve uma expansão urbana considerável de bairros que na “década de 70, contabilizamos mais 30 novos bairros, já na de 80 este número subiu para mais de 50” (NASCIMENTO, 1998, p. 49). Segundo Eliana Nascimento, Franca entra na estratégia do governo estadual como um “dique” pra frear o fluxo migratório em direção à capital do Estado.

De acordo com Mauro Ferreira, no ano de 1989, época de seu estudo, a Vila Aparecida⁹², tinha a maior concentração industrial de Franca. Bairro projetado para a

⁹¹ Assim como as bancas as fabriquetas são empresas que são especializadas em alguma tarefa específica da produção de calçados, porém geralmente, sua constituição física e a própria quantidade de trabalhadores a aproxima de uma fábrica. É importante frisar que a distinção entre as bancas e as fabriquetas é mais nominal do que real.

⁹² A Vila Aparecida está localizada entre a região central e a zona Leste da cidade de Franca. Tendo como parâmetro o crescimento urbano atual de Franca, ou seja, Franca em 2011, tal região é densamente habitada e

população de baixa renda, tinha lotes estreitos e exageradamente profundos (10 X 50 metros), além disso, por muitas décadas ficou desprovido de infraestrutura, o que levou a região a uma ocupação residencial baixa. Na época, esses lotes eram frequentemente comprados para a construção de prédios industriais, já que a junção de vários lotes permitia “a expansão das instalações fabris a baixo custo” (FERREIRA, 1989, p. 131).

Entre o ano de 1968 e 1969, pela primeira vez em Franca, o debate sobre a localização e o uso do solo urbano, pelo menos em nível do discurso governamental, foi posto em questão. Um Plano Diretor de Desenvolvimento Integrado (PDDI)⁹³ propôs a criação de um Distrito Industrial. Deste modo, vemos o poder público municipal

Buscando uma pretensa “racionalidade” na produção do espaço, propondo a criação do Distrito Industrial como uma forma de resolver os conflitos do ambiente construído, quando na verdade embutia-se na proposta uma ação que aumentaria o processo de acumulação capitalista (FERREIRA, 1989, p. 133).

Não vamos nos aventurar aqui a reescrever a história de instalação do Distrito Industrial em Franca, nem acreditamos que sua instalação tenha sido um ato desnecessário. Só achamos importante ressaltar que a implementação da área⁹⁴ destinada às indústrias não refreou investimentos em áreas urbanas residenciais nem extinguiu o funcionamento de empresas mais antigas, que ainda hoje geram conflitos com os vizinhos, no perímetro urbano. Além disso, o investimento⁹⁵ nessa área industrial reservou o dobro dos recursos “à expansão da rede de distribuição de água potável no município” (FERREIRA, 1989, P. 133).

É significativo que o montante financeiro aplicado ao Distrito Industrial, sem levar em conta a isenção de impostos e outros incentivos, foi destinado à promoção de uma infraestrutura para empresas privadas num mesmo momento em que tínhamos em Franca “a existência de favelas nos bairros da Santa Cruz, São Sebastião, Vila Santa Terezinha e Miramontes”. Tais favelas tiveram sua resolução postergada por vários anos “e só em meados da década de 80 é que foi solucionado parcialmente” já que a construção de casas “de alvenaria com um ou dois cômodos passaram a existir para abrigar famílias inteiras” e, como já não eram feitas de materiais impróprios, deixaram de ser designadas como favelas e, portanto habitáveis (NASCIMENTO, 1998, p. 58-59). Enfim,

fica distante de qualquer entroncamento viário, além disso, o trânsito nessa região é considerado elevado o que hoje dificulta a instalação de indústrias na região.

⁹³ O PDDI tinha a função de “racionalizar e regulamentar o uso do espaço urbano para fins industriais, e promover novos investimentos industriais, proporcionando economias externas sob a forma de redução de custos de instalação e operação” (PLANO DIRETOR DE DESENVOLVIMENTO INTEGRADO, Viabilidade do distrito industrial, p. 04 apud FERREIRA, 1989, P. 132).

⁹⁴ 1.948.414,00 m² correspondendo à 80,51 alqueires (ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO N° 74 Distrito Industrial p.21)

⁹⁵ 2.010.000,00 Cruzeiros (ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO N° 74 Distrito Industrial p.39).

O subsídio representado por terrenos baratos, planos, dotados de toda a infraestrutura, serviços de apoio, financiamentos, longos prazos para pagamentos dos lotes, isenção de impostos, ao setor calçadista, é contrastante com a dramática situação em que vivem os bairros da classe trabalhadora, espalhados por toda a cidade (FERREIRA, 1989, P. 137).

Agora, depois de todo esse cipoal, podemos entender que a indústria em Franca se localiza espalhada por toda a cidade com uma grande concentração na zona leste, que se configura como uma área mais antiga de implantação industrial e uma outra grande porção de empresas, hoje a maioria, localizadas no Distrito Industrial de Franca, na zona oeste da cidade, área de ocupação mais recente. Em outras palavras, a cidade é pulverizada por empresas de cunho industrial com uma concentração industrial diametralmente oposta. Quem paga o preço da integração das empresas numa época em que processos produtivos tendem a se fragmentar por empresas subcontratadas? Assistimos em Franca ao poder público viabilizar

A conexão entre os agentes da produção, [que] agora mais separados espacialmente, [responsabilizam o governo municipal e estadual] pela implantação da infra-estrutura adequada para suportar os fluxos criados por esta separação (FERRARI, 2005, p. 45).

Em todo o caso, não há ninguém mais punido do que o trabalhador. Trabalhador esse que se vê dilapidado pela imensa carga tributária que é forçado a pagar no seu cotidiano para a implementação das Condições Gerais de Produção⁹⁶. E em outros momentos “desfruta” dessas condições gerias de produção, neste caso as avenidas e ruas da cidade, como ocupante de um transporte público precário e caro ou como é muito comum em Franca pelo uso de bicicletas⁹⁷. No dia 30 de outubro de 1991, o Jornal Folha de São Paulo estampava na secção regional do jornal a seguinte notícia:

17 MIL SAPATEIROS-CICLISTAS DE FRANCA DISPUTAM ESPAÇO COM CARROS E MOTOS: A ausência de ciclovia e alto número de bicicletas causam pelo menos um acidente por dia.

Diariamente, cerca de 17 mil sapateiros de Franca invadem as ruas da cidade montados em bicicletas a caminho de uma das 700 fábricas de calçados existentes na cidade. Sem nenhum equipamento de segurança eles dividem as ruas e avenidas da cidade, a maioria estreitas, com uma frota de 50 mil carros e aproximadamente 10 mil motos. Não existem vias exclusivas para

⁹⁶ “Condições Gerais de Produção incluem, em suma, todo o conjunto das infra-estruturas materiais, tecnológicas, sanitárias, sociais, culturais e repressivas indispensáveis à organização geral do capitalismo e ao seu progresso” (BERNARDO, 1998, p.31).

⁹⁷ “o deslocamento a pé e o uso de bicicletas conferem intensa movimentação às ruas nas primeiras horas da manhã, entre 5h30 e 6h30, quando 84,20% dos operários dirigem-se às bancas” (RINALDI, 1987, p. 64).

ciclistas na cidade. A população estimada da cidade é de 250 mil habitantes [...] Mansur [Mansur Jorge Said então diretor da Circunscrição Regional de Trânsito – CIRETRAN] disse que os acidentes ocorrem principalmente na avenida Brasil e nas ruas paralelas onde estão algumas das maiores indústrias de calçados da cidade [próximo à Vila Aparecida na zona Oeste da cidade] [...] Outro ponto que concentra os acidentes é a rodovia Cândido Portinari, utilizada por sapateiros que querem chegar mais rápido do trabalho e acabam invadindo a pista [a rodovia Cândido Portinari é uma ligação do Distrito Industrial localizado na zona Oeste com os bairros da zona Norte, região mais populosa de Franca] [...] Mansur afirma que o número de acidentes poderia diminuir com a criação de ciclovias, mas que elas se tornam inviáveis devido à localização das fábricas, que se encontram espalhadas por vários bairros (17 MIL sapateiros-ciclistas... 17 mil sapateiros-ciclistas de Franca disputam espaço com carros e motos. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 30 de outubro.1991, Folha Nordeste, p. 01).

2.3 A produção taylorista/fordista do calçado em Franca

Acima, quando nos referíamos às metamorfoses sociais que o tempo e o espaço cunharam em Franca, ressaltamos, entre outras coisas, o aumento das plantas industriais no município em meados da década de 1950. A partir desse período “a reunião em um mesmo pavilhão industrial de todas as etapas da produção implicou em mudanças no *lay-out* das fábricas, que começou a ser adaptado para a produção organizada em moldes ‘científicos’” (NAVARRO, 2006, p. 95-96).

Para falar sobre esses *moldes científicos* na indústria calçadista, a obra de Vera Lúcia Navarro é imprescindível. Nas décadas posteriores a 1940, a busca por produtividade propiciou mudanças nas formas de produção do calçado, todavia Navarro adverte que a mudança não ocorreu primeiro nos modelos, mas sim na própria construção do calçado. A primeira delas foi a substituição do “grude⁹⁸ [...] na montagem da palmilha e da sola ao cabedal do sapato” pela conhecida *cola de sapateiro* (NAVARRO, 2006, p. 96).

Segundo Tosi, após o ano de 1945, a atividade de transformação do couro em sapato ultrapassou a própria atividade curtumeira que a partir daí passou a reger a vida de diversos segmentos sociais na cidade de Franca. E o elemento que indubitavelmente contribuiu para isso foi o processo de verticalização⁹⁹ das atividades coureiro-calçadista verificado dentro do município no decorrer da década de 1950 (TOSI, 1998, p. 246-247). Um dos fatos decisivos para verticalização, logo, a consolidação do complexo coureiro-calçadista foi “o surgimento

⁹⁸ O grude consiste em uma mistura de polvilho, limão ou sal [cloreto de potássio] e água levada ao fogo, muito utilizada na fabricação de calçados no início do século XX (NAVARRO, 2006, p. 98).

⁹⁹ Tosi ainda chama a atenção para o fato de que essa verticalização não foi levada a cabo por um único grupo empresarial, mas sim por “um conjunto de detentores de capitais que estavam pulverizados, quanto à sua propriedade e seu comando” (TOSI, 1998, p. 247).

da empresa produtora de saltos e solados vulcanizados em borracha, a Amazonas Produtos para Calçados¹⁰⁰, fundada em 1947” (TOSI, 1998, p. 246). O início da produção de artefatos de borracha evidentemente significou a substituição dos sapatos feitos completamente em couro o que “contribuiu para o barateamento e a ampliação da oferta do produto” (NAVARRO, 2006, p. 99).

Ainda segundo Tosi, o outro elemento decisivo para a verticalização e consolidação do complexo coureiro-calçadista foi o surgimento de um novo tipo de calçado: o mocassim. A responsável pela introdução desse modelo inovador¹⁰¹ de calçado no Brasil foi a empresa Samello. De acordo com Navarro esse novo modelo era construído ‘de baixo para cima’ e resultou de observações feitas pelo dono da empresa Samello, Miguel Sábio de Mello e seu filho Wilson Sábio de Mello em uma viagem aos Estados Unidos, realizada no ano de 1947. Tal viagem teve intuito de realizar visitas a empresas calçadistas norte americanas e por meio da observação (e posteriormente desmontagem, reprodução e adaptação) possibilitar a produção industrial no Brasil de um modelo de

confeção revolucionária, pois, em vez de ser montado de cima para baixo (isto é, em vez de ser primeiramente pregado o corte no solado), é montado de baixo para cima: prepara-se o solado, pregando-se nêle parte do corte, e, por último, costura-se a mão a parte superior do corte, chamado pala (COSTA, 1967, p. 586).

Em meados da década de 1950, o governo Brasileiro, sob a liderança de Juscelino Kubitschek, que pretendia fazer o país avançar “cinquenta anos em cinco”, buscou implantar e consolidar o setor industrial como o ponto vital de todo o sistema (OLIVEIRA, 1999, p. 71) por meio da fundação de novos ramos industriais e das Condições Gerais de Produção

¹⁰⁰ “A ‘Pucci & Cia’ é uma indústria fabricante de solados de borracha que deu origem à Amazonas S/A – Produtos para Calçados, atualmente maior empresa do setor na América Latina” (BARBOSA, 2006, P. 97-98).

¹⁰¹ “Os sistemas de produção são os recursos utilizados para unir a palmilha e a sola ao cabedal do sapato e começaram a ser desenvolvidos em 1872, quando Charles Goodyear iniciou as experiências de mecanização do sapato palmilhado. O chamado ‘sistema Goodyear’ ou ‘empalmilhado à máquina’ modificou ligeiramente a costura que se fazia manualmente sobre um fendido que se abria sobre a palmilha, substituída por costura mecânica. Esse sistema levou ao desenvolvimento de três costuras diferentes, executadas no bico, no calcanhar e nas laterais do sapato. Por volta de 1910, esse era o único sistema mecanizado de produção de sapatos conhecido. A United Shoe fabricava as máquinas apropriadas para sua execução e fornecia essas máquinas às empresas calçadistas somente através de arrendamento. Pouco depois, a Moenus, na Alemanha, desenvolveu um sistema de montagem semelhante e passou a fazer-lhe concorrência. Em 1915, desenvolve-se o chamado ‘sistema Black’ ou ‘black-ponto’, que permite a costura de solas, com fendidos, diretamente à palmilha. Essa costura mecânica só pode ser feita fora da forma, exigindo que o sapato seja novamente enformado para receber o acabamento. A aparência do sapato ‘black-ponto’ é idêntica à do palmilhado: o modelo não é modificado, apenas a montagem é diferente. O sapato ‘blaqueado’ apresenta maior flexibilidade e menor custo de produção, ‘(...) porque utiliza menos operações e máquinas sem precisar arrendar máquinas à United Shoe” (NAVARRO, 2006, p. 97).

necessárias ao desenvolvimento nacional. Tal política, entre outras coisas, permitiu um aumento da importação de máquinas de calçado e, de forma crescente, possibilitava a compra de maquinários de fabricação nacional. Portanto,

o setor calçadista encontrava grandes facilidades para adquirir e renovar a maquinaria, [todavia o mocassim] praticamente dispensa o uso de máquinas: sua confecção demanda, fundamentalmente, trabalho vivo, e as poucas máquinas utilizadas em sua produção são simples, do ponto de vista técnico, e de baixo custo (NAVARRO, 2006, p. 101).

Essa última citação de Navarro é importante para reforçarmos a ideia de uma “pulverização” das bancas por toda a cidade de Franca, aspecto já extensamente trabalhado no item anterior. Essa nova forma de produzir sapatos propiciou “uma variação maior de modelos e a expansão do número de unidades produtoras de calçados em Franca” (NAVARRO, 2006, p. 99) já que o pouco uso de máquinas e a utilização do trabalho vivo eram (e ainda são) o fundamento da produção do mocassim¹⁰². Essa expansão das unidades fabris se deu, sobretudo, pela formação de pequenas empresas com predomínio do trabalho familiar.

Enquanto o conjunto das operações necessárias para a produção do sapato montado tendia a ser mecanizado nas empresas maiores, essas mesmas operações continuavam sendo realizadas manualmente ou com pequeno concurso de máquinas nas pequenas e médias empresas, que recorriam, usualmente, às várias modalidades de trabalho domiciliar (NAVARRO, 2006, p. 104).

Em Franca era, e ainda é, comum empresas terem início no “fundo do quintal”. O baixo custo produtivo do mocassim, o escasso uso de maquinários e a grande procura pelo produto propiciaram o aumento do número de fábricas, fabriquetas e bancas pela cidade. Essas pequenas unidades produtivas realizavam alguns trabalhos para as empresas maiores o que viabilizava sua reprodução enquanto unidade produtiva familiar e em alguns casos, posteriormente, permitia a ampliação de sua produção e lucratividade.

A produção do mocassim exige máquinas de custo muito menor [do que a do sapato montado]. Por isso, sua produção permitiu que até mesmo quem não tivesse dinheiro começasse a ter a sua fábrica. Esse foi o ‘boom’, foi a expansão do número de fábricas em Franca e no país: em razão de um tipo de sapato mais fácil de ser feito. Todo o mundo começou a fazer mocassim (Entrevista concedida em 1998 por Ivânio Batista in NAVARRO, 2006, p. 107).

¹⁰² “A montagem desse tipo de sapato também exige um número bem menor de operações, parte das quais, em especial as de costura, são feitas manualmente – o que identifica, singulariza o produto no mercado” (NAVARRO, 2006, p. 102).

Claro que não poderia haver aumento da oferta sem uma correspondente procura pelo produto. “O sapato masculino de couro tipo mocassim popularizou-se desde meados dos anos de 1960 dado seu conforto, praticidade e custo de produção” (NAVARRO, 2006, p. 102). O novo modelo, as novas técnicas, o aumento da produtividade e a conseqüente diminuição do custo ao consumidor final aliado ao surgimento de uma classe assalariada e ao investimento em propaganda¹⁰³ estimularam a elevação da demanda por produtos populares como vestuário e calçados o que repercutiu nas metamorfoses que a cidade de Franca experimentou após a década de 1960.

Evidente que, em meados da década de 1960 e 1970, os padrões de consumo brasileiro, bem como o poder aquisitivo da população eram em muito diferentes dos padrões atuais. No início da segunda década do século XXI, o descarte de materiais, ainda considerados bons, se tornou prática generalizada entre a classe média brasileira. Mas em relação a calçados e vestuário “não se tratava na época, de incentivar o descarte do produto similar, precocemente tornado obsoleto, mas de estimular uma parcela da população a adquirir pelo menos outro daqueles produtos” (NAVARRO, 2006, p. 108). Haja vista que grande parte da população brasileira não tinha sequer um calçado de couro, como o Jornal Folha de São Paulo noticiava em 10 de dezembro de 1978:

SAPATO POPULAR É TÊNIS E "CHINELO DE DEDO"

A população brasileira está descalça, ou pelo menos muito mal calçada. De acordo com levantamento feito pela indústria nacional, o consumo per capita de sapatos convencionais no país não é superior a 0,5 unidades ao ano. [...] Di Pietro [Eduardo Di Pietro, representante comercial] acha que estas vendas poderiam ser maiores caso houvesse efetiva distribuição de renda no país. "Por enquanto quem compra sapatos convencionais no País é a classe média. A de mais baixa renda se limita aos chinelos e, na maioria, de matéria-prima sintética" (AGUIAR. Sapato popular é tênis e "chinelo de dedo". *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 10 de dezembro.1978, Folha Economia, p. 53).

Essa nova parcela do mercado que, de acordo com a matéria, é composta por pessoas da classe média, adquiriu a necessidade de roupas diversas para situações díspares e criou na indústria calçadista duas novas profissões: “a do estilista, que é o profissional responsável pela criação de modelos, e a do modelista, que é quem vai viabilizar, tecnicamente, o modelo que o estilista criou” (NAVARRO, 2006, p. 110). O Sr Nelson dos Santos, um de nossos colaboradores, explica melhor do que se trata a função de modelista, já que por diversos anos trabalhou nesse cargo:

¹⁰³ “A Samello foi a primeira empresa calçadista brasileira a promover campanhas publicitárias” (NAVARRO, 2006, p. 108).

[...] com o tempo, eu fui aperfeiçoando na modelagem. Comecei a fazer os modelos. Então o que eu fazia... muitas vezes o cliente mandava um sapato, eles pediam [...] pra copiar aquele modelo: “- eu quero esse modelo”, então a gente pegava o modelo, pegava a forma, encapava a forma, desenhava na forma, tirava, colava no papel, do papel, já recortava, desenhava na cartolina e fazia os recortes. Fazia os recorte já saía pra produção pra fazer as amostras. Se entendeu? Então dali a gente já desenvolvia o modelo. Às vezes, fazia três, quatro tipos de modelos, de cópia ou criando qualquer coisa pro cliente escolher um dos tipos dos modelos. Esse era o início do trabalho (Entrevista concedida pelo senhor Nelson dos Santos ao autor).

Esses profissionais, o estilista e o modelista, só tinham espaço para atuação nas grandes empresas, devido ao custo e estrutura necessária ao desenvolvimento de suas funções. Nas médias e pequenas fábricas calçadistas os modelos “eram copiados, reproduzidos e mesmo adaptados às suas condições de produção” Em grande medida essas condições de produção, às vezes inadequadas, permitiram a criação de outros tipos de sapato derivado do sapato montado e do mocassin: o sapato ‘semi-social’¹⁰⁴ e o ‘esportivo’ (NAVARRO, 2006, p. 111). Ambos de construção mista demandavam diferentes operações.

Unindo o moderno com o tradicional, o desenvolvimento de modelos e da modelagem dos sapatos masculinos de couro conjugava o uso de máquinas e de diferentes sistemas de produção com o de novas costuras manuais, subordinando-se crescentemente ao gerenciamento da produção orientada por princípios tayloristas e fordistas (NAVARRO, 2006, p.111).

Essa combinação de máquinas diferentes, sistemas de produção distintos e trabalho manual caracterizaram o desenvolvimento industrial em Franca. Vera Lúcia Navarro descreve a produção mecanizada, no decorrer das décadas de 1960 e 1970, como consistindo na costura a máquina do cabedal e da palmilha ao solado e a algumas poucas operações do acabamento do sapato. Nosso colaborador, o Sr. Júlio Duarte, nos conta um pouco sobre a fabricação do sapato no início da década de 1970:

De primeiro era menos máquina, então o sapato era mais manual mesmo. Por exemplo, na montagem não existia a molina¹⁰⁵ né. Era tudo na mão, tudo

¹⁰⁴ “A montagem do mocassin e do sapato ‘semi-social’ pode ou não requerer as mesmas operações demandadas pelo sapato montado. As operações de montagem desses tipos de sapatos variam de acordo com o modelo em produção: quanto mais simples, quanto mais próximos forem os modelos de mocassin daquele sapato de origem indígena estadunidense, menos operações de montagem são necessárias, e mais rapidamente o sapato é encaminhado à seção de acabamento. Na medida em que os modelos de mocassin foram incorporando mais operações de montagem, alterando sua construção e aparência, foi se originando o chamado sapato ‘semi-social’” (NAVARRO, 2006, p.123).

¹⁰⁵ Molina é uma máquina automática de montagem do sapato. Com a introdução da Molina nas indústrias calçadistas apenas um operador faz o serviço de vários trabalhadores.

puxado na tenária, não tinha molina. Não tinha balancim¹⁰⁶, era corte manual com faquinha, era tudo na mão mesmo, era bem mais difícil. Tanto é que pra fazer 500 pares de primeiro se precisava de muito mais gente. Mais hoje pra fazer 500 par com 20 pessoas se faz. Hoje já vem tudo pronto, por exemplo, a sola já vem prontinha é só passar cola e colar. A máquina já monta sozinha, bem dizer, só usa uma pessoa, só fecha atrás. Hoje [o serviço para o] montador é pouca coisa. Montador hoje é só pra fixar o sapato [com a] tachinha pra sola num dançar [sair do lugar], ficar torto, de primeiro era bem mais complicado. O montador tinha que fazer tudo, ele tinha que acertá o sapato inteirinho. [...] Então era bem mais complicado, porque de primeiro era difícil de fazer. De primeiro tinha que ter mais habilidade, tanto é que um montador hoje se ele for montar um sapato inteirinho ele apanha, é difícil um montador pegar um sapato pra montar inteiro hoje. Por que geralmente o sapato já vem calçado na forma e já vem fechado o bico na máquina. Só tacheia atrás, então hoje é mais fácil (Entrevista concedida pelo senhor Júlio Duarte da Silva ao autor).

No depoimento do Sr. Júlio é marcante a comparação que ele estabelece entre o antes e o hoje, sendo o antes caracterizado como mais difícil e bem mais exigente de habilidades manuais. Habilidades e dificuldade que permitiam ao sapateiro um maior conhecimento do processo produtivo já que, hoje, o sapateiro se for pegar um sapato inteiro para montar “apanha”. O Sr. Jonas Roberto do Carmo, outro de nossos colaboradores, fez o seguinte depoimento sobre o processo produtivo na década de 70.

Aí o sapato era feito assim: já ia pra montagem e tinha montador que tinha que montar tudim, tinha que montar, espianar. [...] se entrava na firma tinha que saber fazer tudo de sapato. E depois [o sapato] saía do pesponto e vinha pra montagem [...] vamos supor você é montador e sabia pregar base, você pegava e ia pregar base num ficava parado, você sempre tinha que saber fazer alguma coisa pra poder dar continuidade no trabalho. Depois que eles fizeram isso aí, cada um com uma função [...] Então o montador... um pregava base outro espianava, um passava a cola e depois tinha aqueles fechador de lado... saía dum e já passava para o outro. Eu sei que era corrido... era mais demorado [do que hoje em dia] só que trabalhava a doidado. Hoje se [você] entra dentro de uma fábrica, você é espiniador se só vai ficar naquilo, se é esfumaçador se só vai ficar naquilo ali; [se você] faz conserto só vai ficar naquilo. Os funcionários de primeiro era como se fosse [um] coringa¹⁰⁷ e todo mundo na firma era coringa. Agora não, se [você] vai nas firma tem um curinga. Se [você] tem que sair vai lá e pega o coringa e ele pega seu lugar. Ali não, se um saísse: "- oh o Fulano tá saindo seis cobre a área dele", num precisava vir outro, todo mundo chegava e... era desse jeito (Entrevista concedida por senhor Jonas Roberto do Carmo ao autor).

¹⁰⁶ O balancim é um tipo de prensa hidráulica capaz de cortar (com apoio de facas no formato desejado) a vaqueta (peça de couro) para a produção das partes componentes do sapato.

¹⁰⁷ “Com a introdução da esteira, o trabalho não pode ser interrompido: surgiu o trabalhador ‘coringa’, capaz de executar todas as operações ali realizadas, pronto para ocupar o posto de qualquer trabalhador que precisasse interromper, ainda que momentaneamente, o trabalho” (NAVARRO, 2006, p.121).

“Todo mundo chegava e *ajudava*”, acreditamos que era essa última palavra que o Sr Jonas procurou, mas não encontrou no momento de sua fala. Fala essa que demonstra bem o processo de parcelamento incessante a que os trabalhadores foram sujeitos no decorrer dos anos nas indústrias calçadistas. Se em um primeiro momento o trabalhador tinha que saber fazer tudo dentro da fábrica, ser um verdadeiro “coringa”, com o passar dos anos ele ficou fixo a uma função específica e a um lugar determinado.

Antes da consolidação desse processo parcelar e fragmentário, que o Sr Jonas experimentou na década de 1970, não havia “soluções mecanizadas para a montagem do cabedal à palmilha do calçado” e, deste modo, se aumentassem as máquinas de costura para fixação do cabedal ao solado, conseqüentemente aumentaria o número de pessoas na montagem. É em fins da década de 1950 e início da década de 1960, que as fábricas passam por um significativo aumento da quantidade de funcionários e das plantas industriais (NAVARRO, 2006, p.116-117).

A organização da produção, no entanto, pouco se alterou, com a ampliação das instalações industriais. Engradados e carretas¹⁰⁸ eram utilizados para levar os calçados em produção de uma seção a outra. [...] Até meados dos anos de 1960, o incremento da produção levou à continua simplificação, mediante a divisão, das operações executadas principalmente durante a montagem, e à ampliação do uso de carretas nas empresas calçadistas francanas (NAVARRO, 2006, p.118).

Todavia no ano de 1965 temos a introdução da primeira esteira mecânica na produção calçadista no Brasil¹⁰⁹, que não nega o parcelamento e a simplificação dos processos produtivos, pelo contrário, leva-os ao extremo. Esse mecanismo não só substituíra as carretas para o transporte do sapato em construção como “imprimia características de uma linha de montagem¹¹⁰ [...] [onde] as diferentes funções foram distribuídas ao longo da transportadora mecânica, com o calçado incorporando, uma após a outra, as diversas operações parciais” (NAVARRO, 2006, p.120).

A primeira transportadora mecânica foi encomendada pela fábrica Samello. Esse artefato possuía 70 metros e era dividido em duas partes. Nos anos seguintes diversas fábricas

¹⁰⁸ “Esse equipamento nada mais é do que um carrinho provido de rodízios, que possibilita seu deslocamento em qualquer direção, no qual são fixadas prateleiras” (NAVARRO, 2006, p.116).

¹⁰⁹ “Note-se que este equipamento já era utilizado nos Estados Unidos, no ramo calçadista, desde a década de 30” (FERREIRA, 1989, p. 104).

¹¹⁰ “Aparecem, como vantagens das transportadoras, a redução de material em circulação, a economia do espaço, a distribuição mais rápida do trabalho e a maior facilidade de controle da produção. Genericamente, transformam o processo de pesponto e montagem numa longa linha de produção. O ritmo das operações passa a ser determinado pelas máquinas (o processo de produção torna-se mais contínuo) e impõe noções de ‘lau-out’ nas fábricas” (CRUZ, 1977 apud NAVARRO, 2006, p. 131).

de grande e médio porte¹¹¹ da cidade adotaram o transporte mecanizado em busca de soluções “científicas” para seus gargalos produtivos¹¹². Um aspecto interessante sobre o uso de esteiras transportadoras nas empresas calçadistas foi relatado pelo Sr. Jonas Roberto do Carmo. O Sr. Jonas passou por diversas fábricas de calçado e solado da cidade na década de 1970, e deste modo, seu depoimento revela outra faceta sobre a esteira e confirma a diversidade de níveis tecnológicos que o setor calçadista experimentou.

Quando eu comecei, era esteira, tinha esteira, mas a esteira não tinha motor. Não tinha motor. A esteira se empurrava com a mão, fazia e empurrava com a mão. Ela girava... mas se ia fazendo e empurrando pro outro. Era tudo empurrado com a mão, não tinha motor. Num era modernizado... foi indo até modernizar (Entrevista concedida pelo senhor Jonas Roberto do Carmo ao autor).

De acordo com Samuel Fernando de Souza, em seu trabalho: *Na Esteira do Conflito*, a esteira podia ter diferentes formas de acionamento, podendo ser elétricas ou a exemplo do depoimento do Sr Jonas, manuais. As esteiras variavam, ainda, de largura e extensão, tinham estrutura modular que permitia atender aos postos de trabalho e possibilitava, se preciso, a expansão. Essas mudanças da própria esteira variavam em função do tipo de material que estava sendo transportado e das necessidades exigidas do processo produtivo da indústria em específico (SOUZA, 2003, p. 72). A utilização da esteira mecânica manual era uma alternativa ao alto custo da transportadora elétrica. Na transportadora mecânica manual os “carrinhos” que acondicionavam os calçados durante o processo produtivo eram empurrados de mão em mão como, acima, nos relatou o Sr Jonas. “O uso deste equipamento possivelmente economizaria o tempo de alocação do material em caixas e o deslocamento do trabalhador até o posto seguinte” (SOUZA, 2003, p. 73).

A montagem é feita da seguinte maneira: os montadores trabalham na esteira, de ambos os lados, em pé, no começo da esteira já um elemento que empurra os carrinhos que contém 4 pares de calçados, cada montador monta um pé, que é o tempo suficiente que o carrinho esteja na frente do segundo montador, e assim (...), quem empurra o carrinho deve controlar o intervalo dos mesmos, para evitar congestionamentos (Processo Trabalhista 452/71,

¹¹¹ Navarro recorre a Hélio Nogueira Cruz para demonstrar que o uso de esteiras transportadoras só era possível para fábricas com produção diária acima de 200 ou 300 pares de sapato por dia e que a produção desse artefato no Brasil, aliado a financiamentos específicos, permitiu uma difusão das esteiras nas fábricas francanas. Todavia, contrariando a Hélio Nogueira Cruz, Navarro acredita que o uso das esteiras na cidade de Franca foi anterior ao incremento das exportações, fato contrário ao verificado na região produtora de calçados do Vale dos Sinos no Estado do Rio Grande do Sul. (NAVARRO, 2006, p.130).

¹¹² Foram promulgadas leis de incentivos fiscais a importação de máquinas. “Em 11 de novembro [de 1965], o decreto federal nº 57.078 isenta de impostos as máquinas importadas, e reduz o imposto de renda das empresas exportadoras” (FERREIRA, 1989, p. 103).

AHMUF. Luiz Carlos Alves de Freitas contra Calçados Pestalozzi. Petição Inicial in SOUZA, 2003, p. 73).

Por fim, é necessário salientar que a utilização desse tipo de “esteira manual, ou mesmo, das carretas transportadoras, a despeito da economia de tempo, desencadearia outros problemas: o controle do tempo de passagem do carrinho permaneceria sob domínio do trabalhador” (SOUZA, 2003, p. 73). A pesquisa de Samuel de Souza usa processos trabalhistas como fontes para entender os conflitos na indústria de calçados de Franca. Souza descreve o processo em que um trabalhador recebeu uma advertência que o acusava de promover um congestionamento na linha de produção, linha produtiva que se utilizava de uma esteira manual “que exige um funcionamento sincrônico dos trabalhadores para que não ocorresse congestionamento” (SOUZA, 2003, p. 73). Vejamos parte desse processo que envolve Luiz Freitas e a Calçados Pestalozzi:

(...) houve congestionamento, o que naturalmente desequilibrou o ritmo dos montadores, estes reclamaram, os chefes não gostaram e, passaram eles mesmos a empurrar os carrinhos, e de propósito empurrar sem dar tempo suficiente para que a montagem seja normal, o reclamante e os outros que não tinham acabado de montar um pé tendo outro carrinho na sua frente, para não montar errado e correndo, segurando o carrinho anterior, empurraram um pouco atrás e [para] dessa forma terem tempo de terminar o que já estava sendo montado, foi o suficiente para que o reclamante recebesse advertência (Processo Trabalhista 452/71, AHMUF. Petição Inicial in SOUZA, 2003, p. 73-74).

Talvez somente com a introdução da transportadora mecânica – e motorizada – podemos falar em produção realmente taylorista/fordista nas indústrias calçadistas, já que a implantação desse mecanismo com controle eletrônico e motor elétrico permite retirar o controle que o trabalhador tinha sobre o tempo de produção. É importante ressaltar, como adverte Felipe Luiz Gomes e Silva, que a introdução da esteira “permite determinada aceleração do ritmo de produção, isto é, a intensificação do uso do trabalho vivo” (GOMES e SILVA, 2004, p. 40) e possibilita uma maior consolidação dos princípios tayloristas e fordistas, porém estes “não podem ser entendidos como a concretização e consolidação perfeita da subordinação técnica do trabalho ao capital” (GOMES e SILVA, 2004, p. 50).

Como já afirmamos, essa *subordinação técnica do trabalho ao capital* -imperfeita - foi fundamentalmente realizada na indústria calçadista, em fins dos anos 60, por um processo de simplificação e divisão das operações que cumulativamente passaram a ser realizadas e interligadas pela esteira mecânica. Nesse sentido o depoimento de Antonio Victor Oliveira a Navarro é imprescindível:

Com a esteira, o serviço do montador ficou despedaçado. Vai ter aquele que só vai pregar as palmilhas na forma, outro que só vai aviar as palmilhas, outro que só vai entretelar o corte [o cabedal]. Os montadores vão ser aqueles que só vão montar o bico, outros que só vão montar o lado, outros que só vão fechar o lado, outros que só vão montar a traseira. Saía um serviço menos caprichado, mas com mais lucro para o patrão (Entrevista concedida em 1998 por Antonio Victor de Oliveira in NAVARRO, 2006, p. 125).

Nesse depoimento, de um montador de calçados, fica claro que a esteira proporcionava, além de uma fragmentação do trabalho dos sapateiros, mais lucro ao empresariado calçadista, todavia seu uso logo demonstrou ser impraticável em todas as firmas e em todos os setores. Principalmente se mostrou antieconômico quando aplicada a toda a extensão da empresa, pois “não eram raras as vezes em que o fluxo da produção era interrompido exigindo que a esteira fosse desligada” (NAVARRO, 2006, p. 132). Além disso, a produção de calçados de couro não pode ser mecanizada por inteiro¹¹³, ao contrário a introdução do sapato tipo mocassim provocou um aumento de operações manuais.

Com o início e posterior incremento da produção do mocassim, foram acrescentadas à seção de pesponto outros tipos de costura, como a costura manual e a costura manual na forma, que posteriormente serão desdobradas em seções próprias (NAVARRO, 2006, p.118).

Este crescimento de operações manuais aliado a uma maior variedade de modelos, que o mercado passou a exigir, levou ao desmembramento do setor de montagem “em duas seções e até mesmo em outras unidades de produção, como a de pré-fabricados” (NAVARRO, 2006, p. 131-132) que confluíram para dificultar a aplicação dos preceitos tayloristas/fordistas nas indústrias calçadistas em Franca.

A existência e mesmo a ampliação das operações manuais se contrapõe à lógica taylorista/fordista e obstaculiza a coordenação, a sincronização dessas operações manuais com as mecanizadas, por mais fragmentadas que sejam. O resultado são as freqüentes interrupções da esteira e, em contrapartida, a aceleração de seu ritmo, quando em operação [...] resultando na queda de qualidade do produto e no ‘retrabalho’ ou ‘resserviço’ vão se converter num novo problema, que exigirá novas estratégias de planejamento e de reorganização da produção, a partir principalmente do início da década de 1970, quando as exportações vão estimular um maior acréscimo ao volume da produção francana de calçados, acompanhadas de várias exigências

¹¹³ Se a produção do calçado não pode ser inteiramente mecanizada fica impossível uniformizar o tempo das diversas tarefas artesanais e mecânicas que correspondem à construção do sapato e a esteira em seu limite “é uma função dos ‘tempos’ do cortador, do chanfrador, do preparador, do pespontador etc. e, em última análise, do ‘tempo’ do montador ou daqueles trabalhadores que, em conjunto, realizam o trabalho ‘estraçalhado’ dos montadores, que executam as tarefas de construção, de montagem do sapato” (NAVARRO, 2006, p. 134).

quanto à qualidade e à padronização do produto (NAVARRO, 2006, p. 134-135).

Enfim, a produção de calçados de couro em moldes taylorista/fordista na cidade de Franca teve seu auge com a implantação da esteira transportadora, todavia esse dispositivo - rígido - logo se mostrou inapropriado ao novo ambiente industrial/exportador, em que as empresas francanas começaram a se aventurar. A esteira – relíquia Barbara, na expressão de Braverman – começou a ser segmentada de acordo com a racionalidade técnica de cada setor e, ou fábrica e, deste modo, o uso das carretas voltou a ser usual, seja para alimentar as esteiras, seja como interligação das seções ou mesmo como depósito móvel do sapato em construção (NAVARRO, 2006, p. 136-137). Ao longo desse processo, que aqui tentamos apreender de forma geral, o sapateiro cada vez mais se tornou sinônimo de trabalhador fabril. O depoimento a seguir, junto com os diversos que apresentamos nesse item de nossa pesquisa, corroboram a ideia de que o sapateiro de antes tinha um habilidade e um conhecimento maior sobre o processo de construção do calçado.

[O] sapateiro é o sujeito que faz um sapato inteiro e o ‘coloca na caixa’. Esse é o sapateiro. Quem trabalha com uma máquina de prensar, por exemplo, pode trabalhar anos na fábrica, mas só sabe fazer aquilo. Ele não aprendeu a profissão, ele aprendeu apenas a fazer uma operação que [a produção d]o sapato exige. Eu não o considero um sapateiro (Entrevista concedida em 1998 por Ivânio Batista in NAVARRO, 2006, p. 125).

Ainda voltaremos à discussão acerca da relação do processo produtivo e as qualificações envolvidas durante os diversos sistemas produtivos na indústria calçadista. Por ora, a fim de encerrarmos essa discussão sobre a produção taylorista/fordista nas indústrias de calçados de Franca basta ressaltar que as novas exigências do mercado internacional propuseram novos desafios às indústrias calçadistas. A combinação de grande produção, prazos de entrega rígidos e a padronização do produto imprimem exigências que o parque fabril calçadista teve de enfrentar com soluções inovadoras já que:

O problema está na contradição de uma produção, como a de calçados de couro, que pretende conjugar a elevação do número de pares confeccionados com ganhos crescentes de produtividade, sem dispor de uma base técnica plenamente desenvolvida. Ao contrário, essa produção se faz à base da coexistência, numa mesma empresa, de diferentes padrões tecnológicos, das operações manuais aos recentes sistemas computadorizados: algumas operações puderam incorporar avanços técnico-científicos enquanto outras permaneceram ou foram recriadas em bases artesanais. A implantação da esteira não só não resolveu como tornou mais evidente esse anacronismo, agravado ainda pela presença, numa mesma unidade produtiva, de diferentes sistemas de produção, que por terem sido desenvolvidos por empresas

distintas e concorrentes, não são compatíveis e vêm sendo ajustados à produção nas próprias indústrias calçadistas (NAVARRO, 2006, p. 136).

2.4 A heterogeneidade produtiva. Entre o rígido e o flexível.

Durante cinco décadas, a Toyota dedicou-se a aperfeiçoar seu método de trabalho, tornando a produção cada vez mais enxuta e mais eficiente. Aos poucos, virou referência não apenas para outras montadoras – as fábricas da GM, da Ford ou da Volkswagen, por exemplo, são praticamente idênticas às da japonesa – mas também para empresas de outros setores... (CORREA. Por dentro da maior montadora do mundo, REVISTA EXAME, São Paulo, 09 de maio. 2007. v. 892, n. 08, p. 27).

A análise que nesse trabalho propomos sobre as diferentes formas de produção da indústria calçadista, bem como, das relações sociais estabelecidas nesse setor é um recorte espacial/temporal de uma generalidade produtiva. A fusão de sistemas produtivos e a recuperação de formas de produção e relações jurídicas há tempos consideradas “arcaicas”, pelos arautos do capital, é um constante mecanismo de aumento da lucratividade. Com isso, queremos dizer, mais uma vez, que na prática não existe o processo mais avançado de produção e, sim, o mais lucrativo. E em prol deste último todo tipo de relação jurídico-social e tecnológica é válida para os empresários.

Mas, como na reportagem acima citada, algumas formas de produção *viram referência* e norteiam a generalidade das empresas e de seus gestores. Isso acontece devido ao fato de o capitalismo consistir em uma *relação social globalizada*, que imprime uma integração econômica e tecnológica. Em outras palavras, “a revolução no modo de produção de um ramo industrial acaba se propagando a outros” (MARX, 2008, p. 440), pois:

O aumento da produtividade num dos processos produtivos dominantes constitui, portanto, uma condição necessária para que tal aumento ocorra num número muito elevado dos restantes, pelo que são eles as condições fundamentais para a integração econômica global. [...] É a partir daí que as inovações melhor se propagam a toda a economia, de maneira que os custos de reorganização da fabricação são muitíssimo menores do que seriam se o aumento geral da produtividade se tivesse devido à soma das reorganizações de cada uma das unidades produtivas particularmente consideradas (BERNARDO, 2009, p. 212).

No primeiro capítulo, já trabalhamos bastante com a questão da articulação da mais-valia absoluta e relativa, bem como, com o processo histórico como essas formas de exploração se articularam a sistemas produtivos distintos. Agora é necessário abordarmos a heterogeneidade produtiva e os anacronismos existentes no setor de fabricação de calçados de couro. Todavia, antes é necessário passarmos em revista alguns fatores econômico-comerciais

que influenciaram as transformações da esfera produtiva e das relações sociais na cidade de Franca.

2.4.1 Os fatores econômico-comerciais e suas influências.

Pode-se dizer que, a partir de meados da década de 1970, diversos fatores se somaram a favor da consolidação da indústria calçadista francana. Como demonstrado em itens anteriores, a urbanização brasileira e a formação de uma classe média nacional consolidou um mercado consumidor de grandes proporções. Aliado a isso, houve uma melhoria relativa do padrão tecnológico de confecção de calçados que, juntamente com o baixo preço da mão-de-obra na cidade, permitiu a Franca tornar-se a *capital de calçados masculinos do Brasil*. Nesse período, uma euforia toma conta do município, pois “o crescimento das indústrias da cidade era coerente com a ideologia do desenvolvimento nacional ou do – ‘aumentar o bolo para, então dividi-lo’ – que foi tão divulgado na época do governo militar” (MARIANO SILVA, 1999, p. 63).

Outros dois fatores são decisivos para entender a dinâmica de crescimento desse parque produtivo, a saber: a política de incentivos fiscais para a cadeia produtiva do setor calçadista e o grande salto exportador em quantidade e rentabilidade do calçado francano. Ambos os fatores, evidentemente, estão intrinsecamente relacionados. Sobre a política de incentivos fiscais julgamos ser interessante reproduzirmos aqui uma passagem do texto de Navarro que remonta os diversos incentivos fiscais e tributários que o setor calçadista desfrutou ao longo de décadas:

Dentre essas medidas, o setor calçadista incorporou a isenção de IPI¹¹⁴, de ICM¹¹⁵, de IR¹¹⁶, de impostos sobre importação de máquinas¹¹⁷, o *draw-back*¹¹⁸ e outros “(...) impostos menos importantes que incidem sobre os insumos, sobre a produção e sobre o processo de comercialização de

¹¹⁴ “A isenção do IPI _ Imposto sobre Produtos Industrializados foi concedida em 1964, regulamentada em 1967 e mantém-se ainda hoje [1997]” (NAVARRO, 2006, p. 143).

¹¹⁵ “A isenção do ICM _ Imposto sobre Circulação de Mercadorias foi determinada pela Constituição outorgada em 1967 e por decreto-lei em 1968” (NAVARRO, 2006, p. 143).

¹¹⁶ “A isenção do pagamento de IR – Imposto de Renda correspondente às exportações foi concedida em 1965 e regulamentada por decreto-lei no mesmo ano” (NAVARRO, 2006, p. 143).

¹¹⁷ “As empresas estavam isentas das tarifas e de outros impostos que incidiam sobre a importação da máquinas e equipamentos caso se comprometessem, ‘(...) junto à Cacex, a aumentar suas exportações’. Reis, Carlos Nelson, 1994, p. 178 (NAVARRO, 2006, p. 143).

¹¹⁸ “*Draw-back* é um mecanismo que ‘permite [a] importação de matérias-primas para a exportação (...) com isenção de taxas, tributos e outras despesas (...), a serem reexportadas na forma de produto final [...]’ (NAVARRO, 2006, p. 143).

exportáveis, como, por exemplo, o IOF – Imposto sobre Operações Financeiras etc” (REIS, 2004, p.177 in NAVARRO, 2006, p. 143), subsídios concedidos sob a forma de taxas de juros favorecidas “(...) nos empréstimos às atividades associadas à exportação” (REIS, 2004, p.179 in NAVARRO, 2006, p. 143), através de créditos fiscais de IPI e ICM¹¹⁹ e aqueles concedidos pela Befiex – Comissão de Benefícios Fiscais a Programas Especiais de Exportações¹²⁰. Além desses benefícios, os estímulos concedidos às exportações brasileiras incluíam políticas de intervenção governamental, cujo objetivo era manter o câmbio favorável às exportações, através da administração da taxa de câmbio, da regulamentação do mercado mediante a compra e venda de divisas pelo Banco Central do Brasil e, principalmente, do mecanismo de minidesvalorizações cambiais (NAVARRO, 2006, p. 143-145).

Ainda sobre essa política de incentivos fiscais¹²¹, encontramos no texto de Samuel Souza uma passagem de Marisa Reis que corrobora a afirmação de Navarro e esboça uma vinculação ao grande aumento das exportações do calçado brasileiro a partir de início da década de 1970:

A política econômica que vigorou no final dos anos sessenta e início dos setenta, o período conhecido como milagre brasileiro, foi um dos determinantes importantes do desenvolvimento recente do setor de calçados. O ciclo expansivo do período 1967-1973 esteve associado a um elevado grau de abertura para o exterior. Por um lado, incentiva-se enormemente os setores exportadores, especialmente os produtos industrializados, através de uma política de minidesvalorizações cambiais e da criação e ampliação de incentivos fiscais e creditícios. Essas medidas encontram respaldo no grande dinamismo do comércio internacional neste período. Por outro lado, o aumento das exportações e a facilidade de obtenção de créditos externos viabilizam o crescimento das importações, especialmente de bens de capital, necessárias ao desenvolvimento de alguns setores industriais (REIS in SOUZA, 2003, p. 47).

As exportações do calçado francano, tiveram início no ano de 1964 por meio de “algumas remessas esporádicas para Canadá e Estados Unidos” e já no ano seguinte empresas

¹¹⁹ Espécie de um crédito-prêmio que poderia ser usado para o pagamento do próprio imposto, ou mesmo quando este crédito era positivo poderia ser pago em moeda corrente pelo governo Federal ou Estadual, a empresa exportadora. (NAVARRO, 2006, p. 144).

¹²⁰ “Esse programa consistia em um compromisso firmado entre a empresa e o governo, no qual a empresa se comprometia a exportar um determinado montante de dólares em um prazo de 10 anos e, em contrapartida, o governo a isentava do pagamento de uma série de impostos” [...] (NAVARRO, 2006, p. 144).

¹²¹ Essa práticas de incentivos fiscais a indústria calçadista ainda é usual. No dia 2 de agosto de 2011 o governo lançou um pacote de apoio ao setor industrial de cerca de 25 bilhões de reais. “O pacote reduz os impostos que fabricantes de produtos têxteis, calçados, móveis e software recolhem sobre a folha de pagamento e cria um crédito tributário para incentivar as exportações de produtos industrializados. A nova política oferece alívio para indústrias em que o custo de mão de obra pesa muito e que têm sofrido especialmente com a valorização do real em relação ao dólar e a competição com mercadorias da China” (Folha de São Paulo, p. A4, Quarta-Feira, 03 de Agosto de 2011)

da cidade enviaram remessas significativas de sapato ao exterior. Ana Maria V. M. da Silva, em um artigo sobre a indústria calçadista de Franca nos anos 70, se expressa da seguinte forma sobre tal acontecimento:

A cidade recebeu com euforia a notícia de que a empresa Calçados Samello estava realizando a sua primeira remessa de 17 mil pares de calçados para os Estados Unidos (Jornal Comércio da Franca, 31-05-1970) [...]. Via-se a remessa como um marco, uma abertura às novas perspectivas que o mercado externo poderia significar para as indústrias de Franca, como se percebe neste trecho de reportagem do jornal “a cidade acompanhou entusiasmada o desfile das enormes carretas [que] transportavam os Calçados Samello que tomaram o destino dos EUA”. O aumento da atividade calçadista na cidade e as perspectivas trazidas pelo mercado externo eram mostrados na imprensa como motivo de satisfação para toda a população, pois, trariam emprego e desenvolvimento para a cidade e sua população, como se coincidissem os interesses dos industriais e os dos trabalhadores (MARIANO SILVA, 1999, p. 59).

Em certa medida os trabalhadores são contaminados por essa euforia e ainda hoje acreditam que a força das exportações mudou o rumo de suas vidas. Evidente que os interesses dos industriais e dos trabalhadores não coincidiam e nunca vão coincidir numa sociedade em que uma classe sobrevive da exploração da outra, todavia a perspectiva de mais trabalho, que as exportações representavam, significavam, em termos bem simples para os trabalhadores, a possibilidade de prover a sua própria existência e a de sua família. O Sr Júlio Duarte da Silva ao comentar sobre as exportações de sapato acredita que Franca foi movida pelo processo exportador, ou melhor dizendo, pelos Estados Unidos, em suas palavras:

se não fosse o sapato! Na época de 70 [quando] abriu a exportação pro mundo, que os Estados Unidos entrou com força total [e] levantou Franca. Franca cresceu por causa dos Estados Unidos [...] porque os Estados Unidos comprava muito em Franca até os anos 90. Os Estados Unidos levava o sapato aqui de Franca quase tudo, era um tempo bão porque os Estados Unidos estava no auge do dinheiro né? O povo vendia sapato aqui em Franca... Quando eles [queriam] mandavam as fábricas fazer sapato a “reviri” [em grande quantidade] a Samello, Paragon, HB era tudo fábrica que mandava sapato pra os Estados Unidos. Hoje os Estados Unidos quase num compra sapato aqui no Brasil, aqui em Franca, [...] os Estados Unidos quase num tá mais comprando sapato aqui, então por isso que diminui muito, por isso que o sapato hoje não é tão mais viável como era antigamente (Entrevista concedida por Júlio Duarte da Silva ao autor).

Tal confiança no poder de uma nação sobre o destino da cidade era corroborada (ou melhor dizendo: incentivada) pelos mais diversos meios de comunicação do período. Em uma edição do Jornal Folha de São Paulo, em meados da década de 1980, uma matéria foi

publicada em uma página inteira com o seguinte título: *A Cidade dos Calçados Aguarda Decisão de Reagan*, matéria que inicia da seguinte maneira:

O presidente dos Estados Unidos, Ronald Reagan, 74, decidirá até o próximo dia 1º de setembro o futuro de Franca, cidade paulista de 180 mil habitantes, cravada a quatrocentos quilômetros de São Paulo, quase na divisa com Minas Gerais. Franca hoje tem 100% de rede de esgoto, o abastecimento de água atinge 96% das moradias, não tem favelas, não há esmoleiros e o índice de desemprego é tão insignificante que nem chega a ser contabilizado. Com uma simples assinatura, Ronald Reagan poderá criar dez mil desempregados em Franca, reduzir a atividade industrial da cidade em até 30% e eventualmente quebrar algumas fábricas hoje florescentes e jogar para o futuro distante os planos risinhos da administração local, em cujos projetos encontra-se viabilizar a criação de mais dezoito mil empregos nos próximos três anos. A explicação para essa situação aparentemente inusitada é simples: está nas mãos de Reagan a decisão de impor ou não adoção de cotas para a importação de calçados - e Franca, o maior pólo calçadista de São Paulo, remete para os Estados Unidos mais de metade de tudo que produz. Em 1984, as 249 fábricas de calçados de couro do município fizeram 32 milhões de pares de sapatos, dos quais 16,7 milhões estão hoje agasalhando pés norte-americanos. Essa exportação rendeu US\$ 164 milhões aos cofres da indústria francana. [...] A briga já chegou aos jornais americanos: em agosto passado, o "New York Times" publicou artigo criticando o governo por não ter imposto barreiras então solicitadas. O autor, Jack Beatty, cita um fabricante americano que teria sido obrigado a fechar sua fábrica e despedir os duzentos empregados por causa da não adoção de barreiras. "Enquanto isso Franca prospera", diz o artigo, cujo título é certeiro: "Em primeiro lugar a prosperidade americana, não a pobreza estrangeira" (CLÁUDIO OLIVEIRA. *A Cidade dos Calçados Aguarda Decisão de Reagan*. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 21 de julho.1985, Folha Economia, p. 36).

Tal reportagem mantém um tom alarmista, mas também evidencia que há alternativas às exportações de calçado brasileiro:

"De qualquer forma, essa discussão está nos ensinando que não podemos mais colocar todos os ovos numa mesma cesta", diz Abdala Jamil Abdala, diretor da Calçados Pestalozzi - 1.100 empregados e três mil pares/dia - e presidente da Fracais, empresa montada pelos empresários francanos para promover o produto. "Vamos diversificar o mercado", garante ele, de olho na Europa - principalmente Alemanha, onde doze empresas locais participarão em setembro de uma feira em Dusseldorf (CLÁUDIO OLIVEIRA. *Fabricantes estudam outras opções*. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 21 de julho.1985, Folha Economia, p. 36).

Além de reportagens em jornais de maior representatividade, como a reportagem acima, a temática sobre as dificuldades e perspectivas para a indústria calçadista ocupou grande espaço na mídia regional. Ana Maria V. M. da Silva, destaca que, na imprensa local, o empresariado se caracterizou como elemento bastante reivindicativo. Esse empresariado reivindicava necessidades "de apoio do governo no tocante aos incentivos fiscais, isenções,

linhas de financiamento [e] ajuda para participação em feiras”, este tipo de reivindicação foi constante durante a década de 1970 (MARIANO SILVA, 1999, p. 60). Todavia, a autora afirma que “para alguns entrevistados, as queixas costumavam aumentar em época de dissídio coletivo, por isso, as dificuldades apontadas na imprensa tinham, às vezes, a finalidade de diminuir as reivindicações trabalhistas e desencorajar o movimento sindical dos trabalhadores” (MARIANO SILVA, 1999, p. 63) que, nas décadas de 1970 e 1980, estavam no auge¹²².

A miríade de incentivos fiscais vai provocar reações do governo americano, tal como a reportagem do Jornal Folha de São Paulo nos demonstrou. Essas reações resultaram “na sobretaxação do calçado brasileiro importado pelos EUA e na retirada, a partir da segunda metade da década de 1980, de alguns dos benefícios concedidos pelo governo brasileiro às exportações realizadas pelo setor” (NAVARRO, 2006, p. 147). Todavia, enquanto os incentivos duraram, a produção de calçados para exportação em Franca bateu recordes em cima de recordes, levando a uma euforia generalizada na cidade. Samuel Souza afirma que em um período de 13 anos - entre 1973 a 1986 - a participação da América Latina na produção mundial de calçados saltou de 3,2% para 8,4% (SOUZA, 2003, p. 47). E em relação a Franca a seguinte tabela nos permite visualizar a importância e envergadura da produção exportadora:

PRODUÇÃO DE CALÇADOS EM FRANCA: 1976-1979					
MERCADOS INTERNO E EXTERNO (EM MILHÕES DE PARES)					
Ano	Mercado Interno	Mercado Interno %	Mercado Externo	Mercado Externo %	Total
1976	7,6	77,6	2,2	22,4	9,8
1977	7,2	80,0	1,8	20,0	9,0
1978	8,6	72,8	2,4	21,8	11,0
1979	7,9	72,5	3,0	27,5	10,9

(Informativo do Núcleo Tecnológico de Couros, Calçados e Afins do IPT- Franca in NAVARRO, 2006, p. 150).

As vendas para o mercado externo permitiam uma regulação da produção fabril em Franca. O consumo de calçados masculinos sempre foi marcado por uma sazonalidade que acelera a produção no último trimestre do ano, em função das vendas de natal e ano novo. As

¹²² Em nosso trabalho não focamos a análise nas lutas coletivas lideradas pelo sindicato dos trabalhadores da indústria calçadista.

vendas para o mercado norte americano possibilitavam uma produção mais linear em razão de naquele país as vendas desse artigo terem três grandes picos e deste modo: “as exportações francanas de calçados masculinos de couro estiveram direcionadas, desde o seu início, para o mercado estadunidense que, durante a década de 1970 absorveu em média 60% do volume de calçados exportados produzidos pelas empresas locais” (NAVARRO, 2006, p. 151).

Todo esse aumento da produção impulsionado pelas vendas de calçado no mercado externo, gerou mudanças no *layout* das fábricas francanas. Infligiu mutações nos processos produtivos. Exigiu uma enorme diversificação no tamanho dos pedidos. E impôs uma exigência de padronização, aliada a uma busca frenética por qualidade e produtividade. Já discorreremos bastante sobre as mudanças de *layout* nas indústrias de Franca. Já descrevemos também o processo produtivo de bases taylorista/fordista nas indústrias calçadistas, tendo com base os depoimentos de nossos colaboradores e o livro de Vera Lucia Navarro. Agora, já melhor aclarados os fatores econômico-comerciais, falta-nos discorrer sobre o processo produtivo e as relações sociais estabelecidas em um ambiente industrial que em muito se difere do modelo toyotista de que falamos em nosso primeiro capítulo.

Falta falar de um espaço produtivo onde não há padrões tecnológicos imperantes. Falta precisar como a atmosfera produtiva de uma fábrica de calçados agrega, nem sempre em um mesmo espaço, a manufatura, a maquinaria, o controle, a inovação, os princípios da administração científica de Taylor, a produção na esteira fordista, a gestão da subjetividade do trabalhador e a reestruturação produtiva de cunho toyotista.

Como já afirmamos, o uso de esteiras transportadoras em toda a empresa e em todas as fábricas se mostrava impraticável. Os pedidos de quantidades gigantescas de sapatos de um mesmo modelo se tornaram cada vez mais incomuns. Eram necessárias reformulações na maneira de produzir que atendessem a um mercado inconstante, de gostos e padrões estéticos frequentemente mutáveis. Como atender a essa volatilidade do mercado com a estrutura rígida reinante nas indústrias calçadistas?

Mesmo correndo o risco de tornar o texto repetitivo, é necessário reafirmar que houve um crescimento de algumas operações manuais na confecção do calçado, mas a contratação de mão-de-obra, com certeza, não era uma resposta plausível. Pois a contratação de mais trabalhadores, além de antieconômica, gerava um ambiente propício para reivindicações trabalhista, como foi usual na década de 1980. Era necessário buscar um mecanismo que inovasse o processo produtivo e, ao mesmo tempo, garantisse rentabilidade. Essa inovação veio por meio da intensificação de algo já há muito tempo praticado na produção calçadista de Franca: a terceirização.

2.4.2 Entre o flexível e o rígido: A terceirização.

A unidade de produção, grande parte das vezes familiar, conhecida como banca foi o carro chefe da terceirização na cidade de Franca. Muito mais que isso, a banca foi um dos principais mecanismos de flexibilização da produção do calçado no município. Como relata Navarro, a banca também foi um dos principais mecanismos de pauperização das condições de trabalho e retrocesso das históricas conquistas trabalhistas:

Essas bancas, é bom lembrar, são montadas, em sua maioria, em locais improvisados, pouco ventilados, contando com iluminação inadequada, oferecendo pouca proteção aos trabalhadores. Sob essas condições, o trabalho nos serviços de “mesa”, potencialmente prejudiciais à saúde, se agravam, dada a exigência do manuseio de produtos tóxicos, como colas e solventes. Ainda nesses locais, o ruído emitido pelas máquinas quando em operação superam os níveis de tolerância legalmente recomendados (NAVARRO, 2006, p.263).

Assim sendo, logo podemos perceber que é na banca de calçados que as condições de trabalho e os mecanismos da flexibilização da produção e das leis trabalhistas confluem num tipo de terceirização doméstica. Mas o que entendemos por terceirização? O termo terceirização pode ser ligado à origem da manufatura, “como forma de intermediação de força de trabalho¹²³, envolvendo trabalho por peça e domiciliar” (MARCELINO, 2008, p. 11) e no capitalismo, de cunho flexível, o termo está envolto em eufemismos e imprecisões usualmente designadas como: prestação de serviços.

A tese intitulada *Terceirização e Ação Sindical: A singularidade da reestruturação do capital no Brasil* de Paula Regina Pereira Marcelino nos fornece elementos importantes para traçarmos um cerceamento teórico sobre o termo. A autora, que tem sua análise centrada na questão sindical, acredita que a imprecisão que cerca o termo terceirização faz um desserviço ao bloco sindical e importante para nossa temática, “cria ou quebra identidades de luta” (MARCELINO, 2008, p. 11). Marcelino define terceirização como “todo processo de contratação de trabalhadores por empresa interposta, cujo objetivo é a redução de custos com a força de trabalho” (MARCELINO, 2008, p. 41). E demonstra que:

A palavra “terceirização” é um neologismo; sua origem é o latim *terciariu*, derivada do ordinal *tertiariu*. Ao que tudo indica, esse neologismo é uma

¹²³ De acordo com Paula Marcelino “Usa-se o termo ‘intermediação de força de trabalho’ para fazer referência a um tipo de relação onde o simples agenciamento de trabalhadores é a fonte dos ganhos do intermediário” (MARCELINO, 2008, p. 11).

exclusividade brasileira; em todos os outros países o termo usado refere-se à relação entre as duas empresas, ou seja, é sempre a tradução da palavra subcontratação: em francês, *soustraitance*, em italiano, *subcontrattazione*, em espanhol *subcontratación*, nos Estados Unidos, *outsourcing*, em Portugal, subcontratação (MARCELINO, 2008, p. 12).

Terceirização imprime a ideia de uma concessão de algo a um terceiro e, logo imaginamos a figura de um primeiro e de um segundo. Portanto, na subcontratação há uma entrega de uma empresa a outra, criando assim, uma relação jurídica dual. No sentido adotado no Brasil o termo escamoteia o intuito de repassar os encargos trabalhistas a uma firma terceira (CARELLI apud MARCELINO, 2008, p. 12). Todavia, no Brasil o termo, ainda é visto como algo novo e moderno, bem no sentido dado pelo senso comum, ou seja, como uma aceção muito positiva. Tal como a globalização, a terceirização é frequentemente encarada como a solução para diversos males e como justificativa para repassar (por que não dizermos terceirizar) os aspectos negativos da economia de mercado (MARCELINO, 2008, p. 15).

Podemos perceber um empenho nas indústrias calçadistas visando diminuir os encargos trabalhistas, em fins da década de 1970 e meados da década de 1980. Esse empenho vai de encontro à busca por uma forma “moderna” de produção. Essas duas situações têm, evidentemente, como força motriz a redução de custos e o aumento da lucratividade como nos diz o título da reportagem do jornal Folha de São Paulo: “TERCEIRIZAÇÃO ELEVA 40% LUCRO DE EMPRESAS: Dono de fábrica e loja de calçados diz que sistema lhe rende economia de 35% só com carga tributária” (TERCEIRIZAÇÃO eleva... Terceirização eleva 40% lucro de empresas. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 05 de março.1995, Folha Nordeste, p. 10).

Nesse escopo os administradores das indústrias calçadistas levaram a cabo um processo de transferências de diversas operações para fora dos limites físicos¹²⁴ das fábricas de sapato e, assim sendo, a costura manual e o pesponto saíram primeiro (NAVARRO, 2006, p.165-167). Nesse momento, “as maiores empresas terceirizaram parte da produção, economizaram em encargos trabalhistas e incrementaram sua estrutura produtiva, incorporando capital e qualificando seus quadros” (SOUZA, 2003, p. 82).

Para as pequenas, médias e microempresas calçadistas, a existência de bancas tornou-se sinônimo de eliminação ou ausência de seções de produção da empresa. Recaiã sobre os proprietários das bancas os gastos como

¹²⁴ “...a transformação da noção espacial de fábrica, ou seja, a fábrica entendida como instituição que visava à produção de determinado gênero industrial não era circunscrita a determinado espaço, transcendia e abarcava como espaço de produção, a casa do trabalhador.” (SOUZA, 2003, p. 68)

aluguel [...], os custos referentes ao consumo [...], e insumos [...] (NAVARRO, 2006, p.179).

Esses custos podiam “recair” sobre os proprietários das bancas, mas na realidade quem pagava um alto preço eram os trabalhadores, seja pela incessantemente subsunção de seus direitos trabalhistas, por defasagens salariais e frequentemente pela difusão dos conflitos do mundo do trabalho para todas as esferas de sua vida. É importante não estabelecer uma indissociação entre a reestruturação produtiva somente a terceirização via banca de sapato. A produção de calçados era fruto também de trabalhadores e trabalhadoras individuais que pegavam o sapato para executar alguma tarefa com remuneração por peça. Na edição do dia 28 de novembro de 1991 o jornal Folha de São Paulo traz a seguinte reportagem:

COSTUREIRAS “FABRICAM” SAPATOS PELAS RUAS: Mulheres costuram sapatos nos ônibus, em filas de banco e nas portas de suas casas. Cerca de 4 mil donas-de-casa costuram sapato para as indústrias calçadistas de Franca. Elas costuram manualmente em suas próprias casas e podem ser vistas com sapatos, linhas e agulhas na mão nos ônibus, filas de INSS ou salas de espera de consultórios dentários. As donas-de-casa não têm vínculos com as indústrias e recebem serviço através de intermediários, os chamados banqueiros. Eles buscam os sapatos na indústria e distribuem para as costureiras. [...] Na Vila São Sebastião, bairro da periferia de Franca, é comum encontrar grupos de mulheres nas calçadas com os sapatos na mãos (COSTUREIRAS fabricam... Costureiras “fabricam” sapatos pelas ruas. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 28 de novembro.1991, Folha Franca, p. 05).

Como falamos antes esse tipo de reestruturação permite uma “contaminação” do mundo do trabalho para as outras esferas da vida. Esse tipo de rearranjo organizacional no setor calçadista impôs um altíssimo custo social que foi visível pelos inúmeros processos “atípicos” de trabalho recorrente em Franca, entre eles o trabalho doméstico, o trabalho feminino e o infantil.

O trabalho em domicílio passou a ser estimulado e a fabricação de calçados tipo mocassim, que demandava muita costura manual, ampliou muito a oferta de emprego artesanal. No decorrer da década de 1970 as firmas passaram a recorrer ao trabalho em domicílio, no intuito de estabilizar o tamanho das fábricas e a quantidades de funcionários dentro delas.

Depois que a costura manual começou a ser transferida para fora das fábricas, a Samello começou a contratar algumas costureiras. Essas costureiras eram funcionárias diretas da Samello. Elas iam cedo para a fábrica, pegavam o serviço, levavam para a casa e à tarde voltavam para entregar. Trabalhavam em casa e tinham cota de produção, 15 pares por dia.

Eram registradas, contratadas, igualzinho como se estivessem trabalhando na fábrica. Só que trabalhavam em casa (Entrevista concedida em 1998 por Rubens Facirolli. in NAVARRO, p. 169).

É claro que essa relação de direitos “igualzinho como se estivessem trabalhando na fábrica” durou pouco. Ao longo do tempo, intermediários foram se inserindo no processo e os vínculos trabalhistas formais foram se desmanchando. Esse trabalho realizado em domicílio contava frequentemente com a participação de outros membros da família. Marido, mulher e filhos passaram a se envolver no processo produtivo, constituindo a banca. “Nas bancas [...] a grande utilização do trabalho de mulheres, jovens e crianças contribuiu para o barateamento da produção, num quadro mais precário das condições e das relações de trabalho” (NAVARRO, 2006, p.262).

Esse quadro precário das condições e das relações de trabalho passou a acontecer não mais exclusivamente no interior das fábricas. A reestruturação produtiva fez das casas dos operários unidades produtivas. As palavras de Richard Hoggart “a sala de estar é um lugar atravancado de coisas e pessoas, um refúgio em relação ao mundo exterior” (HOGGART, 1973. p.45) não fazem, nesse contexto, sentido. De acordo com Marx a dinâmica do trabalho, do trabalho alienado na sociedade capitalista, é aquela em que o trabalho é exteriorizado consistindo em um trabalho que

é exterior ao trabalhador, ou seja, não pertence à sua essência, que portanto ele não se afirma, mas se nega em seu trabalho, que não se sente bem, mas infeliz, que não se desenvolve energias mental e física livre, mas mortifica a sua *physis* e arruína a sua mente (MARX, 1989, p.153).

E com esse tipo peculiar de reestruturação técnica, agora é na sua própria casa em que o trabalhador se nega, se sente infeliz, se mortifica e arruína sua mente. Mais que isso, os trabalhadores infligem as mazelas de seu cotidiano aos membros de sua família e, como era o caso de Franca até meados dos anos noventa, trazem as mazelas do trabalho infantil a seus próprios filhos. Notícias que destacavam o trabalho infantil foi tema de inúmeras reportagens. Vejamos um exemplo:

TERCEIRIZAÇÃO LEVA CRIANÇAS AO TRABALHO¹²⁵: Pesquisa divulgada ontem aponta que 73% das crianças entrevistadas em Franca trabalham na produção de calçados.

A terceirização adotada pelas fábricas de calçados de Franca (88KM de Ribeirão Preto) está levando as crianças que estudam na rede pública de ensino ao trabalho. [Um dos responsáveis pela pesquisa] diz que o trabalho

¹²⁵ “Nessas unidades produtivas, às crianças e adolescentes são reservados os serviços de ‘mesa’, que incluem as atividades de colar, dobrar e aparar, cortar linha, lixar peças de couro etc. (NAVARRO, 2006, p. 262)

das crianças é respaldado por um problema cultural. "As pessoas acham que o trabalho é uma alternativa para que as crianças não fiquem nas ruas" (TERCEIRIZAÇÃO Leva... Terceirização leva crianças ao trabalho. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 29 de julho.1994, Folha Nordeste, p. 10).

Apesar da mobilização contra o trabalho infantil¹²⁶ esse “problema cultural”, como a reportagem faz menção acima, era difundido entre os trabalhadores. Geralmente, migrantes de origem bastante humilde, esses pais viam na sua própria experiência de vida o trabalho, antes dos estudos, como forma de valorizar o sacrifício e mesmo um mecanismo para afastar as crianças dos perigos das drogas e violências. O senhor Lusmar nos dá um exemplo disso:

[em Franca] todo mundo trabalhava como sapateiro, não tinha aquele negócio de criança num poder trabalhar, agora não... eu mesmo comecei a trabalhar com 12 anos registrado, se pudesse trabalhar até mais cedo tinha começado. Apesar de eu [ter] começado a aprender a costurar sapato com 8 anos. Eu estudava e depois do almoço ia pra casa de minha tia aprender a costurar. Minha finada tia me ensinava. Então era aquele sapato bem antigo mesmo que era na sola ali assim costurava na sola... então eu praticamente comecei a trabalhar com 8 ou 9 anos. Foi bom porque antes eu ter aprendido lá do que ficado na rua bagunçando igual tem muitos hoje de 17 anos [que] se for pra fazer alguma coisa não faz, devido o quê? Devido à proibição de num trabalhá desde de pequeno, porque as vezes os próprios pais quer que ele trabalhe mais a lei não deixa, entendeu então é isso. (Entrevista concedida pelo senhor Lusmar Antônio Candido ao autor)

Esse tipo de perspectiva, em grande parte fruto de experiências práticas pessoais dos trabalhadores, também tinha força no discurso empresarial. Todavia, as razões são diferentes:

¹²⁶ “Em 1993, o STIC denunciou que havia cerca de 4 a 5 mil crianças empregadas em, aproximadamente, 1,9 mil bancas da cidade, trabalhando na confecção de calçados. Uma pesquisa realizada por este sindicato em conjunto com a Central Única dos Trabalhadores (CUT) e o Departamento Intersindical de Estatística e Estudo Sócio-econômico (Dieese), com apoio do Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef) e do programa Internacional para a Erradicação do Trabalho Infantil (Ipec), da Organização Internacional do Trabalho (OIT), onde foram ouvidas 1.561 crianças, com idade variando entre 7 e 13 anos que trabalhavam e estudavam em Franca revelou que 73% dessas crianças estavam envolvidas em atividades relacionadas à produção de calçados. A divulgação dos resultados dessa pesquisa teve ampla repercussão na imprensa tanto internamente quanto fora do país e levou o Departamento de Trabalho dos EUA (equivalente estadunidense do Ministério do Trabalho brasileiro), a incluir o Brasil, em um relatório, juntamente com outros países exportadores de produtos para os EUA, como exploradores do trabalho infantil. A partir da divulgação desse relatório, o Congresso dos EUA iniciou pressões que visavam à imposição de restrições às importações de calçados brasileiros. O resultado prático dessas medidas pode estar sendo o aumento da invisibilidade desse tipo de exploração de trabalho, dado que, no plano público, o Sindicato das Indústrias de Calçados de Franca, temendo retaliações por parte dos EUA, passou a divulgar recomendações às indústrias calçadistas do município para que estas deixassem de repassar serviços às bancas que estivessem empregando crianças com idade inferior à permitida por lei, mas ao mesmo tempo passou a ser recomendado também que as costuradeiras manuais e as tresseteiras deixassem de trabalhar nas calçadas ou na frente das casas, de forma a dificultar a verificação de tais irregularidades, sob pena de ser interrompido o repasse de trabalho” (NAVARRO, 2006, p. 266-267).

CALÇADISTA NEGA USO DE MÃO-DE-OBRA INFANTIL: Carlos Rosa Brigagão, da Sândalo, diz que pesquisa do sindicato apontando a irregularidade em Franca é falsa.

O diretor de marketing da Sândalo, empresa de calçados de Franca(88km de Ribeirão), Carlos Alberto Rosa Brigagão, nega a utilização de trabalho de crianças e adolescentes na terceirização das indústrias (EBLAX. Calçadista nega uso de mão-de-obra infantil. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 12 de março.1995, Folha Nordeste, p. 06).

A transcrição completa da reportagem, e da entrevista de Brigagão, fica inviável, e foge dos propósitos dessa pesquisa. Mas é pertinente deixar claro que durante a reportagem o assunto do título da manchete sai de cena e a preocupação com a queda das exportações e a nova política cambial do governo passa a primeiro plano. Outra reportagem diz:

CALÇADISTA FRANCANO DEFENDE TRABALHO INFANTIL: Elcio Jacometti, presidente do Sindicato das Indústrias do Calçado, diz que as crianças aumentam a renda familiar.

O presidente do Sindicato das Indústrias do Calçado de Franca, Elcio Jacometti¹²⁷, diz que é a favor do trabalho de crianças com 14 anos de idade, embora ele seja proibido pelo estatuto da Criança e do Adolescente.

Jacometti, no entanto, faz uma ressalva: A atividade deve ser desenvolvida dentro de casa, como forma de complemento da renda familiar (Bonato. Calçadista francano defende trabalho infantil. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 21 de agosto.1994, Folha Nordeste, p. 06).

Já que a média salarial do setor calçadista não podia garantir a produção e reprodução da força de trabalho, a solução sugerida pelo então diretor do Sindicato das Indústrias Calçadistas, era simplesmente colocar os filhos e filhas na confecção do sapato, o que obviamente aumentava a oferta de mão-de-obra e segurava o seu baixo preço. O que podemos com certeza afirmar é que tanto a prática como a ideologia do trabalho infantil foi, e ainda é, recorrente no município durante décadas.

A produção doméstica de calçado em Franca, além de utilizar trabalho infantil, frequentemente avançava pelos fins de semana e horários noturnos a fim de entregar a produção exigida, fazendo com que os horários de convivência se tornassem exclusivamente horários de produção. Um depoimento de Oswaldo Sábio de Mello, um dos donos do Calçado Samello, expressa bem a visão dos industriais sobre essa fusão do trabalho com as outras esferas da vida. Enquanto aqui focamos relações sociais e padrões de comportamento que a indústria calçadista “transbordou” para o todo da vida cotidiana, os empresários pensavam como essa dinâmica poderia refletir em novos padrões de acumulação própria e social:

¹²⁷ Atualmente dono de uma das maiores e mais lucrativas empresa calçadista do município, a Calçados Jacometti.

Isso daqui [início da fabricação do modelo *mocassim*] para a cidade de Franca – a Califórnia brasileira – foi excelente; as rendas familiares de Franca cresceram bastante... As pessoas começaram a levar esse sapato para casa; o moço casava e perguntava se tinha serviço para casa. Você dava 30 pares de sapato para ela [esposa] e aí ela pegava a tia, a sobrinha, pegava uma pessoa ali numa esquina e costuravam *mocassim*... Aí montou uma banquinha, na casa dela havia uma saletinha, ali cedo ia de 4 a 5 pessoas, à tarde e à noite também, eram 100 pares destes aqui por dia [...] O pagamento sempre por peça e aí não tinha sábado, não tinha domingo. [...] Isso virou uma febre na cidade, todo mundo queria o *mocassim*, os que ganhavam mais dinheiro pegavam uma garagem e montava uma bancada de costura manual, já tratavam com os vizinhos ali... (Depoimento de Oswaldo Sábio de Mello a Aginaldo de Souza Barbosa em julho de 2001).

Esse depoimento é deveras importante, pois ele condensa diversos mecanismos da reestruturação produtiva atuante no setor calçadista da cidade. Além de falar sobre o início da produção do *mocassim* e seu impacto na cidade, nesse depoimento Oswaldo Sábio de Mello demonstra como o trabalho cerceado aos muros das fábricas passa incessantemente para o âmbito doméstico. Evidencia, também, a concentração da produção na mão de um intermediário, muitas vezes um próprio parente, que paga por peça produzida a trabalhadores reunidos em uma “saletinha” em períodos que ultrapassam em muito oito horas diárias e os fins de semana, formando a banca ou bancada. E não é completamente descabido pensar que a utilização da mão-de-obra da “sobrinha” ou de “uma pessoa ali numa esquina” ou dos “vizinhos” era feita sem nenhum tipo de amparo legal e até mesmo que esses funcionários fossem menores de idade.

Enfim, essa forma de reestruturação industrial, pautada na terceirização do trabalho via trabalho doméstico permitiu diversos benefícios aos industriais da cidade.

[...] [A] subcontratação de trabalho pelas indústrias de calçados devia-se à redução dos custos do trabalho direto das empresas contratantes, dos encargos sociais, do retrabalho, despesas com admissão, treinamento e demissão de trabalhadores: esses encargos eram repassados aos proprietários das bancas (NAVARRO, 2006, p.179-180).

Todavia, a vida de milhares de trabalhadores e seus familiares foram alteradas para sempre. Apesar da confecção de calçados do tipo *mocassim*, em grande medida, pressupor formas de trabalho artesanais, ou semi-artesanais, uma ou outra máquina era necessária. Essas máquinas eram instaladas nos mais diversos cômodos, conjugados ou não a casa. Isso forçava os trabalhadores a arcarem com os custos de instalação e manutenção dos equipamentos.

A instalação dos balancins em cômodos da casa, na varanda e na garagem tem gerado muita briga entre os vizinhos, pois o ruído do impacto do balancim, além de incomodar pelo barulho, também faz trepidar a casa do

cortador e a dos vizinhos, provocando até rachaduras. Não são todos que têm condição de fazer as adaptações e ele coloca em risco a casa dele e a dos vizinhos também (Entrevista concedida em 1998 por Paulo Afonso Ribeiro. in Navarro, 2006, p. 248).

Se como diz Hoggart: “a vida faz-se muito dentro do bairro, e tudo está perto” (HOGGART, 1973, p.45), não é uma boa idéia nos indispormos com os “vizinhos que são ‘de nossa laia’ e estão prontos a ajudar-nos em caso de necessidade” (HOGGART, 1973, p. 45). Dentro dos bairros da cidade a busca por melhores condições de vida, aliada às acessíveis condições técnicas de produção de calçados, impulsionou inúmeros pequenos empreendimentos manufatureiros, grande parte das vezes com recursos dos próprios trabalhadores.

Recursos esses que poderiam ser decorrentes da venda de alguns bens familiares ou, como foi comum no município, em razão do recebimento de dívidas trabalhistas. Não possuindo liquidez para quitar suas dívidas algumas empresas ao invés de pagarem em dinheiro seus ex-funcionários forneciam insumos, mecanismos e máquinas, o que por si só representava o Capital Constante necessário ao início da produção. Por exemplo: “O sapateiro Cláudio Donizete, 27, de Franca, pretende abrir uma fábrica de fundo de quintal com as máquinas que conseguiu trocar pelo valor de seus direitos trabalhistas, cerca de Cr\$ 1 milhão” (SAPATEIRO quer... Sapateiro quer abrir fábrica. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 11 de janeiro.1992, Folha Nordeste, p. 01). Esse mecanismo de quitação de dívidas permitia aos empresários se livrar de máquinas e materiais excedentes, ultrapassados ou inadequados. Além disso, incentivava a constituição de uma banca que, muitas vezes, fornecia “*por algum tempo produtos e/ou serviços à sua antiga empresa*” (BERNARDO, 2004, p.123) de forma muito satisfatória, já que o, agora, dono da banca, como ex-funcionário sabia atender perfeitamente as exigências de seu ex-patrão.

Enfim, na década de 1980, as indústrias calçadistas foram um dos poucos setores que conseguiu se expandir em meio à crise que enfrentava a indústria nacional. As empresas calçadistas de Franca registraram desempenho positivo nesta década com volume médio de 30 milhões de pares de sapato por ano. Como já afirmamos, a cidade virou um polo de atração populacional em decorrência da oferta de empregos. Todavia, se verificarmos a oferta de empregos nesse período, encontramos uma grande discrepância entre o aumento da oferta de emprego no município e a oferta de empregos em cada indústria, nas Unidades de Produção Particularizadas, já que:

A redução proporcional do número de vagas pelas indústrias calçadistas francanas no final da década de 1980 apontou para uma tendência que se tornou mais acentuada no setor ao longo dos anos de 1990: a ampliação do volume de produção com a retração do número de trabalhadores empregados diretamente pelas empresas, resultou menos da incorporação de tecnologia à base técnica da produção e mais da adoção de estratégias de reestruturação do processo produtivo (NAVARRO, 2006, p.200).

2.5 No chão da fábrica: Maquinário e estratégias gerenciais.

A reestruturação produtiva em Franca, além de utilizar em larga medida a terceirização, fez uso de novos maquinismos e de estratégias gerenciais. Com a abertura econômica e a competição internacional que o país passou a vivenciar no início da década de 1990, a importação de máquinas aumentou consideravelmente. As indústrias passaram a enxergar a incorporação de tecnologia, num primeiro momento, como o bastião da produtividade, ou melhor, da lucratividade. Em razão da nova dinâmica comercial, muito mais competitiva e “carregada” de tecnologia, do que a que a indústria nacional foi exposta, os empresários francanos acreditaram que o incremento em recursos técnicos e maquinismos permitiriam a retomada dos lucros auferidos no período áureo das exportações.

[...] foi de oitenta pra cá, já começou a mudar aí já começou a chegá as molina, os balancim né, lixadeira moderna, calçadeira. [...] Hoje as máquinas são tudo moderna, mas de primeiro as máquinas eram tudo manual. As [máquinas] veio de fora, a maioria das máquinas... hoje faz aqui no Brasil já, mas... o balancim, a molina veio dos Estados Unidos e da Itália, parece [que] foi de lá, dos italiano, as primeiras máquinas que apareceu veio da Itália. Os primeiro que trouxeram foi o Samello, aí depois que... depois que o Samello trouxe e deu certo aí as outras fábricas começaram a comprar também (Depoimento concedido pelo senhor Júlio Duarte da Silva ao autor).

Depois que as primeiras experiências de fabricação de sapatos utilizando máquinas mais sofisticadas mostraram-se viáveis, pelo menos nas grandes indústrias, seu uso foi sendo paulatinamente disseminado entre as grandes empresas. Essas máquinas já utilizavam de uma mecânica mais refinada e de componentes microeletrônicos o que permitia um maior nível de automatização. Desta forma, em fins da década de 1980 e início da década de 1990, os sapateiros foram acometidos por um imenso receio em relação ao futuro de seu sustento e de seus familiares. Os jornais noticiavam, dia após dia, o desfavorável cenário internacional para as exportações calçadistas, a concorrência do calçado asiático e a possível mudança de fábricas para outras localidades, além da chegada de máquinas que iriam tirar o “ganha pão”

dos trabalhadores. Sobre a chegada das máquinas o senhor Jonas Roberto do Carmo afirma que:

todo mundo [ficava] querendo saber quem que ia ficar na máquina e quem que ia embora, mas aí eles faziam o teste para ver quem que ia dar bem ali. Eles [os chefes] sempre iam procurando um canto para poder te encaixar, eles não te mandava embora a não ser que fosse a última opção. Eles sempre iam tentando te ajudar. Vamos supor que vinha uma moldadeira, eles tiravam aquele ali punha um pra moldar. Quer dizer a máquina já tava tomando o serviço de dois, três. Aí eles pegavam e davam oportunidade. "- Você vai passar a olhar isso aqui". Tinha o chefe e tinha um outro para poder ajudar o chefe. Se o cara era empenhado, mas não dava pra trabalhar na máquina ele ia ajudar o chefe, já não ficava só o chefe da seção. Eles seguravam o máximo. Aí de acordo com que eles ia mudando, quando ia dar de fracassar [o serviço] aí eles fazia aquela peneira deles lá, "- vou mandar esse e aquele embora". Eu num cheguei a ser mandado embora por causa de máquina não, mas eu ia sempre mudando de função [...] (Depoimento concedido pelo senhor Jonas Roberto do Carmo ao autor).

Como afirma o Senhor Jonas, a demissão era a última escolha, mas devido às condições reinantes no período, sempre era uma escolha plausível. Na cidade de Franca, a sazonalidade da produção do calçado é uma característica muito forte que atinge o setor calçadista e leva todos os outros ramos juntos, demonstrando uma faceta negativa da extrema especialização em uma atividade produtiva. A reestruturação via terceirização, aliada a novos maquinismos e à prática das horas-extras permite às indústrias elevar a produtividade de forma significativa no último trimestre do ano e reduzi-la a níveis suficientes, notadamente inferiores, no início do ano seguinte.

O incessante aumento de maquinários no processo produtivo permitiu que profissionais, com conhecimentos específicos, dessem lugar a ajudantes facilmente disponíveis no mercado de trabalho, permitindo e incentivando a sazonalidade empregatícia do setor e incentivando a dispensa no final do ano, nem sempre acompanhada pela recontração nos meses iniciais do ano seguinte. A introdução da máquina de montar bico, ainda na década de 1980, é significativa dessa idéia. A montagem do calçado exigia muita mão-de-obra especializada que auferia ganhos bem acima da média dos auxiliares do calçado, mas tudo isso mudou, “pois cada uma dessas máquinas, que demandam o trabalho de apenas um operador, são capazes de substituir o trabalho de cerca de 20 montadores manuais” (NAVARRO, 2006, p.277). Aqui novamente a heterogeneidade da produção do calçado se faz presente, pois máquinas diferentes são utilizadas por tamanhos e características de fábricas diferentes.

As empresas de maior porte reúnem o maior conjunto de máquinas destinadas à montagem de calçados: máquina moldadeira, máquina de pregar palmilha, máquina de aviar palmilha, máquina de moldar contraforte, máquina de montar bico, máquina de tachear base e máquina de montar lados. Raras são as empresas de porte médio que possuem todas as máquinas disponíveis para o processo de montagem, o que exige a realização a manual de operações já mecanizadas em outras empresas. A maioria das pequenas empresas e, aquelas de porte médio que não dispõem de capital para aquisição de máquinas e equipamentos, realizam a montagem manualmente, de maneira parcial ou na sua totalidade ou optam pela produção de modelos de calçados tipo mocassim, cuja construção pode prescindir do uso da maioria dessas máquinas (NAVARRO, 2006, p.275).

Deste modo, as indústrias calçadistas logo perceberam que somente a aquisição de maquinário não era suficiente nem racional, já que além de representar um alto investimento o maquinário não se adaptava à sazonalidade da produção calçadista e, muitas vezes, em razão do tamanho da empresa, permitia uma produção bem acima da demanda.

As indústrias de calçado de Franca caracterizam-se por sua heterogeneidade no que se refere ao nível técnico de seus meios de produção. Essa característica é mais evidente na seção de montagem, onde se concentra a maior diversidade de máquinas e de outros equipamentos utilizados na produção de calçados de couro. Tal heterogeneidade existe mesmo entre as empresas de grande porte e inclusive no interior de cada empresa. É comum a coexistência de maquinário com distintos padrões tecnológicos e, não raro, a montagem de alguns modelos de calçados é executada manualmente (NAVARRO, 2006, p.274).

A saída foi buscar “combinar as exigências de qualidade e quantidade, contrapondo-se à especialização proposta pelo taylorismo, através da polivalência, da rotação de tarefas e do trabalho em grupo” (NAVARRO, 2006, p. 216).

É, pois no período compreendido entre os anos finais da década de 1980 e início dos anos de 1990, que um número maior de indústrias de calçados de Franca vai aderir ao movimento de reestruturação produtiva e passa a realizar experiências de novas maneiras de se organizar a produção e o processo de trabalho, em boa medida inspiradas no ‘modelo japonês’ (NAVARRO, 2006, p.221).

Esse processo se concretiza mais por rearranjos organizacionais do que investimentos maciços em máquinas e em alta tecnologia, com exceção de algumas poucas empresas que utilizavam o CAD/CAM¹²⁸ em sua seção de modelagem. O grande e novo desafio das indústrias calçadistas foi a redução do tempo de giro, que compreende o tempo do pedido ao

¹²⁸ O CAD - *Computer Aided Design* – e o CAM – *Computer Aided Manufacturing* – são tecnologias de base microeletrônica usadas na produção calçadista. Sendo o primeiro usado na elaboração do *design* dos modelos e o segundo corta a matéria-prima com jatos d’água, a *laser* ou facas mecânicas.

da entrega do produto pronto¹²⁹. Contudo, a difusão de mudanças de cunho organizativas nos moldes do modelo toyotista tem se dado de forma lenta e variável, de forma alguma homogênea.

Uma das mudanças de cunho organizativas nas indústrias calçadista é a adoção das células de produção. Esse tipo de configuração tem aplicação em empresas onde a produção é diversificada, pois ainda para as empresas que recebem encomendas de grandes lotes, o sistema com esteiras mecânicas, rigidamente fordista, ainda é mais utilizado. Como já trabalhamos no primeiro capítulo, a célula de produção permite a fabricação de produtos que, de forma volátil, mudam de modelo, cor, material, designer. Desse modo, a produção calçadista consegue atender a flexibilidade da moda e dos gostos efêmeros de forma veloz.

No interior de empresas, onde a organização é adotada com base em células produtivas, é percebida uma intensa mudança de *lay out*. A disposição dos maquinários, mesas e funcionários é sempre adequada da melhor maneira, a mais produtiva, ao atendimento de seus pedidos e revendedores, portanto o gerenciamento da produção tem papel cada vez mais significativo (NAVARRO, 2006, p.227).

Neste tipo de organização, o perfil do trabalhador deixa de ser aquele requerido pelo sistema de linha, especializado em um tipo de procedimento. Essa nova forma de “organizar o trabalho pressupõe uma ‘polivalência’ ou ‘multifuncionalidade’ do trabalhador, ou seja, a tendência é de cada trabalhador se ocupar não mais de uma única operação, mas de um grupo delas” (NAVARRO, 2006, p.256).

Por outro lado, o trabalho em grupo, que pressupõe o pagamento por produção do grupo, torna-se uma forma eficiente de controle sobre o trabalhador sem que seja necessário manter-se um supervisor na seção, como era prática habitual. Os próprios companheiros de trabalho são levados a controlar o ritmo e a qualidade do trabalho produzidos pelo grupo. Diminui também o número de auxiliares (NAVARRO, 2006, p.257).

Além desse controle, no qual “exercer atividade numa empresa significa – conforme a ocupação profissional de cada pessoa – ou estar sujeito a formas de controle e de repressão, ou aplicá-las sobre os outros ou ambas as situações simultaneamente” (BERNARDO, 1998, p.107) temos, ainda, a polivalência. Polivalência que não significa melhores ou uma quantidade maior de qualificações, mas sim, tarefas sobrepostas para um único funcionário.

Hoje, para que as coisas caminhem com mais velocidade, é necessário que todo o funcionário que esteja dentro da produção seja polivalente, o que

¹²⁹ “o tempo de produção, associado com o tempo de circulação da troca, forma o conceito do ‘tempo de giro do capital’” (HARVEY, 1993, p. 209).

antigamente era chamado de ‘coringa’ (...). Hoje todos têm que ser ‘coringas’ (Entrevista concedida em 1998 por Milton da Silva. In NAVARRO, 2006, p. 258).

Mesmo existindo esta alternância e concomitância na forma de organização do processo produtivo nas indústrias calçadistas de Franca, o sistema em linha como ditames fordistas ou em célula como na produção toyotista, as mudanças buscam sempre as mesmas coisas: a redução dos custos. Deste modo, a reestruturação pela qual as empresas calçadistas passaram, e passam, é levada a cabo não só pela adoção de novas tecnologias, mas sim, e sobretudo, pela adoção de estratégias gerenciais que diminuem postos de trabalhos por meio da utilização de trabalhadores polivalentes (NAVARRO. 2006. p. 280).

Por fim, gostaríamos de citar uma passagem de Vera Lucia Navarro que compreende bem e resume o atual patamar da reestruturação da indústria de calçados na cidade de Franca:

Tudo indica que a reestruturação por que vem passando as indústrias de calçados de Franca nos últimos anos tem se pautado mais pelo “enxugamento” do quadro de pessoal e pela “terceirização” de parte crescente da produção, ou seja, pela exploração do trabalho informal, precarizado, subcontratado, do que pela renovação de seu aparato tecnológico, pela adoção de novas tecnologias e novas formas de organização do trabalho (NAVARRO, 2006, p.285).

CAPÍTULO 3
TRADIÇÕES E RELAÇÕES SOCIAIS. A METAMORFOSE.

Na introdução do livro *A invenção das Tradições*, Hobsbawm diz que entende por “tradição inventada” “um conjunto de práticas normalmente reguladas por regras tácitas ou abertamente aceitas; tais práticas, de natureza ritual ou simbólica, visam inculcar certos valores e normas de comportamento” (HOBSBAWM, 1984, p.09) e o historiador diz também que tradição deve ser nitidamente diferenciada de costume, assim como, da convenção e da rotina. É evidente que essas “tradições inventadas”, problematizadas na coletânea de textos acima referida, em nada se aproximam daquilo que buscamos perceber como tradição. Em nossa pesquisa, um estudo histórico-sociológico do mundo do trabalho, buscamos dar um sentido distinto ao termo ‘tradição’. E esse sentido está aproximado justamente daquilo que Hobsbawm distingue da tradição, ou seja, o costume. Hobsbawm é taxativo ao dizer que “o costume não pode se dar ao luxo de ser invariável, porque a vida não é assim” (HOBSBAWM, 1984, p.10). Nesse segundo ponto temos total acordo. A vida é dinâmica.

Esse dinamismo em nossa vida proporciona diferentes práticas em distintos lugares e tempos. Vimos, ao longo dos itens anteriores, que o sapateiro - pensado de forma generalizante - já foi trabalhador rural, já foi migrante, já foi trabalhador especializado em grandes indústrias ou auxiliar e já foi trabalhador de forma “terceirizado” no âmbito doméstico. Como já anunciamos, acreditamos na existência de uma dialética entre as práticas e as ideologias. Práticas e ideologias que se corporificam em um feixe de comportamentos, de atitudes, de hábitos e de referências. Tal gama de práticas, ideologias atribuímos a definição de tradições.

É necessário deixar claro que a tradição *não pode se dar ao luxo de ser invariável, porque a vida não é assim*. Portanto, toda essa variação de antigos e novos comportamentos, atitudes, hábitos e referências que os sapateiros experimentaram, e ainda experimentam, antes e durante as reestruturações produtivas chamamos de “As Metamorfose das Tradições Operárias”.

Desde a mitologia antiga a metamorfose constitui-se em um tema de grande interesse. O poeta latino Ovídio escreveu a *Metamorfoses* em quinze livros, que juntas inspiraram inúmeras formas artísticas como à literatura, a música, a arquitetura e a pintura. No início das *Metamorfoses* Ovídio antecipa que seu “objetivo é falar de corpos que foram transformados em formas de outro tipo” e “ele alcançou sua meta na famosa história de Acteão, que desrespeitou as leis divinas ao ver uma deusa nua, sendo subitamente transformado pelos deuses num cervo e dilacerado pelos próprios cães” (SENNETT, 2009, p. 142). Ainda sobre o conceito de metamorfose, na antiguidade, Sennett pontua que

a metamorfose dos antigos não era um processo completamente irracional. Os mitos derivavam da física. Antigos materialistas como Heráclito e Parmênides acreditavam que toda realidade física é uma infundável recombinação, uma incessante metamorfose dos quatro elementos básicos da natureza: fogo, água, terra e ar. Ao contrário do que acontece na moderna ciência da evolução, na qual a flecha da mudança zune para uma complexidade sempre maior, para os antigos todo o processo natural parece mover-se na direção da entropia, da decadência da forma de volta a seus quatro elementos mais simples, água a água, argila a argila, a partir dos quais novas combinações do estado primal, novas metamorfoses ocorreriam (SENNETT, 2009, p. 142).

Quando pensamos em metamorfose quase que automaticamente, para quem conhece o texto, nos vêm à lembrança do livro *A Metamorfose* de Franz Kafka. “Numa manhã, ao despertar de sonhos inquietantes, Gregório Samsa deu por si na cama transformado num gigantesco inseto” (KAFKA, 1988, p. 05). É assim que Kafka começa sua novela de cunho social. Na trama Gregório Samsa e a sua família vivem situações intoleráveis e precisam conviver com a situação metamorfoseada, independente da aceitação desta.

Em nosso estudo a metamorfose não tem correspondência a da mitologia antiga, é mais próxima da metamorfose do personagem Gregório do livro de Kafka, ou melhor, da metamorfose de comportamentos, atitudes, sentimentos e opiniões que os familiares assumem perante a nova situação física de Gregório. Ultrapassando as metáforas literárias entendemos o termo metamorfose como uma *metamorfose das relações sociais*. Esta metamorfose “inclui a dialética do mesmo e do diferente, explicita transformações históricas, insiste na demarcação das principais cristalizações deste tempo histórico e, portanto, insiste naquilo que é novo e no que é permanente” (AUED, 1999, p. 49).

3.1 As marcas da condição operária

Mas em um ambiente produtivo tão heterodoxo como a produção de calçados quais comportamentos, atitudes e hábitos seriam semelhantes ao ponto de ultrapassar o âmbito individual e gerar um sentido social? Nos depoimentos de nossos colaboradores, bem como nos depoimentos de outros trabalhadores encontrados em livros e teses sobre a indústria calçadista, podemos perceber um sentido social. Sentido social que é marcado, entre outros, pela esperança em dias melhores, pela confiança que as condições de vida na cidade seriam melhores do que no campo e pelo trabalho árduo, repetitivo e cansativo que encontravam nas indústrias calçadistas. Esses sentimentos de confiança que os trabalhadores rurais tinham em

relação ao trabalho industrial muitas vezes eram solapados rapidamente aos primeiros contatos com a rotina fabril. Vejamos o depoimento do Sr Valdivino Nivaldo da Silva.

Ai eu entrei na fábrica. Achei que era um servicinho, mas me tacaram numa esteira. Nunca tinha visto aquilo lá. O pau comia. Depois de 10 dias falei: gente, mas eu sai da roça e vim trabalhar num serviço ruim desse, arrancar prego correndo nessa esteira desse jeito aqui, sofrendo desse jeito, to morto. Sai dum ruim e vim para um pior. Lá na roça eu trabalhava por minha conta, do jeito que queria, se chovesse eu não ia trabalhar. Aqui tinha que trabalhar de chuva a sol (Depoimento concedido pelo senhor Valdivino Nivaldo da Silva ao autor).

Essa rotina foi causa de muitos problemas de adaptação para os operários migrantes. O depoimento do senhor Valdivino mostra a dificuldade de adaptação de muitos trabalhadores ao ritmo de vida imposto pela indústria e pela cidade, nesse mesmo sentido Isabel Cristina, fez o seguinte relato:

Eu nunca tinha entrado em fábrica, eu não sabia como era, eu conversava demais, bagunçava demais, e meu tio que era chefe lá na fábrica e ele arrumou pra mim. Entrei lá de favor. Mas eu não conseguia me adaptar ao tipo que era lá dentro. Aí me mandaram embora e me falaram que eu não trabalhava, então eu saí de lá (Depoimento de Isabel Cristina Gomes a Silvia Cristina Arantes em 28 de abril de 1989 apud REZENDE p. 52).

Esses trabalhadores não estavam acostumados à rotina fabril. Rotina árdua que frequentemente ultrapassavam as oito horas diárias, como expressam nossos colaboradores:

Chegava e começava no serviço as seis e trinta e cinco. Ai eu chegava lá mais ou menos seis e meia, seis e vinte e cinco. Sempre eu chegava mais cedo e já pegava as vezes dez quinze minutos mais cedo pra ir adiantando meu serviço, porque a esteira corria muito. Quando chegava tarde [...] nois acabava rodando, nois tava atrasado no serviço. Então chegava de manha adiantava pra depois quando dava o horário começar na minha máquina normal. Ai era batidão dia inteirinho. A esteira passava rodando com quatro par[es] no carrinho, então cada um tinha seu carrinho nos era[mos] em quatro frizado[res]. Então fazia um e pulava três, era o dia inteirinho. Era um pau... a esteira era bravo. Ei... era duro o lugar ali era bravo, rapaz do céu, num era brincadeira (Depoimento concedido por Sr José Matheus da Silva ao autor).

Eu chegava à fábrica, aqui na Agabe [HB], e já chegava no setor. Organizava o setor [e] já começava a trabalhar, trabalhava quatro horas no período da manhã depois mais quatro no período da tarde.

[trabalhava no] horário de almoço e às vezes precisava ficar à noite pra fazer hora extra quando o serviço atrasava... era esse o tipo de trabalho (Depoimento concedido por senhor Nelson dos Santos ao autor).

[Era] sofrimento, a pauleira que tinha, era dia e noite aquela pauleira, não dava tempo de ir no banheiro. Pra ir no banheiro tinha que por um chefe ou outro no lugar, [porque] não dava tempo de ir ao banheiro. Se podia adiantar bem, até você ir no banheiro, hora que voltava se já tinha rodado, tinha que correr demais e o banheiro era longe. Quando você chegava já tava com quatro, cinco metros de atraso, então se num parasse a esteira se num tinha jeito de adiantar, e num podia parar a esteira toda hora, o chefe até que deixava, mas o gerente não deixava¹³⁰ (Depoimento concedido pelo senhor José Matheus da Silva ao autor).

Evidente que tal rotina, árdua, se assemelha a rotina de inúmeros trabalhadores fabris espalhados pelo mundo inteiro. Essa rotina de trabalho que inclui, entre outras coisas, supervisão acirrada, ambiente fechado e uma grande quantidade de trabalhadores espacialmente próximos, propiciava um convívio tenso e intenso com os outros operários e supervisores. Muitas vezes o pesado ambiente fabril, que podia ser carregado de poluição físico-químicas, estava acompanhado de um sentimento de frustração com a vida de operário fabril e suas limitações. Esse ambiente tornava-se um espaço propício para diversos conflitos. É grande as referências nas falas dos trabalhadores sobre brigas e episódios de desentendimento com os outros trabalhadores e principalmente com os chefes e encarregados da produção. O senhor Jonas nos relatou um episódio bastante interessante de um problema com o gerente:

Eu tava trabalhando e minha máquina, era uma lixadeira, deu aquele estouro, os fios esquentaram e estouraram na tomada. Aí o homem [...] passou e falou: "- Aquele macaco ali estragou a maquina". Aí o Caetano pegou e falou: "- O Jonas o homem te chamou de macaco, ele falou assim que o macaco estragou a máquina de propósito" Aí eu falei: "- Roberto¹³¹ faça favor, vem cá". Eu era engraçado... "- O nome do senhor é Roberto né?" "- É sim". "- Então meu nome é Jonas, macaco é sua mãe viu, e o senhor tava passando aqui se viu que eu num fiz de propósito, vai falar isso ai pra puta que te pariu" Era moleque na época [risos], o homem mudou o jeito e desse dia pra cá ele passou a ficar me vigiando [...] Aí eu tava lá no vestiário, e o Zé

¹³⁰ "Ao peso do trabalho acrescentava-se situações de humilhação pessoal como, por exemplo, a necessidade de tirar fichas com o chefe ou gerente para usar os sanitários da fábrica (o número de fichas chegava, em algumas fábricas, a ser limitado a duas, por trabalhador). Ou a sujeição a gritos e desmandos no interior da fábrica. Somase a tudo isso, a completa falta de segurança no trabalho que mutilava muitos trabalhadores. (Maria GUIMARÃES, 2001, p. 110 apud SOUZA, 2003, p. 25).

¹³¹ Achamos melhor, nessa passagem, usar um nome fictício para o encarregado.

Carlos fez uma bola de papel e jogou, no que ele jogou eu vinha abrindo a porta do vestiário, eu ia saindo, a bola de papel pegou e passou perto da cabeça dele. Ele [o gerente] viu e falou assim: "- Num vai sair ninguém, num vai sair ninguém seu bando de macaco" Aí um lá dentro falou: "- Olha que se ta falando com homem" E ele disse: "- Cemitério foi feito é pra homem". Ele num gostava de preto. Eu peguei e falei "- To indo, quem jogou não fui eu não". O homem tava engasgado comigo né, e me empurrou. Aí eu agarrei no peito da camisa dele e arrastei ele e falei é agora. Aí veio o pessoal tudo pra separar e eu peguei uma forma daquelas de sapato 45 e sortei no homem, mas [não o acertou] passou pertinho da cabeça dele e [d]a portinha do departamento pessoal. Já meti o pé na portinha... Sabe aquele negócio quando se quer pegar a pessoa? Naquele dia nada me impediria. Aí vieram aquele pessoal tudo de dentro do escritório pra me segurar e ele correu lá pra dentro (Depoimento concedido pelo senhor Jonas Roberto do Carmo ao autor).

Essa ocorrência longe de ser um caso isolado constituiu em uma cena comum da rotina fabril das indústrias calçadistas de Franca. Um bom exemplo da quantidade de casos é o próprio trabalho de Samuel Fernando de Souza que, por meio de processos trabalhistas, analisa, entre outros assuntos, alguns conflitos entre trabalhadores e encarregados que tiveram ou não agressões físicas. Logo na apresentação de sua dissertação, Samuel Fernando de Souza, discorre sobre um caso em que Geilson Antônio Rodrigues, empregado da fábrica Sândalo, cortou a faca o pneu do encarregado Ricardo Ferreira. "Geilson Antônio Rodrigues foi demitido da fábrica de calçados Sândalo, uma das maiores da cidade de Franca, no dia 19 de junho de 1980. Uma série de atitudes de indisciplina e insubordinação, apontadas pela empresa, foi coroada com a dispensa por *justa causa*" (SOUZA, 2003, P. 05). O senhor Júlio também nos apresenta um caso de *indisciplina e insubordinação* com seu patrão:

[com] o dono, eu tive que quebrar o pau com ele por causa de serviço. Ele era o dono, mas num era o chefe da seção e na época, cada um usava suvela para furar, e ele veio e quebro minha suvela. Ele quebrou minha suvela e eu fiquei bravo demais e eu peguei a forma e joguei nele [risos]. Dei uma formada nele. Aí ele me demitiu por justa causa (Depoimento concedido pelo senhor Júlio Duarte da Silva ao autor).

A "forma" que foi utilizada nos dois desentendimentos, acima relatados, como arma é feita de madeira ou de um plástico denso, chegando a pesar quase dois quilos e se atingir alguém, dependendo da situação, pode machucar seriamente o oponente. Oponente para não dizer inimigo, pois em certos casos o atrito diário entre trabalhadores e gestores tornava-se insustentável e, como vimos, chegando frequentemente a agressões físicas e verbais. Se a *indisciplina e insubordinação* eram frequentes por parte dos empregados, também era

comum, a *arrogância e prepotência* por parte dos chefes e encarregados. Vejamos um trecho de um processo trabalhista que Samuel Souza analisa em sua dissertação.

No próprio departamento pessoal, na presença do preposto, que se encontra presente nesta audiência, o chefe Hugo confirmou que batera no depoente e que bateria, ainda; (...) O depoente sabe que dois ou 3 outros funcionários apanharam do chefe Hugo; (Processo trabalhista 310/78. AHMUF, Audiência. Depoimento do Reclamante, Marcos Antônio Adrian apud Souza 2003, p. 105).

O chefe colocou o reclamante para fora, dando-lhe “pescoções”; (...) Que Hugo é muito estúpido e costuma chamar “gente por [pro] tapa”; que o chefe é muito agressivo e em qualquer situação já responde aos funcionários tentando brigar; (...) que o reclamante não teve jeito de se defender, porque Hugo é homem muito forte e muito grande; (Processo trabalhista 310/78. AHMUF, Audiência. Depoimento da primeira testemunha do reclamante, João Augusto Capistrano apud Souza, 2003, p. 105).

O depoente viu o que todos na fábrica viram: Hugo empurrando e batendo no reclamante, colocando-o para fora da fábrica; (...) Hugo é uma pessoa de difícil trato e tem o costume de ser agressivo na empresa; que tem mania de encrencar com todo mundo; que o depoente não viu o chefe batendo em outro funcionario, mas já viu várias vezes o mesmo empurrando funcionareios com brutalidade; (Processo trabalhista 310/78. AHMUF, Audiência. Depoimento da segunda testemunha do reclamante, Eurípides da Silva apud Souza, 2003, p. 105).

Tal processo trabalhista nos faz pensar se “o homem do tipo bovino – espécime difícil de encontrar e, assim, muito valorizado” (TAYLOR, 1966, p.76). não galgou postos? Outro exemplo, mais ameno, é um trecho do relato do senhor Valdivino, um dos nossos colaboradores.

Eu mais o Mirtal, e o Luizão, e o Paulinho chegava antes e montava 3 ou 4 carretas antes do povo chegar, e aí nois ganhava até bem[...]. Um certo dia o chefe mandou nos chamar pra saber porque nois ganhava bem. E nois foi explicar que nois chegava cedo e metia o pau. Ele achou que nois estava roubando, mas a verdade é que eles queria mandar nois embora. Aí ele acusou nois de roubo. Eu falei que nois num precisava roubar de ninguém, e o que nois ganhamos era suor nosso [...] Agente chega mais cedo e mete o pau nas fichas. Então eu respondi o chefe né? Ele falou que nois tava roubando, mas era pretexto, porque ele queria mandar nois embora. Aí ele desceu lá e mandou os outros cinco embora [...]. *O cara pega serviço de chefe e acha que virou Deus.* O cara pegava mulher lá no pesponto e trazia pra nossa seção, ele e o outro, pra tentar sair com elas. Queria me tirar porque eu podia estragar o esquema dele. Aí ele falou que eu ia costurar em casa eu e a minha mulher que tava grávida (Depoimento concedido por Valdivino Nivaldo da Silva ao autor).

Nesse último relato temos um problema familiar envolvido. O senhor Valdivino era parente do encarregado que buscava um pretexto para demiti-lo, pois o encarregado, mesmo sendo casado, usava de sua posição para tentar se aproximar das funcionárias e tentar algum tipo de relação afetivo-sexual¹³² e o senhor Valdivino representava um risco, já que poderia falar dos casos de traição para a mulher do encarregado, parente da esposa do senhor Valdivino. Isso explica porque os outros funcionários foram diretamente demitidos e o senhor Valdivino continuou com o serviço, porém para ser feito em casa. Aqui não nos interessa juízos de valor sobre essa situação. Mais importante é que o senhor Valdivino, em razão de conhecer os casos de adultério do encarregado, se sentiu perseguido e ameaçado pelo encarregado durante anos e atribui ao encarregado seus dissabores.

Nesse tempo que eu fiquei na esteira um coringa virou encarregado. Aí [ele] sempre prometendo promoção e nada, aí depois fui trabalhando de revisor. Fiquei, fiquei, fui ficando nessa costura [e] nada de promoção, prometia e nada. Aí o encarregado, passou a ser subchefe. Ele falava que ia me dar a promoção e nada. E foi ele que me colocou pra levar sapato na cadeia. Se tinha que levar, ensinar, revisar e levar de volta para a fábrica. Quem levava antes era o Gilmar que ganhava mais de 1000 conto, e aí eu pensei que indo também ia melhorar meu salário. Mas na verdade o encarregado queria fazer moral para o chefe e continuou me enrolando com a promoção... eu continuava a ganhar salário e o pessoal que fazia mesma coisa que eu ganhava mais. Aí eu percebi que o encarregado queria fazer moral pro chefe em cima de mim. Com isso eu larguei de estudar. E nisso o encarregado foi subindo, e eu trabalhando na cadeia, achando que ia ganhar bem, precisa ganhar uma promoção. [...] eu ia buscando mais o encarregado ia me cortando. O encarregado tava fazendo moral para o chefe, ele trabalhava na produção, virou sub chefe e rapidinho virou chefe. Se eu tivesse entrado em outra firma eu tinha subido porque eles davam oportunidade nessa época, bastava se ter dedicação. Mas o encarregado é que nunca deixou eu subir, teve funcionário que entrou depois de mim e subiu. [...] Se eu tivesse um carro ia dar tudo certo, mas como ele não me deu promoção antes de casar [com a parente do encarregado], que na época eu merecia. Se eu tivesse carro eu ia poder montar uma banca... se eu tivesse tido oportunidade igual muitos outros aí, eu teria conseguido, mas o encarregado me podou. Se o encarregado não tivesse me prejudicado tanto eu hoje tava bem (Depoimento concedido pelo senhor Valdivino Nivaldo da Silva ao autor).

¹³² Em Anônimas da História, por meio de depoimentos e jornais, Vinícius Rezende faz uma breve análise do assédio moral cometido no ambiente fabril francano. A posição hierárquica e a posse de bens materiais e propriedades foram utilizados como elemento de persuasão e conquista para com as funcionárias das fábricas. Para uma melhor análise da temática em fábricas de calçados em Franca: REZENDE, 2006, p. 118-121.

O relato do senhor Valdivino Nivaldo de Souza, que trabalhou em uma das maiores empresas calçadistas de Franca, demonstra um jogo de poder e manipulação por parte de seu chefe. A despeito de qualquer “excesso” na atribuição de culpa de seus infortunos, o chefe garantiu durante um bom tempo a execução do serviço, na qualidade e quantidade necessárias, para que pudesse ser reconhecido como um bom gestor e pudesse galgar cargos na firma, mesmo isso custasse a insatisfação do senhor Valdivino.

Evidente que também havia desentendimentos entre os trabalhadores. O senhor Valdivino, novamente, nos relatou um momento de desavença com outro trabalhador: “Aí eu fui rebaixar salto, e o outro companheiro fumava, e eu detestava cigarro, e ele fumava e assoprava na minha cara. Um dia eu sai dando botinada nele até na sala do gerente. Num sei como é que não me mandaram embora” (Depoimento concedido por Valdivino Nivaldo da Silva ao autor). Casos de brigas e discussões entre os trabalhadores, entre inúmeros motivos, podem decorrer de reações de pessoas confinadas e submetidas a condições adversas e, muitas vezes, humilhantes levando o individuo pacato e resignado a ações que fogem de seu feitio. Em alguns casos a violência pode ser auto-infligida pelo próprio trabalhador como uma reação extrema a pressão e as condições no trabalho.

Aquele serviço ruim, aquilo foi me dando um desgosto [...] *Aí eu peguei o alicate assim e apertei na minha mão e o sangue desceu. E isso a esteira rodando. De raiva*¹³³, porque eu achei que ia pegar um servicinho maneiro aqui e só peguei bucha, cheio de calo na mão, arrancando prego. Já tava pensando em voltar para Goiás, Goiânia trabalhar numa padaria, num banco sei lá. (Depoimento concedido por Valdivino Nivaldo da Silva ao autor).

Devido às condições de trabalho e a desilusão com o tipo de serviço é comum esse tipo de relato que enfatiza a vontade de voltar para a terra natal e ou mudar de emprego. Mas trabalhar com sapato “era o que tinha aqui em Franca, na época de 70 o sapato é que comandava mesmo, nessa época de 70, até os anos 90 o que comandava era o sapato” (Depoimento concedido pelo senhor Julio Duarte da Silva ao autor). “A única coisa que tinha era isso, né era só sapato, tinha que continuar mesmo (Depoimento concedido pelo senhor

¹³³ A ação que o senhor Valdivino realizou nessa ocasião não tinha intenção de forjar um acidente, mas sim consistiu num ato de extremo de revolta, pois mesmo desiludido com o seu cotidiano ele precisava trabalhar sem reclamar, já que, do “ponto de vista subjetivo, a resistência, ou seja, a capacidade de agüentar firme o tempo todo, sem relaxar, sem se importar em machucar as mãos (certos operários enrolam um pedaço de pano nos dedos para não sangrar), sem se ferir e sem adoecer. As pressões e o ritmo do trabalho são, a bem dizer, ‘infernais’. Mas ninguém reclama mais!” (DEJOURS, 1998, p. 47).

Lusmar Antônio Candido ao autor). Portanto, para garantir seu sustento material, e de seus familiares, o sapato era a regra.

Independente das condições objetivas, nem todos tiveram oportunidades para sair do sapato, oportunidades havia de sobra em Franca para mudar de serviço, porém dentro do setor calçadista. Com as exportações em alta e a crescente expansão do mercado interno a oferta de empregos nas indústrias calçadistas eram abundantes em fins da década de 1970 e início da década de 1980. Neste período “tinha também o negócio [d]eles pagarem pra arrumar gente” (Depoimento concedido pelo senhor Jonas Roberto da Silva ao autor). Nessa época, devido à escassez de mão-de-obra, as empresas pagavam um prêmio para quem levasse outro funcionário para a firma, prêmio esse que podia chegar a um salário mínimo da época. Assim sendo, o senhor Valdivino nos diz que:

Quando eu vim pra cá era naquela época em que paga[va] um salário pra quem indicasse outro funcionário, num precisava saber de nada, mas só de você levar um cara lá eles te pagavam 400 cruzeiros [...] Meu primo reclamando que eu não quis trabalhar no outro serviço. Do outro lado minha tia fazendo pressão para que eu ficasse na fábrica porque era firma grande, boa, e perto de casa... e eu continuei na fábrica, mas os dois estavam de olho era no prêmio (Depoimento concedido por Valdivino Nivaldo da Silva ao autor).

O aquecimento verificado na produção de calçados desse período, e uma relativa falta de mão-de-obra, faziam com que as indústrias calçadistas enfrentassem uma rotatividade considerável de seus funcionários. A prática de sair de uma empresa em busca de melhores salários e/ou de condições de trabalho era comum em muitos casos:

Quando tava bom de serviço você saia de uma fábrica e tinha nego que pagava pra você ir trabalhar em outro lugar. Às vezes se tava trabalhando num lugar e nego te oferecia 150 conto pra você sai e ir trabalhar pra ele. Às vezes se ia experimenta o outro serviço primeiro, falava: “- Vou experimenta”. Porque serviço quando tem muito você tem que ir no melhor e pra ganhar mais. Era bom [...]. De primeiro tinha muita troca [de funcionários] de fábrica era mais de 400 fábricas, tinha muita fábrica você tinha opção de mudar de fábrica. Tal lugar tava pagando mais. [O] chefe já te deixava nervoso no outro dia você já tava lá [risos] você sabia, que você saia daqui no outro dia se já tava trabalhando. Às vezes você deixava de trabalha num lugar pra trabalha num outro, ganhar mais, outra hora se saia mesmo porque num tava gostando do serviço. Às vezes se mudava por opção sua também, às vezes se ia trabalha em outro lugar porque o ambiente era melhor o chefe era mais sossegado, então se mudava pra ficar mais a vontade (Depoimento concedido pelo senhor Julio Duarte da Silva ao autor).

Esse *ficar mais a vontade* podia ser encarado de inúmeras formas distintas. Numa época em que a oferta de emprego excedia a procura, os trabalhadores não só pensavam na questão salarial, mas buscavam firmas onde o trabalho podia representar uma forma de convívio que aliasse amizade, companheirismo, localização, e mesmo dignidade ao sustento material. Para o senhor Jonas, por exemplo, a fábrica durante alguns anos significou um reduto de amizade e camaradagem. A amizade, para o senhor Jonas, é indiscutivelmente a melhor lembrança do período de trabalho como sapateiro. Segundo ele a

A amizade era o que mais tinha. Hoje se trabalha numa firma e não tem a união que tinha de primeiro, se podia trabalhar no setor que fosse era todo mundo igual, não tinha diferença, antigamente era todo mundo igual. A gente saía junto, era amizade mesmo, não tinha esse negócio de amizade falsa. Hoje o cara fala que tem amizade e num tem nada, todo mundo conhecia todo mundo (Depoimento concedido pelo senhor Jonas Roberto do Carmo ao autor).

Nesse ambiente de camaradagem, durante algum tempo, o senhor Jonas e os outros funcionários da seção que ele trabalhava chegaram mesmo a fazer um lanche durante o horário de trabalho.

Nos fazia até *pik-nik* (risos) no horário do serviço. Tinha o pessoal que vendia doce e nós reunia, cada dia um tinha que levar alguma coisa. Cada um fazia ou comprava alguma coisa. O chefe via e ia lá danar com a gente e no fim saía com alguma coisa também (risos) tinha cafezinho... Mas aí eles impediram de levar a garrafa de café dentro da firma, aí a gente levava suco, pegava o leite que a firma dava e guardava. Quando chegava a hora a gente reunia a turma e conversava um pouco. Tinha pão de queijo, bolinho de chuva, manteiga tudo que se pensar tava lá. Mas aí o gerente foi e cortou tudo, mas aí um dia nos pediu uma hora pra café, mas tinha que tirar a diferença. (Depoimento concedido pelo senhor Jonas Roberto do Carmo ao autor).

Podemos perceber em sua fala o sentimento de saudosismo e de carinho que tal momento de descontração permitia aos funcionários e até ao chefe que *ia lá danar e no fim saía com alguma coisa também*. Tal pausa para o lanche, relativamente comum entre pessoas que trabalham em cargos mais “elevados”, jamais foi tolerada entre os funcionários do chão da fábrica, pois na década de 1970, no auge das grandes indústrias calçadista de modelo taylorista-fordista, esse tipo de “confraternização” era uma afronta não só a racionalização e ao aumento da produtividade, mas principalmente, um ataque a disciplina e normas estabelecidas.

Essas relações estabelecidas entre os trabalhadores ganhavam diversos matizes que oscilavam do convívio a cumplicidade. O episódio que mais acima relatamos sobre a discussão do senhor Jonas com o gerente de produção merece ser agora retomado.

3.2 As marcas da condição operária: A Solidariedade

O desfecho da história da briga e da demissão por justa causa do senhor Jonas é interessante para refletirmos sobre a solidariedade que os trabalhadores criavam entre si. Logo após o gerente ter sido atingido por uma bolinha de papel os ânimos se esquentaram e o senhor Jonas e o gerente, senhor Sebastião, vieram às vias de fato e o senhor Jonas nos disse que:

Fui mandado embora sem direito a nada. Aí eu peguei e fui lá no sindicato e contei a história. Fazia dois anos e quatro meses que eu estava lá e nunca tinha feito nada de errado, toda vida como funcionário eu fui bão. Aí eles me mandaram arrumar três testemunhas. Fui na fábrica e arrumei. Vi o dia que tinha que comparecer e aí mandaram intimação pra turma lá e a firma pegou e levou três chefes da seção. Rapaz no dia da audiência eu cheguei no ministério do trabalho e tava cheio de funcionário da Marquede, pensei que num ia receber nada, aquele tanto de testemunha. Eu vi o chefe e pensei que ele tinha trazido aquele tanto de testemunha. Ai o homem falou senta aqui as testemunhas da fábrica e depois senta aqui as testemunhas de Jonas Roberto do Carmo, levantou aquela manada de gente até o advogado assustou. Era tudo testemunha e eu nem tinha chamado todo mundo e as testemunhas da fábrica era[m] tudo chefe. O juiz me deu causa ganha e é nessa hora que a gente vê que tem amizade mesmo viu (Depoimento concedido pelo senhor Jonas Roberto do Carmo ao autor).

Esse episódio marca um momento na vida do senhor Jonas que independente de toda injustiça experimentada no ambiente fabril, é coroada com *causa ganha* na justiça do trabalho. Além do impulso financeiro para o, então jovem, trabalhador, essa vitória imprimiu marcas em sua subjetividade que o permite relatar o ocorrido como um feito de orgulho, tanto por sua ação como pela atuação solidaria dos outros trabalhadores. Momentos de solidariedade entre os trabalhadores podiam assumir um caráter mais visível, como nesse episódio ou mesmo quando eclodia alguma greve ou contestação coletiva, mas também estava diluído em pequenas ações no cotidiano fabril.

Durante o dia de trabalho, em uma fábrica de sapato, a esteira transportadora aglutina inúmeros tipos de pequenos gestos solidários. Em grande medida a fábrica ficava a mercê da

velocidade e da capacidade de sincronização das etapas da produção ao logo da esteira. Logo é nesse mecanismo que os trabalhadores ficam numa relação interdependente e criam artimanhas e habilidade de ajuda mutua. Vejamos depoimentos acerca da esteira e do controle de sua velocidade:

Eu trabalhava perto do controle da esteira. Porque tem a chavinha lá né pra diminuir e aumentar. Quando o serviço era fácil pra mim eu dava um toque e aumentava ela, e aí aumentava a fábrica inteira e o pião chingava, quando era difícil eu pegava e diminuía (risos). *O chefe pegava e aumentava e eu diminuía* (risos) (Depoimento concedido por Jonas Roberto do Carmo ao autor).

Eles pegaram muita confiança [em mim] e eu tinha autoridade pra parar a esteira. [E] eu parava pra mim, eu parava pro outros colegas que tava rodando. O chefe chegava [e perguntava]: "- Quem parou a esteira?" "- Fui eu 5 minutos" e ele marcava no papel dele, 5 minutos, 10 minutos. Aí todo mundo adiantava, quando todo mundo adiantava soltava a esteira [...]. Era um minuto pra cada par de sapato. [...] Aí era só para poder tirar o queixo, se num parava [mais] não. Aí conversava com o chefe o chefe ia lá parava a esteira, ficava aí cinco, dez minutos até iguala o serviço (Depoimento concedido pelo senhor José Matheus da Silva ao autor).

Esses depoimentos nos permite entender que o controle sobre a velocidade da esteira consistia em um tipo de poder informal que garantia alguns privilégios e certo prestígio entre os trabalhadores. A esteira, pela sua própria constituição, quando parada ou desacelerada permitia que os últimos trabalhadores nela posicionados desfrutassem de momentos de maior "descanso". Esses últimos trabalhadores ficavam gratos a quem tinha, independente do motivo, parado ou desacelerado a esteira. Outra vantagem, se assim podemos classificar, era que a proximidade com o controle da esteira possibilitava ao trabalhador ver a variação da velocidade da esteira no decorrer do dia.

[Os chefes aumentavam a velocidade da esteira] e quando o cara via já tava molhado de suor. "- Mas porque eu to rodando?" Ia o chefe e aumentava o bagulim, e eu via porque eu era o primeiro da esteira, então o controle da esteira ficava junto comigo ali. Pra liga, pra aumenta eu via tudo ali, mas os outros num via, via só batidão dela o dia inteiro e os cara sofrendo pra acompanha ela, era difícil demais (Depoimento concedido pelo senhor José Matheus da Silva ao autor).

Além de situações relacionadas com o processo produtivo em si, como essas acima relatadas, também havia um clima de companheirismo e parceria. O senhor José trabalhou um tempo como *esfumaçador*, trabalho esse que consiste em jogar uma fina camada de tinta sobre

o sapato já feito para “disfarçar” as imperfeições naturais do couro e os defeitos adquiridos no processo de construção do sapato e ele, também trabalhou na serrilha, que consiste em dar lustre no sapato após a esfumação. Vejamos o depoimento do senhor José.

Eu tava doido pra pode frizar e peguei na friza e um colega meu pegou na serrilha no meu lugar: o baiano. E ele apertou muito o sapato na serrilha e a serrilha cortou o sapato tudo, doze pares estragados, ele forçava muito a serrilha, e a serrilha ia cortando a vaqueta... O gerente de produção me chamou na sala dele, e ele mera muito sem educação. Aí cheguei e falei: “- O que foi?” “- Eu quero que você me fala porque ta acontecendo isso aqui?” Eu não tinha saída porque eu larguei por conta de outro cara que não sabia pra mim aprender a frizar. [Pensei] o que é que eu vou falar pra esse cara? De sorte que nesse dia eu tava meio enguiçado com ele por causa de salário. Falei: “- Você porque que ta acontecendo isso aí?” “- Fala”. “- Eu te falei que queria aumento, eu queria que igualasse meu salário com os outro [...] aí eu falei pra vocês do aumento vocês num deu bola [...]. Então eu to fazendo isso aí pra vocês me mandar embora, já que vocês não que[rem] aumenta, me manda embora” (Depoimento concedido pelo senhor José Matheus da Silva ao autor).

O senhor José rapidamente aproveita da situação para reivindicar uma melhoria salarial e tirar o foco do problema em si, além é claro, de não delatar o companheiro que, no fim das contas, estava lhe fazendo um favor. Vejamos o desfecho da ocorrência. O gerente diz que:

“- Não, não vou te mandar embora, pode voltar pro serviço”. Tirei o meu da reta porque o que ele ia fala? Mais no fim num foi eu que estraguei, *mas eu num poderia fala que era o cara, ele também tava me ajudando...* Agora se eu falo [que] foi o Baiano ele ia fala: “- O serviço do Baiano é friza porque ele ta pegando no seu lugar?” [...] Aí igualo meu salário eu fiquei ganhando igual aos outro e num me mando embora, nem mandou o outro e *eu não dedurei o outro. Porque eu não podia dedurar o outro porque ele também era casado tinha filho pra trata e tava me ajudando e eu ia ferrar ele. Então eu joguei em cima de mim mesmo...* (Depoimento concedido pelo senhor José Matheus da Silva ao autor).

É notavel quer mesmo nessa situação que havia o risco iminente de demissão a empatia prevaleceu. Como delatar um companheiro que além de estar te ajudando ainda era *casado e tinha filho pra tratar?* Além desse tipo de solidariedade, foi frequente o ensino do ofício e a transmissão de conhecimento para o trabalho. Esse tipo de ensino entre trabalhadores também consiste em uma forma solidariedade. Um tipo específico de solidariedade que nossos colaboradores enxergam como algo extinto pelo tempo:

[...] de primeiro a turma era mais camarada ensinava. Hoje as pessoas não gostam mais de ensinar os outros trabalhar. [Hoje] se vê que é muito difícil um pespontador pega outro pra ensina [...]. A maioria [dos sapateiros] aprendia assim mesmo com vizinho, ou dentro de fábrica e geralmente você trabalhava em outro serviço e a fábrica pegava pra ensina né. (Depoimento concedido pelo senhor Júlio Duarte da Silva ao autor).

Hoje não existe mais, de primeiro um ajudava o outro, o pessoal tinha aquele prazer de ajudar você a fazer as coisas. Hoje não, hoje quem tem profissão faz questão de [não] ajudar ninguém mesmo. Naquela época era diferente, era bom [...]. E hoje não tem isso, hoje se sair do serviço e ir pra outro o cara já te fala: "- Não, não vou te ensinar não, porque o fulano não deixa, porque o bixo [ta] pegando na produção". De primeiro se chegava no chefe e falava que tava com problema e ele ia tentar te ajudar, falava: "- Cê ta com dificuldade assim?" "- To" "- Vou por outra pessoa a trabalhar do seu lado ali". De primeiro era desse jeito eles tentavam ajudar não prejudicar. (Depoimento concedido pelo senhor Jonas Roberto do Carmo ao autor).

A formação, manutenção e transmissão dos conhecimentos sobre o trabalho, no âmbito da própria classe operária fabril, são percebidas nos depoimentos que revelam como os trabalhadores aprenderam o ofício. O aprendizado era frequentemente realizado com amigos, vizinhos e parentes que na troca de idéias do dia a dia, ou mesmo num momento planejado, acabavam ensinando as artimanhas da confecção do calçado. Vejamos alguns depoimentos sobre esse tipo de processo de solidariedade:

A costura eu aprendi com um vizinho meu. Ele pegava o sapato e fazia em casa, costurando manual né. Ele furava o sapato e a gente ia lá passar a linha e aperta né, ele dava uns troco. Aí depois a gente foi melhorando [par]a passar a linha e aperta e ele ensinou a fura a agente aprendeu. Porque o segredo é fura né, se aprendeu a fura se sabe costura e aí a gente aprendeu a costura, logo logo já fui pra uma firma. [...] A gente cabo mesmo de praticar lá nessa fabriquinha, só que a gente já sabia. Trabalhei lá uns dois anos e depois fui pra uma fábrica melhor, uma fábrica maior (Depoimento concedido pelo senhor Júlio Duarte da Silva ao autor).

Eu comecei a aprender a costurar sapato com oito anos. Costurar sapato na forma, na concha. Eu estudava e depois do almoço ia pra casa de minha tia aprender a costurar. Minha finada tia me ensinava. Então era aquele sapato bem antigo mesmo que era na sola, costurava na sola... Então eu praticamente comecei a trabalhar com oito, nove anos [...]. Ela pegava das firmas e repassava, igual ao que eu fazia, só que eu ia na casa dela pra fazer conserto, pra não ficar na rua. Aí meu

pai e minha mãe falou pra mim ir aprendendo, que na época era só sapato não existia muita coisa, não tinha muita opção (Depoimento concedido ao senhor Lusmar Antônio Candido ao autor).

Aprender e ensinar o ofício de sapateiro para vizinhos, amigos e parentes foi extremamente viável em razão da construção, em grande medida, manual do calçado. E nesse ponto o modelo de sapato tipo mocassim e a costura manual (de sapato ensacado ou na forma), contribuíram enormemente para a viabilidade desse aprendizado rápido, barato e realizado fora das instituições tradicionais de controle do saber-fazer. Além disso, devido à proporção que a atividade atingia no município, falar e explicar o saber-fazer do calçado era uma atividade comum entre grande parte dos francanos. Portanto, explicar a alguém ou pedir explicação sobre a construção do sapato é atividade cotidiana que em última instância consiste em uma forma de qualificação¹³⁴. Todavia, é no próprio ambiente produtivo, local privilegiado de domínio do saber-fazer, que grande parte das pessoas aprenderam a profissão de sapateiro¹³⁵. Nesse sentido vejamos alguns depoimentos:

[De] costurador precisava muito e num tinha, então as próprias fábricas ensinava, porque num tinha escola igual hoje [tem o] SENAI, então as próprias fábricas ensinava a fazer o serviço porque pra eles era vantagem ensina o serviço. É porque o próprio empregado já ficava dentro da fábrica, num precisava correr atrás de outro funcionário. Em outra profissão era mais fácil de arrumar, mais costura era mais difícil de aprender. Então já ensinava e já deixava na costura e punha outro no lugar da pessoa [...]. Lá no Paragon eles fazia muito isso, ensinava as pessoas lá de dentro pegava outro e já punha trabalha em outro serviço mais fácil, pra pode ter costurador. (Depoimento concedido pelo senhor Júlio Duarte da Silva ao autor).

De sapateiro mesmo eu aprendi com um colega meu. Ele arrumou pra mim. E aí depois foi um rapaz lá de São Paulo, que era meu chefe, e ele foi me ensinando. Se chegava na fábrica se já tinha que falar a verdade, aí eles sempre punha outra pessoa pra te ensinar. [Em] todo setor o serviço era feito em dois. Tinha uma hora e meia de almoço e eu sempre ia uma meia hora mais cedo para aprender alguma coisa

¹³⁴ Neste trabalho usamos a definição de qualificação “como um conjunto estruturado de elementos distintos, hierarquizados e reciprocamente relacionados. Esta hierarquização decorre de contextos históricos e situações de trabalho bem definidas. Isto é, decorre direta e imediatamente das relações sociais estabelecidas em contextos dados (BRUNO, 1996, p. 91 - 92). E ainda usando as palavras de Lúcia Bruno: “É qualificada aquela força de trabalho capaz de realizar as tarefas decorrentes de determinado patamar tecnológico e de uma forma de organização do processo de trabalho. Isto já confere ao termo temporalidade e relativiza seu conteúdo, à medida que em cada estágio de desenvolvimento social e tecnológico e em cada forma de organização do trabalho novos atributos são agregados à qualificação e novas hierarquizações são estabelecidas entre eles” (BRUNO, 1996, p. 92).

¹³⁵ Sobre o aprendizado do ofício de sapateiro no ambiente industrial francano recomendamos a tese de doutoramento de Moacir Gigante. *A Fábrica é Escola. Práticas Sociais e Educativas de Empresários e Trabalhadores*. 2003. 255f. Tese (Doutorado em Educação) – UFSCAR, São Carlos, 2003.

(Depoimento concedido pelo senhor Jonas Roberto do Carmo ao autor).

Se você fosse novato se falava “- Ou tinha vontade de aprender isso aí” Aí eles chegava e falava “- Se tem vontade?”. “- Sim eu tenho vontade de aprender isso aí”. “- Ha então tá, se entra mais cedo que eu vou te ensinar”. Naquela época eu era doidinho pra aprender a cortar e naquela época era tudo na faca, no estilete, aí eu entrava mais cedo, tinha vez que eu chegava 6 horas, e ia pra dentro aprender a cortar, tinha vez que almoçava e entrava mais cedo porque na época se trabalhava só por produção, os cortadores tudo. Eles [os cortadores] não tinham nem almoço... e ajudava mesmo, você queria aprender e eles te ensinavam se tinha [que] demonstrar força de vontade mesmo. [...] (Depoimento concedido pelo senhor Jonas Roberto do Carmo ao autor).

Nessa época que o senhor Jonas se refere o trabalho de corte do couro, a vaqueta, era feito de forma manual. Por meio de estiletes e/ou facas o trabalhador esquadrihava a peça de couro de forma a ser o máximo possível aproveitada. Utilizado moldes feitos em laminados de madeira o cortador recortava o couro na quantidade e desenhos especificados, levando em conta as características do couro e da peça em questão. Depois surgiu o corte feito no balancim, uma máquina hidráulica que por pressão entalha o couro por meio de facas no formato da peça a ser produzida. Esse tipo de corte no couro garante uma maior produtividade por meio de uma menor especialização, deste modo, os cortadores, após a inserção do balancim no corte do couro, evitavam ensinar outras pessoas:

Aí depois que surgiu esse balancim também aí foi acabando, o balancim também tirou muita oportunidade também. Porque hoje se ta no balancim se num quer dar chance para outro pra poder pegar seu lugar na firma. Ta desse jeito [...]. Vamos supor que você é cortador. O cortador pegava as peças mais fácil e ia te ensinando, mas ele continuava a amolar a faca, pedia pra você comprar uma faca, porque o mais difícil era amolar a faca. Eles arrumavam um espaço para você, porque os outros cortadores iam almoçar, se ficava lá na mesa e [eles] iam te mostrando. Mas era pauleira, se deixasse se cortava quatro fichas para eles e eles ficavam satisfeitos [...]. (Depoimento concedido pelo senhor Jonas Roberto do Carmo ao autor).

Mesmo assim, ainda existe uma ciência no corte de couro. Mesmo retirando a habilidade manual da pessoa responsável pelo corte era necessário que o operador do balancim tivesse bom senso para aproveitar o máximo possível a peça de couro e, também, soubesse respeitar as características e defeitos naturais do couro, o que, se ignorado poderia

acarretar em defeitos no calçado já pronto. O senhor Júlio que trabalhou bastante tempo na profissão nos diz que:

Tem que ter o segredo pra colocar a faca, si você colocar a faca errado o sapato num monta ele entorta [...] nego acha que é só coloca a faca lá e sai cortando num é, tem que saber o lado que o coro estica. Porque o couro tem a veia, ou ele estica pra cá ou ele estica pra lá, se você num sabe colocar a faca pro lado que o sapato vai sair, geralmente se tem que por a faca de jeito que o couro estica só pra frente, se ele esticar meio de lado ou torto ai num sai sapato que presta (Depoimento concedido pelo senhor Júlio Duarte da Silva ao autor).

Como fica claro nesse último depoimento, ainda existe um *saber* na atividade de corte e, novamente como sugere Felipe Luiz Gomes e Silva não podemos acreditar que ocorreu “a concretização e consolidação perfeita da subordinação técnica do trabalho ao capital” (GOMES e SILVA, 2004, p. 50). Esses saberes eram valorizados entre os trabalhadores e por isso, também, reproduzidos para os amigos e familiares. Menos frequente havia, também, um tipo de aprendizado que mesclou aprendizado dentro da empresa, com apoio de profissionais de ensino.

Na época teve um vizinho que me ensinou a pespontar, mas não deu certo. Então cada tipo de sapato eu fui aprendendo um pouquinho de cada coisa. Aí foi quando eu aprendi no SENAI, mas dentro da própria fábrica mesmo. A própria fábrica fez o SENAI dentro da fábrica, nessa época eu trabalhava na secção de sola e aí eu ficava depois do horário até as oito horas *porque eles queria fazer você aprender*. Antigamente você sentia prazer em levantar e trabalhar, agora hoje eu num sei (Depoimento concedido pelo senhor Lusmar Antônio Candido ao autor).

Esse SENAI, dentro da própria fábrica, que o senhor Lusmar se refere consiste em cursos profissionalizantes que a fábrica montava em parceria com o SENAI-Franca e que era realizado dentro das dependências da empresa que o senhor Lusmar trabalhava. Quanto ao *prazer em levantar e trabalhar* que o trabalhador se refere no final de sua fala acreditamos que esta diretamente vinculada a satisfação de aprender algo novo e instigante que no fim das contas era revertido em promoções e aumentos salariais. Além dessa parceria de ensino com o SENAI é interessante notarmos a presença em Franca de pequenas fábricas, bancas, que se especializaram no ensino da atividade produtiva a outros trabalhadores.

[Aprender a trabalhar dentro da fábrica] pro chefe era bom, porque o funcionário aprendia a fazer o serviço. E pra nois também porque você não tinha que pagar, porque de primeiro tinha que pagar pra aprender,

se quisesse aprender outra profissão se tinha que pagar. Tinha banca de costura manual, pesponto. Tinha um pessoal que tinha máquina e se você quisesse aprender se pagava e ia uma ou duas vezes na semana, hoje tem SENAI, mas na época não tinha. *Era uma banca que só ensinava.* Na primeira vez eles pegam os retalhos e punha você pra mexer neles aí com o tempo punha você pra fazer o sapato. Fazia um modelo e se ia aprendendo (Depoimento concedido pelo senhor Jonas Roberto do Carmo ao autor).

Nesse depoimento podemos perceber que além de ensinar o “instrutor” usava o ato de ensino como forma de aumentar a sua própria produção, como uma espécie de troca. É interessante notar que mesmo dentro do ambiente fabril o ensino do ofício era realizado por outros trabalhadores mais experientes no ramo em questão. E assim sendo, não só os trabalhadores aprendiam quanto ensinavam seus pares. Esse aprendizado, em alguns casos, podia inclusive proporcionar ascensão social. O senhor Lusmar nos relata sobre certo rapaz que ele uma vez ensinou a profissão:

Eu tive que ensina um rapazinho, hoje ele é dono de fábrica. Pra você ter idéia ele é bem mais novo que eu, começou passando cola aprendendo a passar cardaço, pegou prática tão rápido, ensinei ele a fazer casou e subiu de uma vez. Apesar que a mãe dele já mexia, ela tinha uma banca de costura manual e [ele] foi adquirindo experiência e foi fazendo uns parzinhos no fundo do quintal e depois que ele casou ai ele entrou de cabeça. O ano passado ele fazia 1200 pares agora esse ano ele tá com 600 deu uma caída boa, mas ele ta fazendo (Depoimento concedido pelo senhor Lusmar Antônio Candido ao autor).

A ascensão foi possível, mas com certeza constitui em uma exceção. A maioria dos trabalhadores aprendiam com pessoas mais velhas a atividade que, quase sempre significou, sustento e vida simples. De acordo com nossos propósitos, talvez o que há de mais interessante nesses processos de ensino e aprendizagem, dentro de um mesmo grupo de trabalhadores, é a produção de novas gerações de trabalhadores, ou mesmo a reprodução de trabalhadores já inseridas no mercado de trabalho, de forma “menos” contaminada pelos interesses do capital.

Já ensinei muita gente trabalha. Eu ensinei muita gente a trabalha de revisor, ensinei a trabalhar no corte. [...] Aí se tinha que ensina, já ensinei monta. *Meus meninos aprendeu monta aqui em casa, eu comecei a ensinar eles aqui em casa e depois eles terminou de aprende lá na banca onde eles trabalhou, lá eles terminou de aprende.* Lá foi opção deles porque eu ensinei eles a costura né, eu que ensinei eles a costura na forma, levei eles lá pra banca e ensinei lá,

eles aprendeu comigo, a costura né. Mais sempre a gente ensina quando num tem muito serviço e tem gente pra aprende, tem chance de ensina, se tendo os serviço se ensina é bão (Depoimento concedido pelo senhor Júlio Duarte da Silva ao autor).

Se esse ensino pode ser feito fora dos interesses diretamente vinculado ao capital, talvez haja a atribuição de outros interesses. Interesse que podem ser marcados por questões de conflitos e insatisfações. Não pretendemos aqui insinuar que em cada ato ou prática que foi ensinada, por exemplo, aos filhos do senhor Júlio, tenha havido um intuito revolucionário. Pretendemos sim, dizer que entre esses atos e práticas ensinados os trabalhadores transmitiam e cultivavam a insatisfações e revolta em trabalhar para chefes e empresários que, como nos disse o senhor Valdivino a algumas paginas acima *acham que virou Deus*.

Todo esse leque de formas de solidariedade entre os sapateiros que, como vimos, vai de participação em ações judiciais e companheirismo durante a produção ao ensino da atividade ao novo companheiro, tem também uma faceta mais combativa. Combate esse que, como dissemos no primeiro capítulo, pode ser passivo, ativo, individual e coletivo. Vejamos o depoimento do senhor Jonas acerca de alguns casos de sabotagem.

Principalmente eu quebrava a molina (risos). Quando chego a molina só quem sabia trabalhar nela mesmo, quem aprendeu, que sabia das mutretas da máquina. Fazia um negócio que ela parava, outra hora era a cola. [A cola] tinha que esquentar e eu desligava o negocinho lá da máquina e a cola endurecia. Assim era quase o dia inteiro arrumando e enquanto isso a sessão ficava só parada. Parava a firma, a molina não sortava o serviço e aí eles punha pra fazer manual, mas manual já vinha mais lento né, até o serviço chegar no último da esteira era bão demais. Quando eu trabalhava na Marquele o Zé Carlos aprendeu e passava pro outros, ele sabia o macete, aí ele estragava a dele e do outro... aí ficava tudo parado, não tinha nada pra fazer ficava aquela andação, andava prum lado andava pro outro. Quase todo dia a máquina dava problema, cada dia era um que estragava, cê aprendia e passava o macete. Os mecânicos ficavam doidim, os chefes montavam em cima dos mecânicos, os mecânicos que pagavam o pato. Eles trazia gente de fora, [porque] quando veio [essa máquina] era coisa de italiano, e chamava técnico... pra uma coisinha simples de tudo (risos) (Depoimento concedido pelo senhor Jonas Roberto do Carmo ao autor).

Esse pequeno trecho do depoimento do senhor Jonas retoma temáticas importantes de nossa pesquisa. Pois a sabotagem, ou para usar um eufemismo, o macete que parava a máquina, era um tipo de conhecimento que só quem aprendeu a trabalhar na máquina detinha. Todavia, *cê aprendia e passava o macete* para que outro pudesse parar a produção também e

o serviço ficar em um ritmo mais lento. Isso demonstra claramente que um conhecimento prático e cotidiano de um mecanismo sofisticado era compartilhado para uma finalidade antagônica aos interesses do capital. Interesse antagônico que reforçava o espírito de solidariedade e propiciava um ambiente ainda mais amigável, já que consistia em um momento que podia andar pela fábrica e conversar com os outros trabalhadores e isso “*era bão demais*”. Por fim, essas “mutretas” eram *coisinhas simples de tudo*, mas o conhecimento técnico, de mecânicos e gente de fora, era necessário para restabelecer a produção e a ordem fabril. No trabalho de Vinícius Rezende encontramos outro exemplo formidável de mais uma “mutreta”:

Eu conheço a minha máquina, a máquina que eu trabalho eu conheço ela. Eu sei que se eu quero, falo: “- Vou estragar o ponto dessa máquina!” Ninguém vai saber que eu to mexendo ali e tá estragando o ponto dela. Cê tá entendendo? “- Vou tirar essa máquina do ponto! Vou travar essa máquina!!!”.

Em máquina de chanfrar é muito comum: “- Vou estragar o corte! Cê estraga o corte numa faca, depois procê fazer de novo, cê vai o dia inteiro fazendo o corte da faca. Isso daí tem muito jeito de ocê estragar coisa que ninguém nem fica sabendo. Eu já ouvi boca assim contar, falar: “- Não!” Eu não tava a fim de trabalhar e estraguei a máquina. O mecânico ficou o dia inteirinho lá! (Depoimento concedido por Joana O. da Silva a Vinicius Rezende. REZENDE, 2006, p.147).

É interessante notar que esse tipo de luta caracteriza-se pela certeza sobre o tipo e proporção da avaria que o trabalhador vai provocar no mecanismo e isso só é assegurado pelo conhecimento do trabalho em questão. Esse conhecimento, por sua vez, garante sigilo e impunidade para a ação conforme podemos deduzir pelos depoimentos acima. Esse tipo de resistência, por mais que aos olhos dos revolucionários profissionais não seja suficiente, é a ponta de um *iceberg* de insatisfação e de ousadia. Mais que isso é uma forma de manter a auto-estima e perpetuar a inquebrantável força humana frente ao peso de um sistema que aparenta ser intransponível. Vejamos mais um exemplo de auto-organização e solidariedade no ambiente fabril:

O pessoal era bonzim mais sabia fazer uma mutreta também, o dia que eles falavam: “- Hoje nois num vai trabalhar, num vai deixar ninguém trabalhar” num deixava mesmo. Mas também o dia em que eles estavam envenenado... Quando falava em trabalhar sábado e domingo ninguém gostava. Falava em hora extra, pagava [até] bem, mas ninguém gostava. Falava assim “- Vamos acelerar o negócio hoje, você dá um toque na esteira lá”. Era tudo combinado, tinha uma panela [grupo] [que] chegava o rei lá na molina e eles falava “- Oh

vamos acelerar que eles querem fazer assim assado" aí já vinha o recado de boca a boca e já vinha só no ponto chave da esteira: "- Da pra fazer isso? "- Dá". "- Então vamos acelerar?" "- Vamos". Porque na coisa [no controle] da esteira era um rodinha cê rodava e ia aumentando a velocidade, e o pessoal reclamava que a esteira estava rodando depressa: "- A esteira ta rodando depressa e num sei que tem". Já deixava conversado "- Se quer fazer serão?", "- Não". "- Se não quer não, então vamos acelerar vamos?" [...]. Chegava o rei pra frente, aí cada um ajudava e punha pra frente [...]. Aí o chefe falava: "- Uai pelo jeito que ta não precisa de chefe na esteira mais, mas o que que deu hoje, seis tão bão de serviço?" (Depoimento concedido pelo senhor Jonas Roberto do Carmo ao autor).

Como o próprio depoimento diz, toda essa capacidade de organização e auto-gerência foi estimulada por uma recusa, dos próprios trabalhadores, a trabalhar em horários sobressalentes. Ou seja, em um sociedade onde o trabalho é esvaziado de sentido o não-trabalhar pode conduzir a uma prática que, por si só, já é carregada de sentido e significado. De *boca em boca*, de maneira consensual, a idéia de aumentar o ritmo da produção *ia ao ponto chave da esteira e o serviço ia pra frente*. Ia pra frente justamente porque esses trabalhadores encontraram uma motivação para trabalhar mais. Desta forma, o que o chefe estranhou foi ver trabalhadores plenamente motivados que usaram suas capacidades organizativas, o suficiente, para romper com a individualidade e levar um projeto a frente. Capacidades que, como vimos no primeiro capítulo, na vigência da organização flexível, foram utilizadas em prol do capital, em busca de maior produtividade. É bom lembrar, que esse tipo de capacidade pode ser utilizada também para a formação de lutas reivindicativas e/ou para tornar a produção mais lenta.

Mais o dia que nois combinava "- Hoje num sai a metade do que saiu ontem" (risos) num saia não. Um já olhava na cara um do outro e já sabia (risos). A segunda feira era o dia mais triste que tinha, o próprio encarregado já chegava e dizia: "- Gente hoje é começo de semana eu sei que tem gente que ta aí meio bambo, mas nois precisa tirar o atraso ta bom? o que puder ajudar o outro ajuda". Mas quando já tinha uma meia dúzia derrubado aí o trem não ia mesmo não. (Depoimento concedido pelo senhor Jonas Roberto do Carmo ao autor).

Essas formas de combate sempre existiram, todavia, ganharam mais expressão quando a reestruturação produtiva "desembarcou" nas indústrias calçadistas. Mesmo que a reestruturação, em Franca, tenha sido principalmente levada a cabo pela terceirização e por mudanças organizativas, na lembrança dos trabalhadores é a chegada dos novos maquinários e dispositivos que levaram ao rearranjo que a indústria calçadista experimentou. Nesse

momento da história industrial francana muitos trabalhadores ficaram receosos e diversas mudanças foram experimentadas no cotidiano fabril. Entre essas mudanças a dispensa de mão-de-obra foi a que mais causou impacto na vida dos sapateiros, dispensa essa que os sapateiros atribuem ao uso intensivo de maquinário. De acordo com o senhor Valdivino, antes

Era tudo manual. Era oito, dez [montador] pra dar conta da esteira. Eles punham o sapato no colo e batia prego aí depois chegava na máquina de colar lado, tirava aqueles pregos e colava, depois... atrás era montado manual, segurava e batia prego e depois na espenação você tinha que tirar os pregos. Aí começou a chegar às máquinas, chegou a máquina de bater prego e aí se num precisava mais bater prego. Aí já tirou um pouco da montagem, passou mais uns três ou quatro anos chegou da Itália uma máquina de fechar lado. Antes tinha um monte de molecada passando cola pra fechar o lado, pegava a palmilha na mão e pregava. Então quanta mão-de-obra não tinha? Antes se ajeitava a palmilha batia um prego na parte de trás e um na frente e mandava pra frente. Aí veio outra máquina da Itália de pregar a palmilha e fechar o lado. Aí foi novidade, não precisava mais daquele tanto de gente. Já ta[va] tirando emprego de muita gente, e o povo tudo receoso [...]. Aí depois veio a Molina. “- Vai vir uma máquina e num vai precisar mais de montador não”. E isso era cheio de montador [...]. Agora ferrou, daqui um dia num vai precisar mais de gente. É onde o emprego foi acabando (Depoimento concedido pelo senhor Valdivino Nivaldo da Silva ao autor).

Nesse depoimento podemos perceber que o trabalhador entende o processo de construção de um sapato, mais que isso consegue cronologicamente dizer como a evolução do maquinário substituiu os diferentes tipos de trabalho no processo de confecção do calçado. O emprego de máquinas, na indústria calçadista, sempre existiu, mas como o senhor Júlio nos diz no próximo relato nunca houve uma grande variedade de modelos de maquinismos e equipamentos, mas sim uma variação quantitativa dos mesmos maquinários até meados dos da década de 1980.

Máquina era pouca, se entrava dentro da fábrica tinha cinco ou seis máquinas. Fábrica maior tinha mais máquina, mas as máquinas era tudo igual, num tinha máquina diferente. Pra aumenta o serviço punha mais gente. Uma máquina fazia trezentos par[es], para fazer mil tinha que ter duas três máquinas. Diferença às vezes era pouca, muda[ça] de máquina era pouco. Às vezes tinha mais máquina, mas [era] tudo igual, só pra por funcionário pra aumenta a produção. Porque geralmente um funcionário o máximo que ele fazia na máquina era duzentos, trezentos par [...] (Depoimento concedido pelo senhor Júlio Duarte da Silva ao autor).

Como fica claro, nesse depoimento, mesmo com o sentimento dual de fascínio e apreensão que as máquinas despertavam nos sapateiros o senhor Júlio reconhece que o fundamento da produtividade era o uso da mão-de-obra intensiva na fábrica de calçado, pois para *aumenta o serviço punha mais gente*. O senhor Júlio, novamente no depoimento abaixo, faz uma comparação entre o estado de apreensão que os sapateiros ficaram no momento da introdução da maquinaria nas indústrias calçadistas com o receio sentido pelos cortadores de cana-de-açúcar que assistem a atual mecanização no campo.

É igual essas máquinas aí de corte de cana né, cada um fica com o pé atrás. Mais [na época] chego a gente fica sem emprego sim. Por exemplo, um balancim corta pra três cortado[res] manual e o cara nem precisa saber tanto, o cara sabendo coloca a faca no couro vai embora... Aí começo a diminuir também o salário, balancim corta mais, aí eles abaixo o preço do empregado né, porque a máquina corta três vez mais que o manual... e o cara pode ser ruim de serviço que faz mais que o manual e aí eles comprava mais máquina né. Porque eles tiravam empregado e investia nas máquinas e foi só aumentando as máquinas. Aqui no N. Martiniano eu trabalhei treze anos no corte, quando eu entrei lá fazia dez mil par, mas era tudo no balancim e tinha mais de cem cortador, cem máquinas, tinha uma seção que era só corte. (Depoimento concedido pelo senhor Júlio Duarte da Silva ao autor).

O senhor Júlio, nesse último depoimento, demonstra perceber um dos grandes segredos do capital. Quando o senhor Júlio anuncia que *eles tiravam empregado e investia nas máquinas* esta percebendo a transformação de Capital Variável em Capital Constante. Apesar de, em nosso primeiro capítulo, já termos trabalhado extensamente tal temática, esse assunto é considerado por nos peça fundamental ao entendimento da reestruturação produtiva. Nossos colaboradores, inúmeras vezes, participaram com idéias e sugestões para incremento e melhorias de máquinas, mecanismos ou mesmo sobre uma melhor forma de produzir. Essa apropriação dos conhecimentos práticos dos trabalhadores, muitas vezes tradicionais, aprendidos com pais e trabalhadores mais velhos, no final tinham apenas um único escopo: aumentar a extração de mais-valia. Vejamos como, no dia-a-dia, essa transformação do Capital Variável em Capital Constante acontecia:

Se fala pra ele assim: "- Arruma uma máquina de duas agulhas que vai render mais esse serviço aqui". Aí no caso, em vez de passar uma costurinha aqui e outra do lado, já pega a máquina de duas agulhas e já resolve o problema. Aí se ia dando sugestão eu fiz isso muito (Depoimento concedido pelo senhor Nelson dos Santos ao autor).

De primeiro você tinha que abrir o revolver de tinta, tinha que ficar abrindo e colocando tinta para esfumazar o sapato. Aí eu inventei de colocar o galãozinho dependurado do lado da cabine, e deu certo. O galão ficava em cima com uma mangueira que descia para o revolver e outra com ar dentro, para fazer a tinta ficar mexendo... Era bom eles reconhecia e punha lá no quadro, dinheiro que é bom nada. Mas [quando] se fazia essas coisas depois te davam mais regalia e tudo que [encarregados] iam fazer eles pediam sua opinião. Lá na firma tinha uns tamborzão grandão, quase 100 litros. Às vezes se tinha que pegar um tambor desse para pintar seis solas, e num compensava porque se tinha que pegar o tamborzão pesado e levar lá pra fora e trazer outro. Aí eu falei: "- Ou não tem como reduzir esses tamborzão não?" Aí o mecânico ainda veio tirar saro na minha cara, dizendo que eu nem entrei e já queria mandar na fábrica, querendo modificar uma coisa que já tava feita. Não deu uma semana eles apareceram com uns tambores menores. Outra coisa que eu sugeri foi colocar um adaptador [como um T] porque ai quando acabar um tambor se girava a torneirinha e ia usando outro até trocar. Foi aprovado também (Depoimento do senhor Jonas Roberto do Carmo ao autor).

São simples idéias que, no cotidiano fabril, representam economia de tempo e dinheiro. Era comum a promessa de recompensas em dinheiro pelas idéias que pudessem significar economia para a fábrica. Todavia, como o relato do senhor Jonas acima nos disse: *dinheiro que é bom nada*. Isso em grande medida se deve ao fato que muitas vezes a empresa alegava que era necessário um tempo de uso da "idéia". Durante esse tempo a empresa fazia questão de "esquecer" quem tinha sugerido a melhoria. Outro fator importante, que inclusive restringia a quantidade e qualidade das sugestões, era o rouba da idéia, e conseqüentemente do prêmio, pelo chefe da seção.

um colega meu, o Cacildo, deu uma idéia uma vez lá e o chefe viu que era bão. Mais ele pegou pra ele, ele não apontou o cara lá e na época. Ele ganhou 550 conto, o chefe, e o rapaz nada. Nois não aparecia. Se nem queria falar porque se falasse era o vagabundo do chefe que pegava, esse chefe era colega nosso lá, mais era esperto [...]. O chefe pegava só pra ele, então [ele] que recebia o prêmio, era o chefe, não era o cara que deu a ideia. Na época o prêmio era mais que um salário. O prêmio era pelo êxito da ideia (Depoimento do senhor José Matheus da Silva ao autor).

Essas idéias poderiam romper o limite de uma solução pontual e concretizar-se em novos patamares de acumulação. Na empresa que o senhor Nelson trabalhou durante anos, uma de suas idéias foi aprovada e tornou-se um empreendimento lucrativo para a firma em questão e, mais uma vez, a premiação não foi paga ao autor da proposta. Vejamos seu relato:

Uma sugestão que eu dei na fábrica [foi] sobre aproveitamento de material. Eles falaram que ia dar um prêmio, e eu estou esperando o prêmio até hoje (risos). Teve uma ideia que eu dei lá na fábrica, pra eles foi muito bom e me garantiu um bom tempo lá também. Então... o cabedal é um corte inteiro. É uma peça inteira de couro, mais depois que molda fica certo. Então [na época] os Nigerianos compravam muito um modelo aqui, porque eles gostava de preço barato, pra eles tinha que ser um preço muito baixo. Então eu dei a ideia pro dono, tava sobrando um tanto de couro no almoxarifado: "- Eles gostam muito desse sapato aqui, então aquele tanto de retalho de couro sobrando no almoxarifado, dava pra fazer um sapato econômico, gasta pouca mão-de-obra, pouco pesponto". Dividi o mesmo cabedal, ficou com o mesmo modelo, só que em várias partes. *Deu mais mão-de-obra, só que essa mão-de-obra aqui não é uma mão-de-obra especializada...* sabe aquele material que sobrava tava tudo lá, tinha até saco daquilo lá, era sobra de umas botas. Emendou tudo essas sobras e fez, os Nigeriano gostaram e acabou tudo com aquele retalho que tava lá e depois que acabou o retalho eles tiveram que comprar couro pra fazer isso ai. O modelo liso eles não quiseram mais (Depoimento concedido pelo senhor Nelson dos Santos ao autor).

Fizemos questão de realçar o trecho do depoimento do senhor Nelson que fala sobre a mão-de-obra. Com o aproveitamento de retalhos, a idéia do senhor Nelson usou um material que seria descartado e representou uma grande economia para empresa. Todavia, sua sugestão exigia um maior emprego de mão-de-obra. *Só que essa mão-de-obra não era uma mão-de-obra especializada.* A reestruturação produtiva nas indústrias calçadistas, como já dissemos, foi em grande medida realizada pela introdução de novos arranjos organizacionais e administrativos. Arranjos esses que se pautaram pela terceirização, pelo trabalho doméstico e também pelo uso de novos maquinários. Tudo isso impactou diretamente sobre a mão-de-obra na produção de calçados.

Na época que eu cheguei era mais manual, cê olhava aquele mundo de gente, cada um fazendo um serviço. Hoje se pode contar as pessoas. Hoje quantas pessoas você vai precisar para produzir o calçado? Quanta mão-de-obra hoje não deixou de ter. (Depoimento concedido por Valdivino Nivaldo da Silva ao autor).

Como o senhor Valdivino chama atenção o impacto sobre a mão-de-obra pode ser notado por séries numéricas. Não seria uma tarefa impraticável quantificar o aumento de trabalhadores que a idéia do senhor Nelson exigiu naquele caso específico ou quantificar a diminuição de mão-de-obra, que o último depoimento do senhor Valdivino sugere ter ocorrido nas indústrias calçadistas. Todavia, nosso interesse aqui se concentra em valores não quantificáveis. Não é possível quantificar a metamorfose do saber-fazer de um ofício. Menos

ainda, seria possível mensurar a passagem de um trabalhador, que possuía relativo conhecimento e autonomia, para *uma mão-de-obra não especializada*. Esse relativo conhecimento e autonomia fica patente em alguns trechos das entrevistas de nossos colaboradores, que disseram que antes o trabalhador possuía uma relação íntima com sua atividade:

uma costura não fica igual a outra, só de olhar você já sabia, num bate certinho igualzinho, até de aperta os ponto você sabe qual costura que é sua e qual que num é, se vai acostumando com o jeito da costura (Depoimento concedido pelo senhor Júlio Duarte da Silva ao autor).

Se tinha que chegar no tom certinho do sapato se tinha que fazer a tinta, muita gente fala assim "- O que se faz lá na fábrica? "- Ha eu sou esfumaçador". "- Se tempera tinta? "- Não". De primeiro se falava assim "- Se é esfumaçador? "- Sou". Aí o primeiro teste era se temperar a tinta, se tinha que saber fazer a tinta (Depoimento do senhor Jonas Roberto do Carmo ao autor)

Essa possibilidade de domínio da atividade, relativamente complexa, surge de atos práticos simples que foram erigidos ao longo de anos de prática. A organização científica do trabalho foi isolando esses *atos práticos simples* e atribuindo as atividades a pessoas distintas e "hoje ta tudo igual, o pesponto, o montado, braqueação e frezação... ficou só um padrão de salário... agora hoje é uma base geral mais ou menos igual, tudo ruim..." (Depoimento concedido pelo senhor Sr José Matheus da Silva ao autor). Muito mais que a base salarial foi a própria identificação do trabalhador com o trabalho que foi nivelado por baixo. Para Christophe Dejours "O trabalho se inscreve na dinâmica da realização do ego. A identidade constitui a armadura da saúde mental. Não há crise psicopatológica que não esteja centrada numa crise de identidade" (Dejours, 1999, p. 34).

Em Franca a identidade profissional transbordava os limites físicos da fábrica de sapato, até meados da década de 1980, e atingia um sentido social. O trabalhador tinha um reconhecimento social centrado na sua profissão, profissão esta que tinha um (re)conhecimento público. Sobre esse aspecto vejamos o que o senhor Jonas e o senhor Valdivino nos diz:

A gente sabia a profissão: "- O fulano é isso", "- Aquele ali é profissional, aquele ali é isso aqui". Todo mundo queria saber quem é que era quem e quem num era Aí fulano falava "- Eu faço isso aqui e quero aprender você me ensina? "- Vou lá e vou te ensinar". Eles tinham o prazer, agora hoje não. Cê vê quem é sapateiro, mas num

sabe a profissão. "- Aquele ali é isso, aquele ali é aquilo". Num sabe mais o que faz, cê num vê falar isso. Cê precisa de um braqueador cê falava: "- Ou eu to precisando de um braqueador, cê num sabe de um não? "- Sei!" "- Cê conhece quem faz isso? "- Sei!" Cê sabia apontar um por um, hoje cê num sabe de nada. Pião trabalha, cê pergunta "- Que cê faz? "- Ha eu sou isso eu sou aquilo". "- Mas cê sabe mesmo?" É desse jeito o próprio colega de trabalho dele num sabe indicar o que você faz, que profissão cê faz. "- Aquele cê vê ele costurar... aquele ali cê vê ele braquear, cê fica doido, de vê ele braquear". Parecia aquela disputa (Depoimento concedido pelo senhor Jonas Roberto do Carmo ao autor).

Cê era conhecido pelo que fazia. "- Que cê faz?" "Ah eu sou espanador, pespontador, cortador, apontador de sola, sou...". Num existia esse negócio de auxiliar, depois de uns tempos que foi existindo esses auxiliar. Antigamente até tinha os auxiliar de serviços gerais, rancava prego, punha na esteira. Mas tinha a profissão, cê era um pespontador, um montador, um espanador, montador na molina, apontador... *e todo mundo sabia*. Hoje não (Depoimento concedido pelo senhor Valdivino Nivaldo da Silva ao autor).

Descontando o fato de que as proporções da cidade eram bem menores que as atuais e, deste modo, permitia um conhecimento mais próximos de seus habitantes e suas respectivas profissões, além, é claro, que atualmente impera o espírito individualista na sociedade ocidental, podemos perceber que existia um reconhecimento significativo da atividade laboral dos indivíduos.

Essa atividade era considerada sinônimo de distinção, já que *até tinha os auxiliar de serviços gerais [...], mas tinha a profissão*. Profissão que carregava um histórico de aprendizado e lutas, que impulsionava o trabalhador a mais outra diária de serviço, que, longe do ideal, era remunerada e dava para fazer planos. No último depoimento do senhor Jonas ele chega a falar que parecia *uma disputa*. Uma disputa para ver quem era o melhor na profissão ou em determinada atividade. *Você fica doido de ver ele...* desempenhar tal atividade, porque a "habilidade artesanal designa um impulso humano básico e permanente, o desejo de um trabalho bem feito por si mesmo. (SENNETT, 2009, p. 19). A profissão concentrava grande carga de atos práticos simples que enfeixavam uma complexa atividade artesanal. Essa forma de se relacionar com o trabalho, e com tudo que o cercava, permitia ao indivíduo identificar-se com o trabalho e deste modo os pensamentos e os sentimentos estavam "contidos no próprio processo do fazer" (SENNETT, 2009. p.17).

O senhor Valdivino nos diz claramente que *você era conhecido pelo que fazia*. E isso significava ser reconhecido com um trabalhador que honestamente garante sua reprodução material. E que, além disso, você era capaz de desempenhar uma atividade específica, uma

atividade que destoava de uma *ajuda, ou auxílio geral*, enfim que você tinha atributos e qualidades que lhe permitiam se orgulhar daquilo que fazia e de quem você era. Não se trata aqui de uma distinção social no sentido atribuído por Pierre Bourdieu em seu livro: *A Distinção*. Aqui não pretendemos fincar argumento em uma retórica de qualidade profissional que atribui, em última instância, desvinculação e isolamento social, em nome de uma pretensa superioridade, mas exatamente o contrário. A fragmentação das profissões em meio ao setor calçadista reforçou a corrosão de identidade do trabalhador e de identificação com seu trabalho e, isso sim, pode gerar desvinculação e isolamento social.

No livro *O Artífice*, Richard Sennett, nos diz que a palavra utilizada no período homérico para designar artífice era *demioergos*, que consiste em “uma combinação de público (*demios*) com produtivo (*ergon*)” (SENNETT, 2009, p. 32). Os *demioergos* eram trabalhadores equivalentes a uma classe média atual, que possuíam grande capacitação técnica, mas nenhum direito político na sociedade. Sociedade essa que entendia a capacitação como “um vínculo ao mesmo tempo com os antepassados e os pares” (SENNETT, 2009, p. 32). Em nossa sociedade é difícil localizar trabalho e trabalhadores que concentrem o bem público com o processo produtivo. É mais fácil encontrar trabalho e trabalhador produtivo com interesses privados e, o que é pior, interesses privados para fins lucrativos de uma classe social distinta e antagônica a sua. Distorceremos, à guisa de conclusão, o significado de *demioergos* para dizer que o sapateiro de Franca, até meados da década de 1980, tinha um reconhecimento público (*demios*) e era um trabalhador produtivo (*ergon*) com grande capacitação técnica de sua atividade profissional, possuindo *um vínculo ao mesmo tempo com os antepassados e os pares*.

As tradições quando se metamorfoseiam não deixam de ser tradições, pois, aqui, tradições são por nos entendida como um complexo feixe de hábitos, atitudes, costumes, companheirismo e solidariedade frente ao sofrimento, a desilusão e a desesperança do ambiente fabril, muitas vezes inóspito, e ao desamparo da cruel terceirização e reestruturação brasileira. Por fim, Sennett, ainda atribui a “Aristóteles a troca da palavra que costumava designar o artífice, *demioergos*, por *cheirotechnon*, que significa simplesmente trabalhador manual”. (SENNETT, 2009, p. 33). Os *Trabalhadores do Calçados* que consistiam em cortadores, pespontadores, molineiros, costuradores, frizadores, esfumaçadores, entre outros, tornaram-se *Frente à Reestruturação Produtiva* coringas e auxiliares gerais e, como deixamos claro no decorrer do texto, isso não significa maiores qualificações. Enfim, assistimos uma verdadeira entropia da profissão. E numa manhã, ao despertar de sonhos inquietantes, os

sapateiros (*demioergos*) deram por si nas fábricas transformados em auxiliares (*cheirotechnon*).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse estudo optei por realizar um caminho decrescente, que iniciou no nível da generalidade, como no primeiro capítulo, e buscou atingir desenvolvimentos históricos específicos, tarefa que procurei fazer no segundo e terceiro capítulos. Nesse momento, cabe resgatar algumas idéias e indicar possíveis caminhos.

Promovi, a princípio, uma investigação do desenvolvimento da manufatura e da maquinaria, refletindo como o controle sobre o processo produtivo incessantemente sai das mãos dos trabalhadores e passam para as mãos dos capitalistas. Essa transferência, essa expropriação, ou esse roubo, é um processo incessante e cumulativo que resulta na perda do controle do saber-fazer produtivo com a finalidade única de aumentar a extração de mais-valia. Enfim, busquei evidenciar que a transformação do Capital Variável em Capital Constante esta umbilicalmente vinculada à transformação da ciência em capital.

Para embasar toda a argumentação sobre a racionalidade científica fiz questão de entender o período e a sociabilidade, bem como as trajetórias pessoais, dos dois maiores teóricos sobre o assunto. A vida de Frederick Taylor e Henry Ford foi olhada de perto para possibilitar ao leitor um maior entendimento dos motivos e perspectivas desses “perseguidores” de produtividade. E, novamente, buscamos evidenciar como ocorreu o incremento e a melhoria do método de produção pela, gestão administrativa, que gera e naturaliza no seio da produção fabril a hierarquia entre os trabalhadores.

Ainda sobre esses dois principais idealizadores, demonstramos como os novos patamares da produção e do consumo ajudou na criação de uma sociedade massificada que elevou a taxa de produtividade á excelência, por meio da simplificação do intelecto e do gestual do trabalhador em rotinas pobres e repetitivas. Destacando ainda, que esse tipo de racionalização implica em relações causais dos métodos de trabalho com o modo de viver, pensar e de sentir a vida, generalizando o consumismo e novas representações mentais.

Dando prosseguimento preocupe-me em evidenciar a gestão da subjetividade realizada nas empresas com a ajuda dos teóricos, que tentaram adaptar os interesses dos indivíduos e de grupos informais aos interesses da empresa no intuito de harmonizar os conflitos entre gestores e trabalhadores. Tudo isso para que pudéssemos adentrar aos nuances teórico-metodológicos da reestruturação produtiva toyotista, por meio do estudo do contexto social do surgimento dessa *última tendência* de técnica de exploração.

Técnica essa que permite ao operário gerir sua própria exploração em busca de adequar a produtividade e aumentar a rentabilidade da empresa, passando de um patamar de exploração fincado na mais-valia absoluta para a mais-valia relativa de forma incessante e

permanente através de um trabalho sempre mais complexo, que faz uso da subjetividade do trabalhador.

Na segunda etapa desse trabalho, tentei demonstrar nas indústrias de calçado de Franca, como a produção foi racionalizada, enfatizando sempre a heterogeneidade da técnica e da administração local. Além disso, procuramos localizar quem é o francano; quem é o sapateiro e como esses cidadãos/trabalhadores trabalham e se relacionam.

Por fim tentamos recuperar o cotidiano fabril em si. Nesse último capítulo, espero ter demonstrado as práticas e as ideologias da classe operária francana. É aqui que tentamos passar em revista símbolos, atitudes, hábitos e referências; em outras palavras, tentamos examinar as tradições ligadas aos trabalhadores do calçado, capazes de atingir e gerar sentido, de modo bastante desigual, mas ao mesmo tempo global. Produto do diálogo da história com a “informação viva”, este trabalho, acredito eu, tenha possibilitado a diversidade bibliográfica por uma abordagem transdisciplinar, que propõe o desenvolvimento de chaves interpretativas, de forma que o eixo investigativo converge na materialidade histórica das relações sociais e possibilite pintar um quadro de características subjetivas do operariado local.

A necessidade de entender essas mudanças de cunho organizativo, e seus reflexos na vida dos trabalhadores, vincula-se a mudanças produtivas e sócias globais. O aumento quantitativo da produção é uma característica da produção mundial, só acompanhada de perto pela redução substancial da quantidade de trabalhadores envolvidos diretamente na produção. É nesse contexto que o trabalho doméstico e terceirizado – precarizado – atinge cifras impressionantes, e demonstra ser uma excelente forma de recuperação da lucratividade

Sobre a terceirização, via banca de sapato, o senhor Valdivino nos disse que as etapas de produção das fábricas foram sendo eliminadas

por questão de custo. "- Ta tendo um custo mais caro vou eliminar pra ficar livre disso aí." Eu vejo isso como desonestidade do empresário, o empresário tira o emprego da pessoa pra pagar menos encargo, ficar mais barato pra ele, para num pagar imposto. Nossa teve uma época que explodiu as bancas, pra diminuir custos... (Depoimento concedido pelo senhor Valdivino Nivaldo da Silva ao autor)

Mais ainda o senhor Valdivino chama atenção para um processo recente, que nos faltam elementos para comprovar. Segundo o senhor Valdivino o processo de terceirização, via banca de sapatos, esta passando por um período de refluxo, pois:

Às vezes a fábrica tem que parar por causa das bancas, se tivesse adiantado, tivesse girando lá dentro [seria] diferente. Porque se você tem banca, se tem compromisso [com o] trabalho, *mas cê num vai se matar trabalhando...* você

num fez o sapato, cê num vai ficar trabalhando a noite inteira para de manha entregar o serviço, porque se não no outro dia se num vai trabalhar... se surge um problema com um filho seu cê larga e vai atrás, o sapato ta lá sem mexer, o sapato vai embora amanhã e a fábrica e ai? É onde o cara quer cancelar o pedido... então [es]tando lá dentro da fábrica não. Cê esparrama duzentos, quinhentos pares, que seja, [e] o planejamento vai lá e fala: "- Essa ficha de sapato tem que ir embora amanhã." O cara sai andando lá no meio do sapato e fala: "- Faz essa, faz aquela e quando é de tarde ou no outro dia de manha o sapato ta pronto, ai é só por na esteira e mandar embora, num teve que correr atrás de ninguém. *O maquinário ta possibilitando que o sapato volte para dentro da fábrica. Num tem mais que ter mais mil pessoas, com quarenta se faz.* Porque ali ta nos zoi [supervisão] do gerente, no zoi do chefe e nos zoi do dono. *Chega no tempo e ainda não estraga material.* E [es]tando dentro da empresa não, o chefe acompanha ta tudo pertinho o chefe ta acompanhando. "O que engorda o boi é o olho do dono" então os caras tão caindo na realidade que banca já foi o tempo, então agora ta voltando. As fábricas diminuíram muito o número de funcionário, mas atiraram no pé, porque *muito dono de banca usou do modelo das fábricas grandes e começaram a fazer sapato.* Eles te davam um pedaço de couro e falava que tinha que dar num sei quantos pares de sapato. Você encurtava de um lado e do outro e economizava e aí sobrava aquele tanto de couro e aí fazia uns par para você com o couro da fábrica (Depoimento do senhor Valdivino Nivaldo da Silva ao autor).

Com total ciência do que esta falando o senhor Valdivino percebe que o trabalhador autônomo *num vai se matar trabalhando* para o lucro do patrão. Hoje em dia o *maquinário*, e a gestão *ta possibilitando que o sapato volte para dentro da fábrica. Num tem mais que ter mais mil pessoas, se com quarenta se faz.* Alguns trabalhadores, que possuem um capital mínimo, podem, inclusive, começar a fabricar sapato e, assim, tornar-se também um empresário. Mais complicado é a situação dos outros trinta e nove que estão sob o olhar do gerente, do chefe e do dono. E talvez pior seja a circunstância dos outros novecentos e sessenta trabalhadores, agora desempregados que nem o olho do patrão tem para engordar.

Evidente que trabalhador nenhum fica a mercê das circunstancias. Ele busca em outras alternativas a sua viabilidade material. Ele vai metamorfoseando suas atividades em função das disponibilidades do mercado. O senhor Júlio nos diz que:

Na década de 70 eu era mais costurador. De 70, 71 costurador na forma, depois na década de 80 eu trabalhei no corte. A costura fracassou de 85 até 94, sumiu a costura. *Aí eu tive que ir mudando de profissão porque minha profissão tinha sumido* (Depoimento concedido pelo senhor Julio Duarte da Silva ao autor).

Mas uma vez o trabalhador tinha que mudar de *profissão porque sua profissão tinha sumido*. Mas nem sempre os trabalhadores eram mandados embora, pois

de acordo com que eles ia mudando, quando ia dar de fracassar [o serviço] aí eles fazia aquela peneira deles lá: "- Vou mandar esse e aquele embora". Eu num cheguei a ser mandado embora por causa de máquina não, mas *eu ia sempre mudando de função* (Depoimento concedido pelo senhor Jonas Roberto do Carmo ao autor).

O que essa metamorfose das profissões tem a nos dizer? *A organização científica do trabalho* ganhou?

Sim, ela ganhou porque tudo é feito de forma mais racionalizada possível. Os estudos acadêmicos é um exemplo. Na elaboração de teses há momentos de produção taylorista/fordista quando, por exemplo, fragmenta-se o estudo de acordo com as disciplinas oferecidas. Nesse período, muitas vezes parece que a quantidade de leituras, e não a qualidade, é o escopo. A criação de idéias e a formulação de críticas ganham a esteira e, muitas vezes, o pesquisador não se da conta que ressoa discursos alheios. Podendo, inclusive haver gestores, que nesse caso, são os responsáveis pelo tempo de estudo alheio.

Mas, acredito que quantitativamente, as pesquisa tem se dado de forma flexível, bem ao sabor das últimas tendências da *organização científica do trabalho*. Quando não tem o apoio de agências de fomento, a pesquisa é realizada ao sabor das condições matérias, que fazem o estudo oscilar entre *a verdade do universo e a prestação que vai vencer*. O *Just in Time* pode ser a maneira da escrita se desenvolver e a *autonomação*, que no toyotismo é a automação com um toque humano, pode na academia consistir em um ser humano com um toque automático, sendo utilizado para impedir a inconclusão do trabalho.

Sim, *A organização científica do trabalho* ganhou! E a expropriação continua. Seria cômico se não fosse trágico, mas a academia, ou melhor, os acadêmicos a muito só dizem o que o povo disse de forma refinada e rebuscada, grande parte das vezes de maneira prolixa. A tragédia disso consiste em não retornarmos a população os “direitos autorais”. Pegamos o CV (Capital de Vida) e transformamos no CC (Capital de Currículo) sem ao menos pensar que a revolução na vida das pessoas pode passar pelo respeito aos trabalhadores enquanto seres humanos que sentem, pensam, julgam e fazem e não meramente mão-de-obra.

A academia, no final das contas, somente participa de forma institucionalizada dos princípios hierárquicos e produtivistas da sociedade regida pelo capital. Como haveria de ser diferente se esta totalmente imersa nesse nessa dinâmica? Como nossa pesquisa poderia ser diferente se também esta imersa nessa mesma dinâmica?

Talvez, nossas entrevistas indicaram um caminho para reverter o quadro. A solidariedade entre os trabalhadores e as inúmeras e diferentes formas de resistência podem indicar um caminho para o livre pensamento e a qualidade das pesquisas. Mais uma vez, aqui,

retiramos da população um conhecimento, dizendo o que o povo disse, sem oferecer nada em troca.

Poderia terminar essas considerações finais com um longo e rebuscado discurso sobre o potencial das relações de solidariedade entre os trabalhadores, pois essas enfeixam novas formas de sociabilidade pautadas na horizontalidade e coletividade. A meu ver, um caminho profícuo de enfrentamento e resistência à hierarquia e a individualidade de uma *totalidade reguladora sistêmica*¹³⁶ chamada capitalismo que tem como epicentro existencial a exploração do homem pelo homem. Todavia, nesse trabalho *as metamorfoses das tradições operárias* indicam que os trabalhadores continuam na resistência. E uma das minhas considerações finais diz que: ainda é menos ruim a academia expropriar o pensamento popular do que, a exemplo de correntes do marxismo ortodoxo, tentar direcionar e empurrar o pensamento acadêmico para a população, no intuito de gerir as lutas operárias e conquistar o poder, como a própria história nos demonstra.

Marilena Chauí, em seu Livro *Conformismo e Resistência*, pensa a cultura em sentido restrito, ou seja, vinculada à divisão social do trabalho. Essa é associada à posse de “conhecimentos, habilidades e gostos específicos, com privilégios de classe, e leva à distinção entre cultos e incultos de onde partirá a diferença entre cultura letrada-erudita e cultura popular” (CHAUI, 1994, p. 14). Ao longo de nosso trabalho tentamos demonstrar que a cultura letrada-erudita vem descobrindo, pelo menos há um século, que a chave para a produtividade/rentabilidade é a assimilação dos conhecimentos, habilidades e gostos específicos dos “incultos” trabalhadores da cultura popular.

Para conferir sentido a nossa conclusão, deixemos um instante às fábricas do século XX e falemos sobre a língua portuguesa e sua raiz: o latim. Segundo Pedro Paulo Funari, em seu livro *A Vida Quotidiana na Roma Antiga*, o português escrito atualmente encontra correspondência em quatro configurações do latim erudito das elites da Roma antiga. Em primeiro lugar, a normatização e estabilização da língua remete-se a um período áureo; no Brasil, identificado com a época de autores como Machado de Assis, Rui Barbosa entre outros; na Roma antiga, especificamente em Pompéia, os autores de referência pertencem ao século I a.C., o século de ouro. Outra característica é que o português emprega variadas expressões latinas e gregas que na grafia diferem do modo de falar, semelhante ao que ocorria em Pompéia onde “enquanto o latim erudito das elites se baseava na utilização de palavras em desuso e em flexões não mais utilizadas, o latim popular desenvolvia na direção justamente

¹³⁶ Expressão de István Mészáros em *A educação para além do capital*.

das línguas neolatinas, como o português” (FUNARI, 2004, p. 100). Um terceiro item desse cipoal é a instrução que a escola realiza e realizou. Sua intervenção acaba por introduzir aspectos eruditos na linguagem popular. Tais elementos eruditos se forjam com a língua falada, resultando em uma outra nova língua popular. E por fim, o quarto item refere-se às diversas nuances e variações da língua, que contemplam as disparidades regionais, os estrangeirismos, as categorias profissionais e principalmente a diferença entre a língua falada e a língua escrita.

Este breve resgate histórico e comparativo da gramática portuguesa e do latim permite mencionar uma homologia traçada por Sennett entre zonas de resistências (resistência entendida em seu sentido lato, obstáculo, empecilho) e as paredes e membranas celulares. A parede da célula, diz Sennett, “é mais puramente excludente; a membrana permite mais trocas fluidas e sólidas” (SENNETT, 2009, p. 253), Sennett ainda vincula mais uma homologia a esse raciocínio quando traz ao corpo do texto sistemas ecológicos e suas zonas de resistências. Neste momento, à guisa de conclusão, basta mencionar que, para Sennett, “uma divisa ecológica demarca um território vedado [... e] uma fronteira ecológica, em contraste, é uma zona de trocas onde os organismos se tornam mais interativos” (SENNETT, 2009, p. 253). Dito isso, associemos a interação entre cultura letrada-erudita e cultura popular-operária com o português da norma culta frente ao português coloquial e o latim erudito frente ao latim falado pelo povo no império Romano. Esta associação, aparentemente fortuita, permite pensarmos a língua e a cultura como uma fronteira ecológica, como uma membrana celular que “resiste à mistura indiscriminada; abriga diferenças, mas é porosa. A fronteira é um limiar ativo” (SENNETT, 2009, p. 253).

A cultura operária, que entre outros fatores, plasma a identidade do trabalhador, não é um fruto maquiavélico das classes dominantes. De propriedade coletiva, extremamente maleável e adaptável às idiossincrasias históricas, a cultura operária, e a cultura em sentido amplo, provêm dos conflitos sociais. Assim como a língua falada e a escrita, na Roma antiga ou no Brasil atual, existe também uma enorme discrepância entre o real e o prescrito no domínio da atividade produtiva. “Sem a interferência ativa e consciente dos trabalhadores, sem suas habilidades e experiências, simplesmente não há produção” (CHAUÍ, 1994, p. 177). Há muita improvisação no trabalho, só assim pode o trabalhador artesanal, o trabalhador do taylorismo, do fordismo e o trabalhador do toyotismo conseguir enfrentar a falta e as imprecisões dos materiais, a estática e frieza das máquinas, enfim, encarar como oportunidades os problemas que surgem na prática e tentar dar sentido as suas atividades cotidianas. Esses trabalhadores devem, ao longo do tempo, forjar uma cultura material capaz

de romper com o êxito dos capitalistas contemporâneos e resignificar os conflitos sociais em seu próprio proveito, almejando o homem que não só “pense por meio do fazer”, mas também faça por meio do pensar.

FONTES DE PESQUISA:

Entrevistas de História Oral

- BATISTA, Ivânio. **Ivânio Batista**: Depoimento [1998] Entrevistador: Vera Lucia NAVARRO, 2006, p. 107.
- CANDIDO, Lusmar Antônio. **Lusmar Antônio Candido**: Depoimento [Novembro 2010]. Entrevistador: Aender Luis Guimarães. Entrevista concedida ao projeto Metamorfoses das Tradições Operárias.
- CARMO, Jonas Roberto do. **Jonas Roberto do Carmo**: Depoimento [Novembro 2010]. Entrevistador: Aender Luis Guimarães. Entrevista concedida ao projeto Metamorfoses das Tradições Operárias.
- FACIROLLI, Rubens. **Rubens Facirolli**: Depoimento [1998] Entrevistador: Vera Lucia Navarro (NAVARRO, 2006, p. 169).
- GOMES, Isabel Cristina. **Isabel Cristina Gomes**: Depoimento [1989] Entrevistador Silvia Cristina Arantes em 28 de abril de 1989 apud REZENDE p. 52.
- LEME, Marilene Paes. **Marilene Paes Leme**: Depoimento [Agosto 2004]. Entrevistador: Vinicius D. Rezende. Franca, 2004. 2 Cassetes sonoros. Entrevista concedida ao projeto Anônimas da História.
- MELLO, Oswaldo Sábio de. **Oswaldo Sábio de Mello**: Depoimento [Julho 2001] Entrevistador: Agnaldo de Souza Barbosa, (BARBOSA, 2006, p.51).
- OLIVEIRA, Antonio Victor de. **Antonio Victor de Oliveira**: Depoimento [1998] Entrevistador: Vera Lucia Navarro. (NAVARRO, 2006, p. 125).
- RIBEIRO, Paulo Afonso. **Paulo Afonso Ribeiro**: Depoimento [1998] Entrevistador: Vera Lucia Navarro, (NAVARRO, 2006, p. 248).
- SANTOS, Nelson dos Santos. **Nelson dos Santos**: Depoimento [Outubro 2010]. Entrevistador: Aender Luis Guimarães. Entrevista concedida ao projeto Metamorfoses das Tradições Operárias.
- SILVA, Joana O. **Joana O. Silva**: Depoimento [2006] Entrevistador: Vinicius Donizete Rezende. REZENDE, 2006, p.147.
- SILVA, José Matheus da. **José Matheus da Silva**: Depoimento [Março 2010]. Entrevistador: Aender Luis Guimarães. Entrevista concedida ao projeto Metamorfoses das Tradições Operárias.
- SILVA, Júlio Duarte da. **Júlio Duarte da Silva**: Depoimento [Novembro 2010]. Entrevistador: Aender Luis Guimarães. Entrevista concedida ao projeto Metamorfoses das Tradições Operárias.
- SILVA, Milton da. **Milton da Silva**: Depoimento [1998] Entrevistador: Vera Lucia Navarro, (NAVARRO, 2006, p. 258).
- SILVA, Valdivino Nivaldo da. **Valdivino Nivaldo da Silva**: Depoimento [Março 2011]. Entrevistador: Aender Luis Guimarães. Entrevista concedida ao projeto Metamorfoses das Tradições Operárias.

Impressas

Bibliográficas:

FORD, Henry. **Os princípios da prosperidade**. Rio de Janeiro: Editora Freitas Bastos S. A., 1966.

_____. Minha Filosofia da Indústria. In **Os princípios da prosperidade**. Rio de Janeiro: Editora Freitas Bastos S. A., 1966.

_____. Hoje e Amanhã. In **Os princípios da prosperidade**. Rio de Janeiro: Editora Freitas Bastos S. A., 1966.

MAYO, Elton. **Problemas humanos de una civilización industrial**. Buenos Aires: Ediciones Galatea Nueva Visión, 1971.

OHNO, Taiichi. **O sistema Toyota de produção**: além da produção em larga escala. Porto Alegre: Editora Artes Medicas Sul Ltda., 1988.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Editora Atlas S. A., 1966.

Jornais

17 MIL sapateiros-ciclistas... 17 mil sapateiros-ciclistas de franca disputam espaço com carros e motos. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 30 de outubro.1991, *Folha Nordeste*, p. 01

AGUIAR. Sapato popular é tênis e "chinelo de dedo". *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 10 de dezembro.1978, *Folha Economia*, p. 53.

BONATO. Calçadista francano defende trabalho infantil. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 21 de agosto.1994, *Folha Nordeste*, p. 06.

CLÁUDIO OLIVEIRA. A Cidade dos Calçados Aguarda Decisão de Reagan. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 21 de julho.1985, *Folha Economia*, p. 36).

COSTUREIRAS fabricam... Costureiras "fabricam" sapatos pelas ruas. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 28 de novembro.1991, *Folha Franca*, p. 05.

EBLAX. Calçadista nega uso de mão-de-obra infantil. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 12 de março.1995, *Folha Nordeste*, p. 06.

SAPATEIRO quer... Sapateiro quer abrir fábrica. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 11 de janeiro.1992, *Folha Nordeste*, p. 01.

TERCEIRIZAÇÃO Leva... Terceirização leva crianças ao trabalho. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 29 de julho.1994, *Folha Nordeste*, p. 10.

TERCEIRIZAÇÃO eleva... Terceirização eleva 40% lucro de empresas. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 05 de março.1995, *Folha Nordeste*, p. 10.

Vídeos

FRANCA, Museu Histórico Municipal. **Franca em 1920**. (Filme). Cinegráfica São Luiz, 1920, 10 min. Mudo, branco e preto. 8mm.

FRANCA, Museu Histórico Municipal. **Calçados Jaguar**. (Filme). Rossi Filmes, 1924, 10 min. Mudo, branco e preto. 8mm.

BIBLIOGRAFIA

AMADO, Janaína; FERREIRA, Marieta de Moraes (Org.). **Usos e Abusos da História Oral**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1996.

ANTUNES, Ricardo (Org.). **Neoliberalismo, trabalho e sindicatos**: Reestruturação produtiva no Brasil e na Inglaterra. São Paulo: Boitempo Editorial, 1997.

_____. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. Campinas-SP: Editora da Unicamp, 1995.

ARÓSTEGUI, Julio. **A Pesquisa Histórica**. Teoria e Método. Bauru-SP: EDUSC, 2006.

BAKHTIN, Mikhail. **Marxismo e Filosofia da Linguagem**. São Paulo: Editora Hucitec; Annablume, 2002.

BARBOSA, Agnaldo de Souza. Cafeicultura, indústria e as origens do empresário do calçado em Franca-SP: uma análise além dos limites da historiografia tradicional. **Estudos de História**, Franca, v.9, n.1, p. 134-151, 2002.

_____. Empresários, Capital e industrialização em Franca: das origens à crise. In: SEMANA DO SERVIÇO SOCIAL, 13, 2001, Franca-SP. **Anais da 13ª Semana de Serviço Social**. Franca-SP: FHDSS – UNESP, 2001. p.21-27.

BATALHA, Claudio; SILVA, Fernando T. da; FORTES, Alexandre. (orgs.) **Culturas de classe**: identidade e diversidade na formação do operariado. Campinas, SP: Ed. da Unicamp, 2004.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar ed., 2001.

BAZCO, Bronislaw. **Imaginação Social**. In. **Enciclopédia Einaudi**. Lisboa: Imprensa Nacional – Casa da Moeda, 1985, v.5.

BERMAN, Marshall. **Tudo que é sólido desmancha no ar**. A aventura da modernidade. São Paulo: Companhia das letras, 1986.

BERNARDO, João. A produção de si mesmo. **Educação em Revista** [Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais], Belo Horizonte, n.9, p. 3-17, jul. 1989.

_____. **Democracia Totalitária**: Teoria e prática da empresa soberana. São Paulo: Cortez, 2004.

_____. **Economia dos conflitos sociais**. São Paulo: Expressão Popular, 2009.

_____. **Estado**: a silenciosa multiplicação do poder. São Paulo: Escrituras Editora, 1998.

_____. **O inimigo oculto**. Ensaio sobre a luta de classe. Manifesto Anti-Ecológico. Porto: Editora Afrontamento, 1979.

_____. O proletariado como produtor e como produto. **Revista de economia política**, v. 5, n. 3, p. 83-100, jun.-set. 1985.

_____. **Transnacionalização do capital e fragmentação dos trabalhadores:** ainda há lugar para os sindicatos? São Paulo: Boitempo Editorial, 2000.

BIANCHETTI, Lucídio. **Da chafe de fenda ao laptop.** Tecnologia digital e novas qualificações: desafios à educação. Florianópolis: Vozes/Edufsc, 2001.

BOSI, Ecléa. **Memória e Sociedade:** Lembranças de Velhos. São Paulo: T. A. Queiroz, 1983.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e Capital Monopolista.** A degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

BRUNO, Lucia. **O que é autonomia operária?** São Paulo: Editora Brasiliense, 1985.

_____. Educação, Qualificação e Desenvolvimento Econômico. In: _____ (org.). **Educação e trabalho no capitalismo contemporâneo.** São Paulo: Editora Atlas S. A., 1996.

CANO, Wilson. **Raízes da concentração industrial em São Paulo.** Campinas, SP: UNICAMP, 1998.

CHAUÍ, Marilena. **Conformismo e resistência.** Aspectos da Cultura popular no Brasil. São Paulo: Editora Brasiliense, 1994.

CHIACHIRI FILHO, José. **Do sertão do Rio Pardo à Vila Franca do Imperador.** Ribeirão Preto : Ribeirão Gráfica, 1986

CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo avesso:** o modelo japonês de trabalho e organização. Rio de Janeiro: Editora Revan, 1994.

CORREA, Cristiane. Por dentro da maior montadora do mundo. **Exame**, São Paulo, v. 892, n. 08, p. 22-34, 2007.

COSTA, Alfredo Henrique. Contribuição ao estudo da Indústria do Calçado de Franca: suas bases artesanais e o impacto tecnológico. In: SIMPÓSIO DE PROFESSORES UNIVERSITÁRIOS DE HISTÓRIA, 3, 1966, Franca. **Anais do III Simpósio de Professores Universitários de História**, São Paulo: Ed. da FFCL da USP, 1967. p. 577-593.

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

_____. **A loucura do trabalho:** Estudo de Psicopatologia do Trabalho. São Paulo: Editora Cortez-Oboré, 1992.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista.** São Paulo: Pioneira, 1993.

ENGELS, Friedrich. **A situação da classe trabalhadora na Inglaterra.** São Paulo: Global, 1985.

FALEIROS, Rogério Naques. **Homens do Café:** Franca 1880 – 1920. Campinas, SP: 2002. 224 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Economia. 2002.

FERRARI, Terezinha. **Fabrilização da cidade e ideologia da circulação**. São Paulo: Terceira Margem, 2005.

FERREIRA, Mauro. **O espaço edificado e a indústria de calçados em Franca**. São Carlos : [s.n.], 1989 163 f. : il.

FOLLIS, Fransérgio. **Estação: o bairro – Centro**. Franca: Fundação Municipal Mário de Andrade, 1998.

GABOR, Andréa. **Os filósofos do capitalismo**: A genialidade dos homens que construíram o mundo dos negócios. Rio de Janeiro: Campus Editora, 2001.

GARCIA, Ronaldo Aurélio Gimenes. A memória de migrantes mineiros em uma cidade industrial (Franca 1960-1980). 1996. 153 f. Dissertação (Mestrado em História)

GIGANTE, Marcos. **História Oral de Idosos Asilados em São Carlos-SP**: Velhice, Asilo e Memória da Cidade (1950-2008). 2008. 225 f. Tese (Doutorado em História) – Universidade Estadual Paulista, Franca, 2008.

GIGANTE, Moacir. Educação e Novas Demandas de Formação Profissional no Ambiente do Capitalismo Flexível. **Cadernos CEMARX**. Campinas-SP: Editora Unicamp, 2007.

HALBWACHS, Maurice. **A Memória Coletiva**. São Paulo: Centauro, 2006.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Edições Loyola, 1993.

HAUPT, Georges. **Por que a história do movimento operário?** Revista Brasileira de História, São Paulo, v.5,n.10,p.203-231,1985.

HELLER, Agnes. **O cotidiano e a História**. São Paulo: Paz e Terra, 1985.

HOBSBAWM, Eric. **Sobre História**. São Paulo: Editora Companhia das Letras, 1998.

_____. **Mundos do trabalho**: Novos estudos sobre história operária. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2000.

_____. **A era dos extremos**: O breve século XX: 1914-1991. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

_____. **Da Revolução industrial inglesa ao imperialismo**. Rio de Janeiro: Editora Forense-Universitária, 1983.

HOBSBAWM, Eric.; RANGER, Terence. **A Invenção das Tradições**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

HOGGART, Richard. **As Utilizações da cultura**. Lisboa: Editora Presença, 1973.

JORDÃO SILVA, José Carlos. “Apresentação” In CHIACHIRI FILHO, José. **Do sertão do Rio Pardo à Vila Franca do Imperador**. Ribeirão Preto : Ribeirão Gráfica, 1986

KUENZER, Acácia A. **Pedagogia da fábrica: As relações de produção e a educação do trabalhador.** São Paulo: Editora Cortez Autores Associados, 1985.

LAFARGUE, Paul. **O direito a preguiça.** São Paulo: Editora Hucitec, 2000.

LEITE, Elenice Monteiro. Reestruturação produtiva, trabalho e qualificação no Brasil. In: BRUNO, Lúcia (org.). **Educação e trabalho no capitalismo contemporâneo: leituras selecionadas.** São Paulo. Editora Atlas S. A., 1996.

LEMOS, Maria Teresa Torribio Brittes; MORAES, Nilson Alves de (org.). **Memória e Construção de Identidades.** Rio de Janeiro: Editora Letras, 2001.

LOPES, José Sérgio Leite (org.). **Cultura & Identidade Operária.** Aspectos da cultura da classe trabalhadora. Rio de Janeiro: UFRJ/Museu Marco Zero, 1987.

MALATIAN, Tereza Maria. **Memória e identidade entre sapateiros e Curtumeiros.** Revista Brasileira de História, São Paulo, v. 16, n 31/32, p. 193-206, 1996.

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **O Manifesto Comunista.** Rio de Janeiro: Paz e terra, 1998.

_____. **Crítica da Educação e do Ensino.** Lisboa: Moraes, 1978.

MARX, Karl. **O Dezoito Brumário de Louis Bonaparte.** São Paulo: Centauro, 2003.

_____. **Manuscritos econômicos e filosóficos.** São Paulo: Martin Claret, 2005.

_____. **O Capital: Crítica da Economia Política: livro I.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2008.

_____. Trabalho alienado e a superação positiva da auto-alienação humana. IN: FERNANDES, Florestan. (org) **Marx & Engels: História.** Coleção Grandes Cientistas Sociais, Vol. 36. São Paulo, Ática, 1989.

Mayer, Arno J. **A força da tradição: a persistência do antigo regime (1848 1914).** São Paulo: Companhia das Letras, 1987

MEIHY, José Carlos Sebe Bom. **Manual de História Oral.** São Paulo: Edições Loyola, 2002.

MÉSZÁROS, István. **A educação para além do capital.** São Paulo: Boitempo Editorial, 2005.

MORAIS NETO, Benedito Rodrigues de. **Marx, Taylor, Ford: As Forças Produtivas em Discussão.** São Paulo: Editora Brasiliense. 1991.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria geral da administração: Uma introdução.** São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1977.

NASCIMENTO, Eliana Maria de Freitas. **Itinerário da sobrevivência**: processo migratório no contexto da expansão e crise do parque industrial francano-1970/1995. Franca : [s.n.], 1998 131 f. + anexos.

NAVARRO, Vera Lucia. **Trabalho e trabalhadores do calçado**: A indústria calçadista de Franca (SP). São Paulo: Expressão Popular, 2006.

_____. **A origem da indústria de calçados de couro em Franca**. Estudos de História, Franca, v 6, n1, p. 37-53, 1999.

OLIVEIRA, Francisco. **Crítica à razão dualista. O Ornitorrinco**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2003.

ORGANISTA, José Henrique Carvalho. **O debate sobre a centralidade do trabalho**. São Paulo: Expressão Popular, 2006.

PALERMO, Alfredo. **A Franca: apontamentos sobre sua história, suas instituições e sua gente**. Franca, 1980.

PAOLI, Maria Célia. Os Trabalhadores Urbanos nas Falas dos Outros. Tempo, Espaço e Classe na História. In: LOPES, José Sérgio Leite (org.). **Cultura & Identidade Operária**. Aspectos da cultura da classe trabalhadora. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1987.

_____; SÁDER, Eder; TELLES, Vera da Silva. **Pensando a classe operária**: os trabalhadores sujeitos ao imaginário acadêmico. Revista Brasileira de História, São Paulo, v.3,n.6,p.129-149,1983.

PERROT, Michele. **Os excluídos da história**: operários, mulheres e prisioneiros. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.

PINTO, João Alberto da Costa. O percurso político do marxismo de João Bernardo: Portugal/França/Brasil 1965 – 1991. In **Sexto Colóquio Internacional Marx e Engels**, Campinas – SP. 2009.

POLAK, Michal. Memória, esquecimento, silêncio. In: **Estudos Históricos**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, p. 3-15, 1989.

_____. Memória e identidade social. In: **Estudos Históricos**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 10, p. 200-212, 1992.

QUEIROZ, Maria Isaura Pereira de. **Variações Sobre a Técnica de Gravador no Registro da Informação Viva**. São Paulo: T. A. Queiroz, 1991.

REZENDE, Vinícius Donizete de. **Anônimas da História**: Relações de trabalho e atuação política da sapateiras entre as décadas de 1950 e 1980. (Franca – SP) 2006. 252 f. Dissertação (Mestrado em História) – Universidade Estadual Paulista, Franca, 2006.

_____. **Lutas Silenciosas: experiências** de vida a partir memória de velhos sapateiros (Franca 1920 – 1980). 2003. 91 f TCC (História) – FDHSS, Unesp, Franca, 2003.

RIBEIRO, Maria da Conceição Martins. Franca: contribuição ao estudo dos centros urbanos brasileiros. In **Revista do Arquivo Municipal**. São Paulo, Departamento de Cultura, (77): p. 137-156, jun./jul. de 1941.

RINALDI, Dalva Marlene Chioca. **O Façonismo em Franca**. Franca: UNESP, 1987.

RUGIO, Antônio. **Nostalgia do Mestre Artesão**. Campinas: Autores Associados, 1998.

SANTOS, Milton. **Técnica Espaço Tempo: Globalização e meio técnico-científico informacional**. São Paulo: Editora Hucitec, 1997.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Editora Record, 2000.

_____. **O Artífice**. Rio de Janeiro: Editora Record, 2000.

SETTON, M. G. J. Um novo capital cultural: pré-disposições e disposições à cultura informal nos segmentos com baixa escolaridade. **Educação e Sociedade**, Campinas-SP, v. 26, n. 90, p. 77-105, 2005.

GOMES e SILVA, Felipe Luiz. **A Fábrica como Agência educativa**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2004

SILVA, Ana M. V. M. da. **As indústrias calçadistas de Franca nos anos 70**. Estudos de História, Franca, v 6, n1, p. 55-66, 1999.

SILVA, Tomaz Tadeu da. **O que produz e o que reproduz em educação**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1992.

SIMSON, Olga de Moraes Von. **Experimentos com história de Vida: Itália – Brasil**. São Paulo: Vértice, 1988.

SOUZA, Samuel Fernando de. **Na esteira do conflito: Trabalhadores e Trabalho na produção de calçados em Franca (1970-80)**. 2003. 141 f. Dissertação (Mestrado em História) – Universidade Estadual Paulista, Franca, 2003.

_____. **Reflexões a respeito da História do trabalho e da utilização de processos trabalhistas como fontes**. O caso da indústria trabalhista em Franca (1970-73). Estudos Históricos, Franca, v.9,n.1,p.171-189,2002.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez Autores Associados, 1986.

THOMPSON, Paul. **A Voz do Passado: História Oral**. Trad. Lólio Lourenço de Oliveira. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

TOSI, Pedro Geraldo. **Capitais no interior: Franca e a história da indústria coureiro-calçadista (1860-1945)**. 1998. 276 f Tese (Doutorado em Economia) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1998.

TRAGTENBERG, Maurício. **Reflexões sobre o socialismo**. São Paulo: Moderna, 1986.

_____. (org.). **Marxismo Heterodoxo**. São Paulo: Brasiliense, 1981.

VASQUES, Antônio Cláudio Branco. **Contribuição para o estudo da Indústria calçadista de Franca**. Boletim de Geohistória (UNESP/IHSS). Franca, n. 4, abril/1977.

VILHENA, Maria Ignês de Freitas. **A Indústria de Calçados em Franca**. Revista da FFF, Franca, v,1, n. 2, p. 61-86, 10/12/1968.

WEBER, Max. **Ciência e Política: duas vocações**. São Paulo: Cultrix, 2005.

WEIL, Simone. **A condição operária** e outros estudos sobre a opressão. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1979.