

**OS DESAFIOS
DA GESTÃO
FEMININA
NO SETOR
CALÇADISTA DE
FRANCA (SP)
SOB O OLHAR DO
SERVIÇO SOCIAL**

SORAIA VELOSO CINTRA

**OS DESAFIOS DA GESTÃO
FEMININA
NO SETOR CALÇADISTA
DE FRANCA (SP)
SOB O OLHAR DO SERVIÇO
SOCIAL**

CONSELHO EDITORIAL ACADÊMICO
Responsável pela publicação desta obra

Ana Cristina Nassif Soares
Cirlene Aparecida Hilário da Silva Oliveira
Helen Barbosa Raiz Engler

SORAIA VELOSO CINTRA

**OS DESAFIOS DA
GESTÃO FEMININA
NO SETOR CALÇADISTA
DE FRANCA (SP)
SOB O OLHAR DO
SERVIÇO SOCIAL**

**CULTURA
ACADÊMICA**

Editora

© 2012 Editora UNESP

Cultura Acadêmica

Praça da Sé, 108

01001-900 – São Paulo – SP

Tel.: (0xx11) 3242-7171

Fax: (0xx11) 3242-7172

www.culturaacademica.com.br

feu@editora.unesp.br

CIP – BRASIL. Catalogação na Fonte
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

C521d

Cintra, Soraia Veloso

Os desafios da gestão feminina no setor calçadista de Franca (SP)
sob o olhar do serviço social / Soraia Veloso Cintra. São Paulo: Cultura
Acadêmica, 2012.

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7983-355-7

1. Serviço social. 2. Desenvolvimento sustentável. 3. Calçados
Indústria. I. Título.

12-9266.

CDD: 338.4768531

CDU: 685.341.73

Este livro é publicado pelo Programa de Publicações Digitais da Pró-Reitoria de
Pós-Graduação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP)

Editora afiliada:



Asociación de Editoriales Universitarias
de América Latina y el Caribe



Associação Brasileira de
Editoras Universitárias

*Aos que ocupam um lugar especial na minha vida:
Apolônio (in memoriam), Lourdes, César,
Carlos e Marco.*

AGRADECIMENTOS

Direta e indiretamente, muitas pessoas compartilharam comigo das alegrias e tensões no desenvolvimento da tese que originou este livro. Todas estão devidamente nomeadas no trabalho, mas faço questão de agradecê-las novamente por tudo o que representaram na elaboração daquele trabalho. É importante agradecer à professora doutora Claudia Maria Daher Cosac todo o significado que ela tem na minha vida acadêmica na pós-graduação; seu apoio e incentivo me permitiram desenvolver meu trabalho acadêmico até chegar à publicação deste texto. Agradeço à pós-graduação a indicação do trabalho para publicação e à minha família o apoio durante todos os meus anos de estudo.

SUMÁRIO

Introdução 13

- 1 Tecendo os conceitos 25
- 2 Costurando as relações 53
- 3 A construção da pesquisa 81
- 4 Categorias empíricas 135

Considerações finais 167

Referências bibliográficas 177

INTRODUÇÃO

Alvin Tofler (1980) previu que o desempenho dos administradores seria medido não apenas pelo lucro e produtividade, mas também pelas ações sociais, ambientais, éticas, políticas, de informação [...]
(Megginson et al., 1986, p.5).

Em 2000, na virada do novo século, problemas como fome, desigualdade, destruição do meio ambiente, intolerância, entre outros, faziam-se presentes, com perspectivas alarmantes para os anos seguintes. Por conta disso, 147 chefes de Estado e de governo se reuniram em Nova York durante o encontro das Nações Unidas para discutir o futuro do planeta. Entre 6 e 8 de setembro daquele ano, muitas opiniões foram dadas, muitos números foram apresentados e o saldo final foi a aprovação do documento Declaração do Milênio das Nações Unidas, formulado, meses antes, sob a coordenação de Kofi A. Annan, então secretário-geral das Nações Unidas. Segundo os organizadores, foi o maior evento realizado até então a reunir dirigentes mundiais preocupados com o futuro do planeta Terra.

De acordo com a apresentação do documento que leva a assinatura de Annan, os governantes definiram objetivos concretos, como reduzir pela metade a porcentagem de pessoas que vivem na pobreza extrema, incentivar a educação, reduzir a propagação do vírus da imunodeficiência humana (HIV – *human immunodeficiency virus*), causador da síndrome da imunodeficiência adquirida (*aids – acquired immune deficiency syndrome*), aumentar as operações de paz nos países-membros, combater a injustiça, a desigualdade, o terror e o crime visando à sobrevivência das futuras gerações. O documento

objetiva um mundo mais pacífico, próspero, justo e digno, levando em consideração a igualdade entre os povos, sem distinção de gênero, cor, raça, etnia, credo religioso ou orientação sexual.

A Declaração do Milênio contou com oito indicativos que ficaram conhecidos como Objetivos de Desenvolvimento do Milênio: erradicar a extrema pobreza e a fome; atingir o ensino básico universal; promover a igualdade de gênero e a autonomia das mulheres; reduzir a mortalidade infantil; melhorar a saúde materna; combater o HIV/aids, a malária e outras doenças; garantir a sustentabilidade ambiental; e estabelecer uma parceria mundial para o desenvolvimento. Tais princípios vão ao encontro das reivindicações das mulheres em todo o mundo, principalmente o relativo ao combate à pobreza, pois em todo o planeta 100 milhões de pessoas, entre mulheres e homens em todas as faixas etárias, vivem em situação de pobreza e miséria absoluta, com rendimentos inferiores a um dólar por dia.

O documento prevê a promoção da igualdade entre os sexos e a autonomia da mulher como essenciais ao processo de combate à pobreza, à fome, às doenças e à promoção do desenvolvimento sustentável. Sobre essa última questão, o documento reafirma os princípios da Agenda 21, que foram elaborados em 1992 durante a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento realizada na cidade do Rio de Janeiro.

Os países que participaram da reunião em 2000 e assinaram o documento devem garantir o cumprimento das metas. O objetivo número 2 prevê o aumento de crianças no Ensino Fundamental, mas ainda não foi alcançado, segundo um relatório do Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher (Unifem – United Nations Development Fund for Women) publicado em 2008. O número de matrículas cresceu 8% em 14 anos (1991-2005), mas as meninas, em muitos lugares do mundo, continuam fora das escolas. Em 2005, o Unifem estimava que 72 milhões de crianças em idade escolar estavam fora da escola e desse total 57% eram do sexo feminino. Quanto à participação no mercado de trabalho, não existe uma meta específica, mas esta é subentendida no Objetivo 3 sobre a promoção da igualdade. Neste caso, espera-se que até 2015 aumente

o número de mulheres com curso superior, o que poderá estimulá-las no exercício de cargos de liderança na política, na economia, na administração pública e na condução de negócios próprios.

No mercado de trabalho, a presença feminina necessita de acompanhamento contra as discriminações. A maior ou menor presença de mulheres é regulada pelo livre comércio e, nos momentos de crise, elas podem ficar mais afeitas ao desemprego. Calcula-se que mais de um bilhão de mulheres sejam trabalhadoras no mundo, boa parte distante de garantias trabalhistas previstas em normas nacionais e internacionais. São mulheres que encontram dificuldade em ascender a cargos de gestão empresarial ou gerenciar seu próprio negócio. Trata-se de uma luta permanente e constante por espaço; uma construção histórica que caminha muitas vezes lentamente, ainda que avanços sejam registrados.

A igualdade entre mulheres e homens no século XXI é fator fundamental para a sobrevivência da espécie humana. É injustificável que as mulheres ainda estejam fora das decisões econômicas e políticas, e da participação social, cultural e ambiental. A desigualdade crescente constitui fator limitante para o acesso à educação e ao mercado de trabalho, à saúde e ao combate à pobreza. O crescimento econômico de uma sociedade só existe plenamente se essa mesma sociedade concretiza a igualdade como fator preponderante de desenvolvimento.

Que tipo de desenvolvimento é possível pensar a partir das reflexões anteriores? Levando-se em consideração questões socioeconômicas e ambientais, assuntos pertinentes ao final do século XX e presentes no século XXI, é possível responder a partir das significações do “desenvolvimento sustentável”, expressão que abrange o crescimento econômico de um país, de forma racional, com consumo consciente. Mas não é só isso.

A questão ambiental não pode e não deve ser vista de forma isolada porque o modelo econômico vigente “[...] marginaliza uma crescente e significativa parcela da população do mercado de trabalho” (Valéry, 1994, p.53). Ainda que a mulher tenha aumentado sua participação nesse mercado, o que se observa é que uma parte

da população ainda está à mercê de condições satisfatórias de vida e saúde, moradia, saneamento básico e educação. É preciso entender o desenvolvimento urbano com a preservação ambiental para garantir às futuras gerações a satisfação de suas necessidades. É isso o que o Relatório Brundtland (1987) convencionou chamar de “desenvolvimento sustentável”, que deve interligar as variáveis econômicas, sociais e ambientais, visando à qualidade de vida.

A preocupação que envolve preservação ambiental e desenvolvimento ganhou força a partir da década de 1970, quando foi publicado o Relatório de Roma. O documento apontava cinco grandes problemas a serem pensados e solucionados nos anos seguintes: industrialização acelerada, forte crescimento populacional, produção de alimentos insuficiente, esgotamento dos recursos naturais não renováveis e degradação do meio ambiente. Durante a Primeira Conferência sobre Meio Ambiente realizada em Estocolmo, em 1972, essas questões foram colocadas em discussão. Na época, as Nações Unidas criaram um programa específico para o Meio Ambiente e durante toda a década outras pautas complementares foram discutidas por representantes dos países industrializados e por aqueles que pertenciam ao Terceiro Mundo, entendidos como países em desenvolvimento. As reivindicações das mulheres integraram o rol de discussões e, em 1975, foi realizada a I Conferência da Mulher, no México.

Nos anos seguintes, a questão ambiental continuou em pauta e, em 1982, Nairóbi sediou uma avaliação da Conferência de 1972 com o estabelecimento de uma Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento. Essa comissão, presidida pela primeira-ministra da Noruega, Gro Harlem Brundtland, publicou em 1987 o relatório *Nosso Futuro Comum* com a expressão “desenvolvimento sustentável” sendo usada pela primeira vez, indicando que uma nova conferência sobre meio ambiente seria realizada.

Em 1992, o Rio de Janeiro sediou a Terceira Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, conhecida como Cúpula da Terra, abreviada para Rio-92 ou ECO-92. Ao todo, 179 países e cerca de mil pessoas participaram do evento que

durou 11 dias – de 3 a 14 de junho. Os chefes de Estado assinaram quatro documentos destinados a promover em todo o mundo o desenvolvimento sustentável: Agenda 21, Declaração do Rio, Declaração de Princípios sobre Florestas e Convenção sobre Diversidade Biológica.

Um ano antes, três encontros foram fundamentais para que o tema “mulheres, meio ambiente e desenvolvimento sustentável” entrasse definitivamente em discussão com impactos mensuráveis e documentos elaborados. Dois encontros ocorreram em Miami (Estados Unidos) e o primeiro contou com a presença de 500 mulheres que apresentaram questões pertinentes aos problemas ambientais. O segundo reuniu 1.500 mulheres de 83 países e as discussões levaram à elaboração da Agenda 21 de Ação das Mulheres que contemplou três tópicos principais se desdobrando em outras ações: Direitos democráticos, diversidade e solidariedade; Mulheres, pobreza, direitos da terra, segurança alimentar e crédito; População e Meio Ambiente. O terceiro e último encontro ocorreu em Paris (França), em dezembro de 1991, e ratificou a luta pela adesão à Agenda 21 de Ação das Mulheres.

Seis meses depois, durante a Rio-92, a Agenda de Ação das Mulheres foi apresentada no espaço Planeta Fêmea às lideranças que se faziam presentes, o que garantiu a incorporação do documento na Agenda 21 Global. Trata-se do capítulo 24, que aponta a necessidade de envolvimento das mulheres nas decisões políticas que implementam as convenções das Nações Unidas e da Organização Internacional do Trabalho (OIT). São questões que possibilitam e incentivam ações locais.

A sustentabilidade permeia o meio ambiente desde essa época, e as mulheres apresentaram problemas específicos de suas comunidades, urbanas e rurais. Ainda que as prioridades sejam diferentes de acordo com o país em que vivem, as mulheres lutam pelo fim da violência, pela superação da pobreza estrutural, pelo direito à terra, pelo fim da monocultura exploratória, por políticas públicas adequadas à questão de gênero, pela não discriminação de gênero, etnia e orientação sexual.

O governo brasileiro, signatário da Agenda Global 21, estabeleceu a Agenda 21 Nacional com estudos que duraram seis anos – de 1996 a 2002. A partir de 2003, a Comissão de Políticas de Desenvolvimento Sustentável (CPDS) tornou-se responsável por viabilizá-la, transformando-a no Plano Plurianual. As ações ficaram estabelecidas a partir de eixos como produção e consumo sustentáveis contra a cultura do desperdício; ecoeficiência e responsabilidade social das empresas; informação e conhecimento para o desenvolvimento sustentável; educação permanente para o trabalho e a vida; promoção da saúde e prevenção das doenças; gestão do espaço urbano; promoção da Agenda 21 Local e o desenvolvimento integrado e sustentável, entre outros. Ao todo são 21 objetivos estratégicos que incorporam a necessidade de inclusão social em uma sociedade solidária, para a sustentabilidade urbana e a rural com o objetivo de manejar os recursos naturais estratégicos – água, biodiversidade e floresta –, de governança e ética para a promoção dessa sustentabilidade. (Brasil, 2008, p.131)

Durante a II Conferência Nacional de Políticas para as Mulheres, realizada em dezembro de 2007, as participantes entenderam a necessidade de contemplar um capítulo ao desenvolvimento sustentável, tendo em vista as discussões realizadas no âmbito dos movimentos sociais feministas e ecologistas. Com a aprovação do conteúdo, o II Plano Nacional de Políticas para as Mulheres teve o capítulo 6 dedicado à questão – Desenvolvimento sustentável no meio rural, cidade e floresta, com garantia de justiça ambiental, soberania e segurança alimentar.

O objetivo geral do capítulo visa a promover a incorporação da perspectiva de gênero nas políticas ambientais e de segurança alimentar, favorecendo o desenvolvimento sustentável. Foram estabelecidos cinco objetivos específicos: estimular a participação das mulheres em todas as instâncias de formulação e implementação de políticas ambientais e do desenvolvimento sustentável; promover a sensibilização e capacitação de gestores(as) e profissionais da área ambiental nas temáticas de gênero e etnia; promover o protagonismo das mulheres da cidade, do campo e da floresta na promoção do

desenvolvimento sustentável; estimular o crescimento da participação das mulheres na produção para autoconsumo, comercialização de alimentos saudáveis e de qualidade, segundo os princípios da segurança alimentar; promover políticas públicas de defesa da água como um bem público e democratização do seu uso. (Brasil, 2008, p.135)

Constata-se a importância da mulher no trato do binômio desenvolvimento e preservação, levando-se em consideração os problemas observados e que estiveram em pauta na Rio-92, principalmente o combate à pobreza, uma das expressões da questão social que interessam diretamente ao Serviço Social. Ainda são imperativos a preservação das condições de saúde da população, a melhoria da qualidade de vida e a geração de emprego e renda, sem prejudicar o meio ambiente. Mas, para que isso seja possível, as mulheres precisam ter acesso às novas e limpas tecnologias, à correção dos padrões de produtividade e consumo, à própria conscientização, educação e acesso ao mercado de trabalho – como trabalhadoras formais e gestoras do próprio empreendimento. Trata-se de tarefas árduas, mas necessárias à preservação da espécie humana.

As reflexões anteriores orientaram o trabalho de pesquisa da autora, pois apontam as preocupações com os temas recorrentes ao século XXI, mas que ainda são ignorados pelas indústrias de calçados. Na “era da sustentabilidade”, a gestão feminina é foco das atenções mais do que em qualquer outro momento da história brasileira. Se até pouco tempo uma mulher à frente dos negócios era aceitável desde que tivesse o aval do marido, como decifrar o Brasil nos próximos anos com uma mulher na Presidência?

Dilma Vana Rousseff (1947) foi eleita presidenta e passará seu mandato sob constante análise crítica. Mas não se pode retirar a importância dessa gestão, pois ela é a primeira mulher eleita a governar o Brasil desde a Proclamação da República (1889).¹ Seu desempenho

1 Antes dela, no período monárquico, outras mulheres estiveram temporariamente no poder: Rainha Maria I (1734-1816), a Piedosa, mas chamada a Louca; Princesa Leopoldina (1797-1826), esposa de D. Pedro I, responsável pelo decreto da Independência, assinado em 2 de setembro de 1822, enquanto chefe do Conselho de

à frente da gestão do país poderá colaborar (ou não) para o fortalecimento das mulheres nos campos político e empresarial. A tarefa não será nada fácil. Sua gestão conta com 37 ministros, homens e mulheres. Mas, mesmo nesse caso, é preciso cuidado, pois, como ocorre nas organizações empresariais, às mulheres foram destinados ministérios que não possuem conotação estratégica – pesca, direitos humanos, desenvolvimento social, igualdade racial, meio ambiente. A única exceção é o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. O modelo é o mesmo das empresas: mulheres na gerência e homens na direção.

As pesquisadoras americanas e francesas nomearam essa situação como “teto de vidro”, pois as mulheres têm conseguido alcançar cargos de chefia, mas são poucas as que estão nos setores estratégicos. Dados de empresa de uma consultoria brasileira mostram que o número de mulheres nos cargos de diretoria e presidência chegou a 20,56% nos últimos anos, mas são os cargos gerenciais que registram a maior taxa de crescimento, estando elas presentes em maior número nas áreas de Recursos Humanos e Administração.

A contribuição da pesquisadora neste momento histórico se apresenta com a publicação do trabalho cujo título original foi “Os desafios da gestão feminina no setor calçadista de Franca (SP) sob o olhar do Serviço Social”. Espelha quatro anos de estudos referentes ao início e término do doutorado, como também o ingresso da pesquisadora na universidade. O caminho percorrido foi longo e difícil; muitos obstáculos tiveram que ser transpostos até a conclusão, mas sempre buscando coerência com as pesquisas anteriores que deram origem à vida acadêmica da autora do presente estudo.

O ingresso na universidade ocorreu em 1990, tendo concluído o Curso de Serviço Social em 1993. No trabalho de conclusão de cur-

Estado e Princesa Regente Interna do Brasil; e Princesa Isabel (1846-1921), filha de D. Pedro II, responsável pela abolição da escravidão quando substituiu seu pai pela terceira vez em 1888. No Brasil República, nenhuma mulher havia sido eleita para o cargo máximo, mas a juíza Ellen Gracie, então presidenta do Supremo Tribunal Federal, em 2006, assumiu a Presidência do Brasil durante uma semana na ausência do Presidente da República, do vice e dos presidentes da Câmara e do Senado.

so, avaliou-se o perfil da mulher operária da indústria de calçados de Franca, cujo título foi: *As marcas da exploração e opressão das mulheres da indústria de calçados de Franca*. Tratou-se de uma investigação importante, realizada com muita intensidade, tendo em vista que desvelou a existência das mulheres no setor calçadista, mão de obra que até então estava relegada à invisibilidade. Outros trabalhos contaram histórias sobre essas mulheres, e o que a pesquisa de 1993 mostrou foi que, mesmo diante de leis não discriminatórias, as mulheres estavam designadas a funções que exigiam habilidade manual e destreza, classificadas como funções femininas. As operárias que participaram da pesquisa sentiam a divisão sexual no trabalho por meio do exercício profissional não gratificante, dos baixos salários recebidos e da falta de chefes mulheres. Dentro das empresas, elas representavam 40% da mão de obra e, destas, 60% estavam em cargos auxiliares, recebendo apenas um piso salarial da categoria. As que não eram auxiliares pespontavam ou chanfravam, duas funções tradicionalmente exercidas por elas.

Foi possível perceber nessa primeira abordagem a nítida divisão sexual no trabalho, ocorrência considerada “natural” em razão da mentalidade generalizada de que o trabalho feminino era complementar ao do marido. Tal fato foi utilizado pelos empresários para justificar o injustificável: as discriminações. O salário da mulher não é e não era complementar, mas essencial à manutenção da família. É importante salientar que a pesquisa foi realizada em 1993, apenas um ano após a Rio-92, e não havia, naquele momento, nenhuma discussão sobre a sustentabilidade e o papel das mulheres em uma cidade do interior.

Quebrar o “teto de vidro”, aquele que impede a mulher de alcançar o topo, é algo muito difícil para as trabalhadoras na indústria de calçados. São poucas as que conseguem e chegam aos cargos de supervisão e gerência nas fábricas. A afirmação vem da pesquisa desenvolvida para o mestrado (2003), *A passos lentos*, o percurso das mulheres operárias na indústria de calçados. Discriminação ou indiferença? –, cujo título expressava até aquele momento o caminho seguido pelas trabalhadoras. A pesquisa foi desenvolvida levando em consideração o processo de reestruturação produtiva, na década de

1990, a partir do contexto social da globalização e da divisão sexual do trabalho, e os sujeitos foram mulheres em cargos de chefia. As reflexões consideraram a presença da mulher em todo esse cenário, observando os principais limites a serem superados, tendo em vista a trajetória histórica da inserção feminina no mundo do trabalho, com maior ou menor presença na industrialização brasileira. O setor calçadista da cidade de Franca se desenvolveu nesse contexto durante o século XX, e as mulheres participaram da construção deste que é considerado um dos polos econômicos mais importantes do país. A pesquisa de campo nas indústrias de calçados e com os sujeitos possibilitou desvelar uma realidade estruturalmente construída, em que a presença feminina, apesar de historicamente importante, ainda era considerada secundária. Entre a primeira pesquisa e a segunda, pôde-se observar pouca evolução. A constatação de situação inalterada foi sentida, principalmente, por meio dos depoimentos dos três sujeitos da investigação, pois as mulheres continuavam como “personagens secundárias” na evolução histórica e social do capitalismo local, mesmo com presença marcante em toda essa trajetória.

No doutorado, as primeiras reflexões tiveram outro direcionamento. Inicialmente, partiu-se da necessidade de compreender o que seria uma boa empresa para a mulher trabalhar conforme ampla divulgação na mídia impressa brasileira, mas encerra-se com apontamentos que visam a subsidiar gestores no oferecimento de um ambiente de trabalho bom para as mulheres trabalharem, ainda que pensar dessa forma no sistema capitalista possa ser entendido como equívoco. De que maneira pensar em qualidade de vida se os trabalhadores – mulheres e homens – são explorados no trabalho diário, arcando com a demissão de colegas que nunca são substituídos, recebendo proporcionalmente menos do que em anos anteriores, perdendo direitos e benefícios sociais? Entende-se que a tarefa é difícil e alvo de críticas no Serviço Social, mas a pesquisadora também acredita que o profissional da área precisa estar onde os trabalhadores estão e isso inclui as empresas.

Os estudos que possibilitaram concluir a pesquisa basearam-se no desenvolvimento e na sustentabilidade na relação de gênero,

ressaltando que este abrange áreas diversificadas, como a social, política, cultural e educacional. A indústria de transformação, especificamente a indústria de calçados no município de Franca, foi selecionada como universo de pesquisa, proporcionando, dessa forma, a conclusão de um percurso iniciado na última década do século XX. A desigualdade salarial entre mulheres e homens é um fator que chama a atenção quando se percebe a crescente presença das mulheres no mundo do trabalho e, apesar de sua presença cada vez mais expressiva no mercado econômico, elas estão sujeitas a ocupações pouco atrativas e de remuneração inferior à dos colegas homens, mesmo no exercício de funções iguais. Isso se repete nas indústrias de calçados ao manterem-se funções específicas para mulheres e homens, o que limita formalmente o acesso feminino a cargos com melhores salários.

Ao voltar o olhar científico mais uma vez às indústrias de calçados instaladas no município de Franca (SP), pretendeu-se verificar o desenvolvimento do setor nesses últimos sete anos, diante de mudanças globais no mundo econômico. Não se pensou, porém, em qualquer mudança, mas nas transformações registradas no mundo do trabalho, na compreensão do desenvolvimento e da sustentabilidade em indústrias de calçados dirigidas por mulheres. Trata-se de desvendar um mundo masculino em sua excelência e em sua essência historicamente construído. A pesquisa se pautou pelo interesse em compreender a cultura organizacional das indústrias de calçados de Franca (SP) na gestão feminina para explicá-la.

Os sujeitos são as mulheres presentes nessa história ainda em construção – as empreendedoras do “novo” mundo capitalista do século XXI. Uma pesquisa encomendada pelo Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa (Sebrae) mostra que as mulheres brasileiras superaram os homens no mundo dos negócios em 2009. Pela primeira vez, um estudo organizado por uma consultoria internacional mostrou maior proporção de mulheres em relação aos homens nos empreendimentos em estágio inicial, com menos de 42 meses de existência: os resultados foram expressivos, pois 53% deles têm mulheres à sua frente.

Nas indústrias de calçados seria diferente? À frente de seus próprios negócios, a gestão das mulheres é diferente da dos homens? Como as questões pertinentes ao século XXI – desenvolvimento, sustentabilidade e divisão sexual do trabalho – influenciam o trabalho da mulher?

A partir desses questionamentos, a proposta de investigação levantou o pressuposto de que a desigualdade entre homens e mulheres no mundo do trabalho é crescente nas empresas sediadas no Brasil, independentemente do setor a que pertençam. Elas refletem o comportamento tradicional e conservador no estabelecimento de cargos e funções incidindo sobre características específicas, quando masculinas e femininas. Apesar da discriminação latente e muitas vezes perversa, as políticas empresariais instituem possibilidades de promover a autonomia feminina e a igualdade no ambiente de trabalho para o avanço da equidade e da justiça social no cumprimento linear dos direitos estabelecidos em lei quando essas empresas têm mulheres à frente da gestão. O recorte temporal ficou estabelecido entre 2003 e 2010, e o trabalho está dividido em quatro capítulos.

No primeiro capítulo, abordam-se o eixo do referencial teórico, base da pesquisa, e as categorias desenvolvimento e crescimento econômico, sustentabilidade e gênero; no segundo capítulo, contempla-se a apresentação do cenário, a indústria de calçados de Franca, com resgate histórico necessário para compreender o papel desse segmento hoje no Brasil e no mundo; no terceiro capítulo, discorre-se sobre a metodologia com os resultados da pesquisa; no quarto capítulo, identificam-se as categorias empíricas a partir das falas dos sujeitos – operárias e gestoras, além das conclusões em que todas as questões anteriores são refletidas sob a perspectiva da mulher e o mundo do trabalho.

1

TECENDO OS CONCEITOS

As transformações no mundo do trabalho

O que importa é deixar bem claro que o desenvolvimento não se confunde com crescimento econômico, que constitui apenas a sua condição necessária, porém não suficiente. (Sachs, 2008, on-line)

O mundo está em constante transformação. O processo de evolução analisada por pesquisadores ganha cada vez mais atenção, ainda que o aparecimento e a sobrevivência dos homens no planeta Terra dividam opiniões científicas e religiosas. Uma pergunta, porém, tem movido o mundo: qual o futuro do planeta? Como a evolução contínua e necessária à sobrevivência agrava os problemas sociais, econômicos, políticos, culturais e ecológicos? Os grandes debates envolvem mulheres e homens que têm buscado respostas nem sempre fáceis de encontrar e aplicar.

A Revolução Industrial é considerada um marco nas relações entre capital e trabalho. Estudiosos, como o economista José Eli da Veiga (2008), consideram um erro pensar esse episódio histórico como único responsável pelas mudanças no mundo.

[...] o que realmente provocou uma mudança fundamental (nestes anos pós-Revolução) no funcionamento do mundo foi muito mais o casamento entre ciência e tecnologia, no final do século XIX, do que a emergência de fábricas, operários e máquinas a vapor, quase cem anos antes. (Veiga, 2008, p.63)

Ao mesmo tempo é inegável toda a evolução que os processos tecnológicos da época e a partir dela trouxeram para a humanidade. Depois do desenvolvimento da máquina a vapor em 1830, o mundo nunca mais foi o mesmo. Naquele momento, o trabalho artesanal que desde o século passado perdera espaço para as máquinas da Revolução Industrial praticamente desapareceu, cedendo espaço para as modernas indústrias. O caminho foi longo, com o registro de mudanças tecnológicas durante três séculos que apresentaram alterações históricas e modificaram as relações de trabalho. O continente europeu, considerado o berço do mundo, foi o primeiro a assistir a tudo isso. No Brasil, ciência e tecnologia só chegaram mais tarde.¹

A partir de 1760, a primeira fase da Revolução Industrial é marcada pelo desenvolvimento da indústria de tecelagem. Noventa anos depois, entre 1850 e 1900, considera-se historicamente a segunda fase da Revolução Industrial, pois esta alcança países como Bélgica, França, Alemanha e Itália, tendo chegado aos Estados Unidos e à Ásia (Japão). Nos Estados Unidos, surgem grandes corporações, como empresas de comunicação, tecelagens e automóveis. Nesses 50 anos, o homem descobre a energia hidrelétrica, a gasolina, a locomotiva e o barco a vapor.

Três importantes acontecimentos marcam a segunda fase da Revolução Industrial: o desenvolvimento de um novo processo de fabricação do aço (1856), o aperfeiçoamento do dínamo (1873) e a invenção do motor de combustão interna (1873). Os derivados do petróleo se tornam as principais fontes de energia; as linhas férreas são ampliadas; Henry Ford inicia a produção de carros nos Estados Unidos.

1 As primeiras indústrias brasileiras significativas para a economia são registradas nos últimos vinte anos do século XIX, entre 1880 e 1900, sendo que o setor têxtil representava 60% das empresas registradas em 1890 (600). Já em 1907, o Brasil contava com 150 mil operários e o Rio de Janeiro concentrava as mais importantes empresas do país. O desenvolvimento industrial do Brasil ganhará expressão depois da Segunda Guerra Mundial. Alguns segmentos como a indústria de calçados e a têxtil atingiram seu ápice na década de 1980, entrando em declínio por falta de investimentos em tecnologia e capacitação da mão de obra. Os dois segmentos, porém, sobreviveram, se reestruturaram e reduziram custos e mão de obra.

A Inglaterra era a maior potência econômica do mundo (1871), título que aos poucos foi transferido para os Estados Unidos. Ainda nesse mesmo período, Frederick Taylor (1856-1915) e Henry Fayol (1841-1925) desenvolvem estudos sobre Administração, aquele, nos Estados Unidos, e este, na França. Em 1903, Taylor publicou o livro *Shop management* (Administração de oficinas), em que apresentava seus estudos sobre as técnicas de racionalização do trabalho operário. É considerado o “pai” da Administração Científica. Fayol, na França, desenvolvia a chamada Administração Clássica. Publicou suas ideias em 1916, no livro *Administration industrielle et générale* (Administração industrial e geral). “Exatamente como Taylor, Fayol empregou seus últimos anos de vida à tarefa de demonstrar que, com previsão científica e métodos adequados de gerência, resultados satisfatórios eram inevitáveis.” (Chiavenato, 1983, p.71). São estudos que influenciaram as organizações empresariais durante todo o século XX e permanecem no novo milênio.

O terceiro período da Revolução Industrial pode ser considerado a partir do início do século XX, com inovações cada vez mais rápidas, automatização da produção, expansão dos meios de comunicação, tecnologia de ponta e energia atômica.

A Revolução Industrial transformou o mundo do trabalho e as relações – o trabalhador assalariado, explorado, sem direitos. Nem tudo foi simples; o desemprego era alto. A população que antes vivia nas áreas rurais passou a se deslocar para os grandes centros, que não comportavam a migração desordenada; além disso, não havia assistência suficiente para todos. Na terra, eles produziam o que comer; agora, passariam a comprar. O mundo estava ávido por consumidores, mas os trabalhadores não ganhavam o suficiente para ampliar o consumo.

Os trabalhadores passaram a se organizar, apesar de proibidos. Segundo Martinelli (2006, p.57), desde 1349 – portanto, bem antes da Revolução Industrial –, existia o Estatuto dos Trabalhadores, que proibia reclamações de salários e de organização operária. Os pobres, homens e mulheres, não podiam recusar trabalho.

Em 1834 foram criadas as casas de trabalho e as caixas dos pobres para concessão de auxílio mensal ou semanal. Tanto o acesso às casas de trabalho como a concessão de auxílio dependiam de rigoroso inquérito da vida pessoal e familiar dos solicitantes. (Martinelli, 2006, p.58)

É indiscutível que a Revolução Industrial provocou transformações técnicas, comerciais e agrícolas, marcando a passagem da sociedade rural para a industrial, do trabalho artesanal para o assalariado e da energia humana para a energia a vapor. O artesanato doméstico era a forma de produção sem divisão do trabalho, feito por uma única pessoa ou com auxílio familiar. Quando passa a ser feito pela manufatura, cada pessoa realiza uma tarefa diferente, específica. Há a concentração de trabalhadores em um mesmo local sob a direção de um chefe, as máquinas substituem os homens, uma realidade que ultrapassou o século XX, alcançando o século XXI, em que a tecnologia de ponta continua substituindo a mão de obra.²

Os impactos da Revolução Industrial foram sentidos ao longo dos anos que se seguiram. Ressalte-se, porém, desde que as mãos humanas e o trabalho artesanal foram substituídos pelas máquinas, o mundo não parou de evoluir. Trata-se de uma relação que transpôs barreiras e atravessou mares, chegando ao continente americano.

No Brasil, a industrialização ganha força somente no século XX, apesar de a literatura disponível dar conta da instalação das primeiras indústrias têxteis ainda no período anterior. Percebe-se que no Brasil, como ocorreu em toda a Europa, os capitalistas enriqueciam, enquanto os trabalhadores, homens e mulheres, eram igualmente explorados na carga de trabalho, nas funções desempenhadas e no tempo de serviço.

2 Neste caso, é importante citar a situação atual das indústrias de açúcar e álcool. As plantações de cana-de-açúcar avançam pelo interior de São Paulo em uma rapidez não mensurável. As colheitas ainda utilizam mão de obra, esta quase sempre oriunda das regiões do sertão semiárido brasileiro e de Minas Gerais, mais precisamente do Vale do Jequitinhonha, mas a máquina prevalece na maioria dos campos. Em ambos os casos, a pobreza extrema afasta os homens de suas propriedades. A máquina que faz a colheita da cana-de-açúcar desemprega os trabalhadores braçais. Com a máquina, não é preciso realizar a queimada, prejudicial e nociva à saúde e proibida por órgãos fiscalizadores. Um problema de difícil solução: um dilema entre a necessidade do trabalho e o avanço (necessário) da tecnologia e a preservação do meio ambiente.

As marcas da exploração e da opressão deixaram raízes profundas no desenvolvimento do capitalismo no Brasil. O diálogo nem sempre foi possível, e as expressões da questão social eram tratadas como caso de polícia. Os trabalhadores, só muito tempo mais tarde, foram reconhecidos como detentores de direitos, ainda assim com muita luta.

A sociedade contemporânea tem passado por profundas transformações nas últimas três décadas – que marcam o fim do século XX e o início do século XXI – em função de um processo de rápida globalização econômica e abertura comercial, acompanhado por um ideário que supõe ajuste nos níveis macro e microeconômicos. Nesse contexto, chamam a atenção os efeitos dessas mudanças sobre o mundo do trabalho [...]. (Ramalho; Santana, 2003, p.11)

As indústrias de calçados inserem-se nesse contexto e, nas últimas décadas, têm buscado se reestruturar para sobreviver. Como apontam Ramalho e Santana (2003), o mundo do trabalho, ou o mundo dos trabalhadores, foi profundamente alterado: não há empregos seguros, as contratações são flexíveis, a competitividade entre os pares está acirrada, o número de empregos é insuficiente para todos. O capitalismo cumpre o seu papel de excluir os excluídos, na chamada era das desigualdades, “[...] marcada, entre outras características, pela perda de institutos de proteção social, pelo aumento das disparidades sociais, enfim, pela ampliação das margens de vulnerabilidade social e econômica.” (Ramalho; Santana, 2003, p.13)

Em maior ou menor grau, mulheres e homens se veem diante de um mundo do trabalho que se amplia e modifica, mas não inclui todos(as). Antunes (2003, p.221) aponta que a divisão social e sexual do trabalho é um dos aspectos instigantes da sociedade contemporânea no que tange à feminização da força de trabalho.

No mundo do trabalho hoje se vivencia um aumento significativo do contingente feminino, que atinge mais de 40% da força de trabalho em diversos países avançados e que tem sido absorvido pelo capital, preferencialmente no universo do trabalho *part-time*, precarizado e desregulamentado. No Reino Unido, por exemplo, o universo feminino

superou, em 1998, o masculino na composição da força de trabalho. (Antunes, 2003, p.221)

Antunes se junta a diversas pesquisas sobre o trabalho da mulher, incluindo o presente estudo, para apontar que na divisão sexual do trabalho se destinam aos homens as funções mais valorizadas. O inverso ocorre com as mulheres. Os estudos da pesquisadora caminham nessa direção e mostram que as mulheres da indústria de calçados estão exercendo funções em uma estrutura de trabalho intensivo cujas remunerações não acompanham a mesma relação. O setor calçadista passou por mudanças profundas ao longo do século XX, saindo do trabalho artesanal para o industrial em larga escala, com o uso de novas tecnologias.

Mas quais as características desse cenário onde se localiza a presente pesquisa? Como e por que o setor calçadista se desenvolveu em Franca? Quais características do passado influenciam o presente e este, por sua vez, influenciará o futuro? Como homens e mulheres mantêm a estrutura capitalista e a divisão sexual do trabalho? As mulheres gestoras estariam contribuindo para uma empresa mais humana e menos mecânica? Aliás, isso seria possível?

Na tentativa de desvelar o tempo presente e propor mudanças para o futuro, torna-se necessário compreender o desenvolvimento e o crescimento econômico das indústrias de calçados pautados pelos conceitos de sustentabilidade, paradigma do século XXI, e de gênero, no estabelecimento de categorias teóricas.

Categorias teóricas: desenvolvimento, sustentabilidade e gênero

Desenvolvimento

O conceito desenvolvimento ganhou nova conotação quando o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) lançou o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), em 1990. O

IDH passou a ser divulgado anualmente pela Organização das Nações Unidas (ONU) e esse índice se difere de outros, por não se resumir à renda *per capita* ou exclusivamente à renda do trabalhador. Ele indica referências qualitativas do bem-estar populacional. Depois dele, vários indicadores passaram a integrar essa perspectiva, como é o caso do IDH-M – referente aos municípios –, divulgado na publicação *Novo atlas do desenvolvimento no Brasil*; do Índice Paulista de Responsabilidade Social (IPRS), conduzido pela Fundação Estadual de Análise de Dados (Seade) a pedido da Assembleia Legislativa de São Paulo; o DNA-Brasil, produzido pelo Núcleo de Estudos de Políticas Públicas (Nepp) da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), que compara índices da Espanha e do Brasil, e o Índice de Desenvolvimento Social (IDS), pelo Instituto Nacional de Altos Estudos (Inae) (Veiga, 2008).

A partir de 1990, com a publicação do primeiro relatório do IDH, ficou evidente para os estudiosos a necessidade de “[...] refletir sobre a natureza do desenvolvimento que se almejava. Ficara patente que as políticas de desenvolvimento deveriam ser estruturadas por valores que não seriam apenas os da dinâmica econômica” (Veiga, 2008, p.32). Contudo, alguns autores verificam o desenvolvimento apenas de forma quantitativa:

Ignoram os processos qualitativos histórico-culturais, o progresso não linear da sociedade, as abordagens éticas, e até prescindem dos impactos ecológicos. Confundem crescimento econômico com o desenvolvimento de uma modernidade capitalista que não existe nos países pobres [...] não reparam nas profundas disfunções qualitativas estruturais, sociais, culturais e ecológicas que prenunciam a inviabilidade dos “quase-Estados-nação subdesenvolvidos”. (Rivero, 2002 apud Veiga, 2008, p.23)

Os países carecem de desenvolvimento tecnológico, o que provoca a saída de produtos de baixo valor agregado (exportação). Outro fator bastante polêmico aborda a explosão demográfica que pode levar pobreza a 3 bilhões de pessoas em 2020 (Veiga, 2008). Para Rivero (2002 apud Veiga, 2008, p. 23), a superação dessa realidade é

necessária e só ocorrerá quando for alcançado “[...] equilíbrio entre o crescimento da população e o de recursos vitais como alimentos, energia e água, de modo a ser viável pelo menos um ambiente socio-político estável que viabilize o processo de modernização”.

O Brasil vivenciou o desenvolvimento intensamente na década de 1950. Politicamente, o então presidente da República Juscelino Kubitschek (1902-1976) direcionou suas ações a partir da ideologia desenvolvimentista da época visando ao crescimento econômico do Brasil. Seu plano foi composto de trinta metas que abordavam cinco setores – energia, transporte, indústria, alimentação e educação, com prioridade absoluta aos três primeiros. A ideologia dominante levava a crer que o desenvolvimento econômico traria o desenvolvimento social, mas não foi o que aconteceu. Mesmo com todo o entusiasmo do presidente e acreditando no crescimento do Brasil, Juscelino Kubitschek não ficou livre de protestos pela inflação crescente e pelas novas tecnologias implantadas nas indústrias que havia aumentado a produtividade sem o acompanhamento do aumento salarial, um indício de melhoria social.

O economista Celso Furtado (1920-2004) vivenciou esse período porque trabalhava na Comissão Econômica para a América Latina e Caribe (Cepal),³ participando de pesquisas sobre a economia dos países da América Latina. Uma dessas pesquisas foi base do plano de metas de Juscelino Kubitschek. Sobre os primeiros anos do século

3 A Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (Cepal), criada em 25 de fevereiro de 1948, pelo Conselho Econômico e Social das Nações Unidas (Ecosoc), tem sua sede em Santiago, no Chile. Uma das cinco comissões econômicas regionais das Nações Unidas (ONU) seu objetivo: monitorar as políticas direcionadas à promoção do desenvolvimento econômico da região latino-americana, assessorar as ações encaminhadas para sua promoção e contribuir para reforçar as relações econômicas dos países da área, tanto entre si como com as demais nações do mundo. Posteriormente, seu trabalho ampliou-se aos países do Caribe e incorporou o objetivo de promover o desenvolvimento social e sustentável. Em 1996, os governos-membros atualizaram sua missão institucional, estabelecendo que à Comissão caberia desempenhar-se como centro de excelência, encarregado de colaborar com os Estados-membros a análise integral dos processos de desenvolvimento. Essa missão inclui a formulação, seguimento e avaliação de políticas públicas e a prestação de serviços operativos nos campos da informação especializada, assessoramento, capacitação, apoio à cooperação e coordenação regional e internacional (Cepal, 2010, *on-line*).

XX, Furtado (1998, p.17) ressaltava o fato de o Brasil ser um país essencialmente agrícola e que ele acreditava que a classe industrial poderia “[...] assumir o papel de ‘classe dirigente’ capaz de formular um projeto de transformação do país”. Na década de 1950, Furtado (1998, p.20) também acreditava que o desenvolvimento econômico e a industrialização do Brasil “[...] eram condições necessárias para resolver os grandes problemas da sociedade brasileira: a pobreza, as desigualdades sociais, a concentração de renda”.

Anos mais tarde, ele percebeu que isso não aconteceria, pois o crescimento econômico do Brasil produziu certa anestesia na população que deixou de perceber os graves problemas sociais do país. Ao mesmo tempo, viu que o período da ditadura militar trocou a meta do desenvolvimento social pelo crescimento econômico “[...] inerente criador de desigualdades e privilégios”. (Furtado, 1998, p.20)

[...] a organização da atividade produtiva tende a ser planejada em escala multinacional e mesmo planetária, em prejuízo do poder de negociação das massas trabalhadoras. Daí que o duplo processo de desemprego e exclusão social, por um lado, e por outro, de concentração de renda, se haja intensificado por todas as partes. (Furtado, 1998, p. 22)

Aliás, o economista, referindo-se à globalização, afirmava que “[...] neste fim de século o crescimento econômico passa a ter como contrapartida o nascimento de uma forma de organização social que redefine o perfil de distribuição de renda”. (Furtado, 1998, p.27)

Voltando-se aos países que lideraram a Revolução Industrial, Furtado (1998) destaca que o crescimento econômico nesses locais ocorreu a partir do momento em que as classes trabalhadoras passaram a ter poder de compra. O mercado externo era importante, mas o interno mostrava-se muito mais. Tal fato ocorreu porque, segundo seus estudos,

O processo histórico de formação econômica, do mundo moderno, pode ser observado sob três ângulos: a intensificação do esforço acumulativo mediante a elevação da poupança de certas coletividades; a ampliação do horizonte de possibilidades técnicas; e o aumento da parcela da população com acesso a novos padrões de consumo. (Furtado, 1998, p.26).

Sob esse aspecto, é interessante pensar e refletir sobre as indústrias de calçados de Franca: desenvolvimento ou crescimento econômico?

Em 1986, 74% do total de calçados produzidos em Franca foi destinado ao mercado interno. O desempenho positivo do setor elevou a 37.328 o número de trabalhadores formalmente contratados pelas indústrias calçadistas nesse ano, o maior número de assalariados empregados diretamente pelo setor em toda a história da produção de calçados francana. (Navarro, 1998, p.163)

O mundo globalizado, porém, não resolveu velhos problemas; novos foram criados.

[...] a persistência da pobreza e de necessidades essenciais não satisfeitas; a ampla disseminação de fomes coletivas e crônicas; a violação de liberdades políticas elementares e de liberdades formais básicas; sem falar da ampla negligência diante da condição de agente das mulheres. E muitas dessas privações podem ser encontradas tanto em países pobres como em países ricos. (Veiga, 2008, p.34)

Para Veiga (2008, p.46), o desenvolvimento não se resume ao aumento *per capita*, apesar de os países durante todo o século XX terem associado os dois conceitos. “[...] o papel da renda e da riqueza tem de ser integrado a um quadro mais amplo e completo de êxito e privação. A pobreza deve ser vista como privação das capacidades básicas e não apenas como baixa renda.”

A ideia é que o desenvolvimento econômico utiliza os mesmos princípios universais utilizados pelo resto da natureza. Não há possibilidade de desenvolvimento de outra forma, porque não há outra forma. [...] o desenvolvimento econômico é uma visão do desenvolvimento natural. (Veiga, 2008, p.54)

Desenvolvimento é um processo que produz coisas nem sempre aliado a grandes obras de infraestrutura. “O que o processo exige é

essencialmente pessoas criativas. E os seres humanos são naturalmente criativos” (Veiga, 1998, p. 54-5). Apesar dessa afirmação, o autor destaca impedimentos para que as pessoas exerçam essa criatividade, o que pode ser prejudicial. “Não é de admirar, por exemplo, que sociedades machistas, que oprimem as mulheres e desdenham de seu trabalho, tenham economias lamentavelmente fracas”. (Veiga, 2008, p.55)

Ninguém duvida de que o crescimento é um fator muito importante para o desenvolvimento. Mas não se deve esquecer que no crescimento a mudança é quantitativa, enquanto que no desenvolvimento ela é qualitativa. Os dois estão intimamente ligados, mas não são a mesma coisa. E sob vários prismas a expansão econômica chega a ser bem mais intrigante que o desenvolvimento. (Veiga, 2008, p. 56)

Veiga (2008, p.59) afirma que toda comunidade precisa de pelo menos algum recurso utilizável para se desenvolver: “[...] toda e qualquer comunidade precisa de pelo menos algum recurso utilizável que é dádiva da natureza [...] se não houver um recurso ou uma combinação de recursos disponíveis a comunidade sequer poderá se estabelecer naquele local”. Veneza e Copenhague são exemplos de cidades que aproveitaram os recursos naturais (sal e areneque, respectivamente) para garantir o seu desenvolvimento. É o mesmo caso de Osaka (Japão), Paris (França), Chicago e São Francisco (Estados Unidos) – cidades bem localizadas para centros comerciais.

[...] do ponto de vista qualitativo, o principal ingrediente é o trabalho humano, mesmo que nem sempre o seja do ponto de vista quantitativo. É o trabalho humano que transforma os recursos importados da natureza, isolando, recombinaando, transferindo, reciclando etc. (Veiga, 2008, p.60)

Poderia ser o caso do município de Franca. Alguns estudos sobre a cidade trazem a hipótese de que o bom pasto atraiu os criadores de gado na região. Posteriormente foi aberto um curtume, artesãos

começaram a produzir calçados e outros utensílios, principalmente para os cavaleiros que utilizavam a região como passagens para as estradas de Goiás. O trabalho artesanal permaneceu até 1920, quando foi inaugurada aquela que é considerada a primeira indústria de calçados do município – a Jaguar.

A história industrial do município começa oficialmente no início do século XX com o pioneiro Carlos Pacheco, empreendedor que, em 1918, comprou o Curtume Progresso (fundado em 1906 pelo padre Alonso Ferreira de Carvalho) e, em 1920, abriu aquela que é considerada a primeira indústria de calçados do município, a Jaguar. Sua presença em Franca é datada inicialmente de 1903 estabelecendo-se no ramo de arreios e couro e, em 1910, esta firma era responsável por 60% da produção de botinas da cidade. Nesta época, Franca possuía 18 pequenos artesãos que chegaram a produzir cerca de 26 mil pares de botinas. [...] A Jaguar faliu alguns anos depois, mas o setor coureiro-calçadista do município continuou em desenvolvimento e outros empresários seguiram os passos de Pacheco e abriram suas indústrias. Em 1936, a empresa A. Lopes de Melo promoveu a mecanização da fábrica, inicialmente com máquinas alemãs e depois com maquinário americano.⁴ A partir da década de 1940, o governo federal passou a liberar créditos das redes bancárias e os empresários começaram a adquirir novos maquinários. (Cintra, 2003, p.53)

Na década de 1960, as indústrias de calçados receberam os primeiros reconhecimentos nacionais com o aumento nas vendas no mercado interno e a expansão do ainda pequeno parque industrial calçadista. O reconhecimento internacional despontou dez anos depois, quando os primeiros pares de calçados foram exportados para os Estados Unidos, país que, na atualidade, continua sendo o maior comprador do calçado brasileiro. “A Capital do Calçado Masculino” e “O melhor sapato do Brasil” são alguns dos *slogans* utilizados para

4 Até o final da Segunda Guerra Mundial, as indústrias de calçados utilizavam máquinas alemãs. Com o final da guerra, a vitória dos aliados e os incentivos governamentais, as empresas passaram a adquirir máquinas americanas. Um representante dos Estados Unidos chegou a se instalar em Franca para acompanhar de perto essas mudanças e incentivar por meio de financiamentos a troca dos equipamentos.

o marketing da cidade. Grandes indústrias capitalistas integraram a história industrial do município e, no século XXI, constituem-se em apenas um fio na memória, pois não existem mais. Independentemente dos motivos, todas as grandes empresas nascidas no século XX que empregaram milhares de trabalhadores e que produziram milhões de pares de calçados estão fechadas. Muitas nem chegaram ao século XXI; outras, como Samello e Agabê, cujas histórias se entrelaçam, deixaram de produzir em alta escala e passaram a outras regiões, registrando produção inferior à do passado.

Veiga (2008, p.66) destaca que nos últimos 25 anos do século XX o crescimento econômico dos países adquiriu características diferentes, as taxas médias de crescimento dos países desenvolvidos e em desenvolvimento caíram pela metade e que “[...] surgiram novas dúvidas, tanto sobre a sustentabilidade ambiental dos padrões de crescimento do período 1950-1973, conhecido como a ‘Era de Ouro’, quanto sobre o futuro do emprego e da ‘sociedade do trabalho’”.

Mas, afinal, desenvolvimento e crescimento econômico têm o mesmo significado?

O crescimento econômico, tal qual o conhecemos, vem se fundando na preservação dos privilégios das elites que satisfazem seu afã de modernização; já o desenvolvimento se caracteriza pelo seu projeto social subjacente. Dispor de recursos para investir está longe de ser condição suficiente para preparar um melhor futuro para a massa da população. Mas quando o projeto social prioriza a efetiva melhoria das condições de vida dessa população, o crescimento se metamorfoseia em desenvolvimento. (Furtado, 2004, p.484)

Em seu último artigo, Furtado (2004) alertou que o Brasil especificamente é um caso de “mau desenvolvimento” porque não teria havido a correspondência entre o desenvolvimento e o crescimento econômico. O economista salientou que o país necessitava de reforma agrária e acesso a tecnologias de vanguarda para garantir a mudança qualitativa no desenvolvimento. Segundo ele, “[...] o verdadeiro objetivo da reforma agrária é liberar os agricultores para que se

transformem em atores dinâmicos no plano econômico”. (Furtado, 2004, p.485). No Brasil não há, no campo, possibilidade de melhoria, o que condiciona a população a se transferir para as cidades “[...] congestionando a oferta de mão de obra não especializada”. (Furtado, 2004, p.485)

Para mudar essa realidade, além da reforma agrária, seria preciso definir o tipo de industrialização “à brasileira” capaz de gerar desenvolvimento.

[...] o país deveria se voltar para a industrialização que lhe dê acesso às tecnologias de ponta. Mas a questão de fundo não deve ser esquecida: qualquer política de industrialização no Brasil tem de levar em conta a dimensão continental e as peculiaridades regionais do país. (Furtado, 2004, p.486)

Furtado finaliza o raciocínio deixando uma responsabilidade aos cientistas sociais: como adotar políticas sérias de desenvolvimento que realmente beneficiarão a população? “[...] caberá a responsabilidade maior de velar para que não se repitam os erros do passado, ou melhor, para que não voltem a ser adotadas falsas políticas de desenvolvimento cujos benefícios se concentram nas mãos de poucos.” (Furtado, 2004, p. 486)

Sustentabilidade

Durante três séculos a economia brasileira baseara-se na exploração extensiva de recursos em grande parte não renováveis: da exploração florestal dos seus primórdios até a grande mineração de ferro, passando pelo uso destrutivo dos solos nos vários ciclos agrícolas. Com efeito, por muito tempo, fomos um caso exemplar do que hoje se conhece como “desenvolvimento não sustentável”. (Furtado, 1998, p.39)

Na citação anterior, Furtado (1998) mostra claramente o que considera como desenvolvimento não sustentável: exploração e destruição de recursos. Seria, portanto, cômodo afirmar que a simples inversão dos

conceitos garantiria o desenvolvimento sustentável de um país, de uma cidade, e explicar esse conceito e paradigma ficaria muito mais fácil.

Mas o conceito sustentável é muito mais abrangente e tão pouco simples de entender. Sachs (2008, p.36) explica que desde a década de 1970, “[...] a atenção dada à problemática ambiental levou a uma ampla reconceitualização do [conceito] desenvolvimento, em termos de ecodesenvolvimento, recentemente renomeado de ‘desenvolvimento sustentável’”.

Para a promoção do que seria sustentável, um país necessitaria apresentar sua viabilidade econômica – crescimento econômico com impactos positivos sociais e ambientais. A geração de emprego é o que proporcionaria, portanto, esse crescimento positivo, conseguindo, inclusive, reduzir pobreza e desigualdade (Sachs, 2008).

[...] o crescimento econômico promovido pelas forças do mercado traz, mesmo quando bem-sucedido em nível econômico, resultados sociais opostos aos almejados: as diferenças sociais aumentam, a riqueza se concentra na mão de uma minoria, com marginalização simultânea de uma parcela importante da população. (Sachs, 2002, p.118)

Em um artigo publicado na década de 1990, Sachs (2002) destaca que a sustentabilidade tem várias dimensões: pode ser social, ambiental, econômica e internacional. O autor está alinhado com as propostas de Amartya Sen (1999) para quem “desenvolvimento” está diretamente ligado aos direitos humanos: políticos, civis, econômicos, sociais e culturais.

[...] a sustentabilidade social vem na frente, por se destacar como a própria finalidade do desenvolvimento, sem contar com a probabilidade de que um colapso social ocorra antes da catástrofe ambiental; [...] a sustentabilidade do meio ambiente vem em decorrência; [...] a sustentabilidade econômica aparece como uma necessidade, mas em hipótese alguma é condição prévia para as anteriores, uma vez que um transtorno econômico traz consigo o transtorno social, que, por seu lado, obstrui a sustentabilidade ambiental; [...] o mesmo pode ser dito quanto à falta de governabilidade política, e por esta razão é soberana a importância

da sustentabilidade política na pilotagem do processo de reconciliação do desenvolvimento com a conservação da biodiversidade; [...] a sustentabilidade do sistema internacional para manter a paz – as guerras modernas são não apenas genocidas, mas também ecocidas – e para o estabelecimento de um sistema de administração para o patrimônio comum da humanidade. (Sachs, 2002, p.71-72)

Se a sustentabilidade pode abranger tantas dimensões, é correto afirmar que o conceito é contraditório. Pautado por diferentes autores, Veiga (2008) mostra que há grupos de economistas e outros estudiosos que apontam o dilema entre a conservação ambiental e o crescimento econômico. Por outro lado, há os que afirmam que é possível essa interação:

[...] para que a utilização desse adjetivo [sustentável] não seja tão abusiva, é fundamental que seus usuários rompam com a ingenuidade e se informem sobre as respostas disponíveis para a pergunta: o que é sustentabilidade? (Veiga, 2008, p.113)

O prêmio Nobel de Economia de 1987, Roberto M. Solow, acredita na interação sustentabilidade-crescimento:

Em sua teoria, inteiramente exposta em sua obra, a natureza jamais constituirá sério obstáculo à expansão. No longo prazo, os ecossistemas não oferecerão qualquer tipo de limite, seja como fontes de insumos ou assimiladores de impacto. Qualquer elemento da biosfera que se mostrar limitante ao processo produtivo, cedo ou tarde, acabará substituído, graças às mudanças na combinação entre seus três ingredientes fundamentais: trabalho humano, capital produzido e recursos naturais [...] (Veiga, 2008, p. 122).

Solow (apud Veiga, 2008, p. 122) afirma que os recursos naturais “podem, no máximo, criar obstáculos relativos e passageiros, já que serão indefinidamente superados por invenções”.⁵

5 O problema é que alguns desses recursos tornam-se escassos a curto, médio e longo prazos. É o caso da água doce – rios viraram (e continuam virando) ruas nas grandes cidades

Para Herman Daly (apud Veiga, 2008, p.139), “[...] desenvolvimento sustentável quer dizer desenvolvimento sem crescimento [...]”, o que, na prática, seria deixar intacta a capacidade de produção e consumir o mesmo volume no ano seguinte. Essa definição está alinhada com a do economista Georgescu-Roegen (1976), que aponta outros caminhos para alcançar a sustentabilidade, como a proibição da guerra e a fabricação de armamentos, a diminuição da população, o estímulo à energia solar e a fusão termonuclear, o investimento na durabilidade e nas mercadorias com possibilidade de conserto, a redução da jornada de trabalho e o investimento no lazer, entre outras. É o que ele chama de “programa mínimo bioeconômico”.

[...] Georgescu-Roegen (1976) reconhece que é muito difícil que as sociedades humanas venham um dia a adotá-lo. E assim conclui que o destino do homem é ter uma vida curta, mas ferosa, em vez de uma existência longe, mas vegetativa, sem grandes eventos. (Veiga, 2008, p.163)

Em seus estudos, Sachs (2002) desenvolveu conceitos e indicadores para que a sustentabilidade represente crescimento e desenvolvimento. São oito critérios. Veja-os na tabela 1.

Tabela 1. Critérios para garantir a sustentabilidade de acordo com Sachs

Critérios	
Social	<p>Alcance de um patamar razoável de homogeneidade social.</p> <p>Distribuição de renda justa.</p> <p>Emprego pleno e/ou autônomo com qualidade de vida decente.</p> <p>Igualdade no acesso aos recursos e serviços sociais.</p>

continua

(Rua 25 de Março, por exemplo, em São Paulo), o que traz como consequência enchentes e destruição; estão poluídos e deixam de servir no abastecimento das cidades; há ainda aqueles que secaram em razão do desmatamento, assoreamento etc. Nos três exemplos anteriores, os obstáculos foram superados, mas existem consequências a ser avaliadas.

continuação

Cultural	<p>Mudanças no interior da continuidade (equilíbrio entre respeito à tradição e inovação).</p> <p>Capacidade de autonomia para elaboração de um projeto nacional integrado e endógeno.</p> <p>Autoconfiança combinada com abertura para o mundo.</p>
Ecológico	<p>Preservação do potencial do capital natureza na sua produção de recursos renováveis.</p> <p>Limitação do uso dos recursos não renováveis.</p>
Ambiental	<p>Respeito e realce à capacidade de autodepuração dos ecossistemas naturais.</p>
Territorial	<p>Configurações urbanas e rurais balanceadas (eliminação das inclinações urbanas nas alocações do investimento público).</p> <p>Melhoria do ambiente urbano.</p> <p>Superação das disparidades inter-regionais.</p> <p>Estratégias de desenvolvimento ambientalmente seguras para áreas ecologicamente frágeis (conservação da biodiversidade pelo ecodesenvolvimento).</p>
Econômico	<p>Desenvolvimento econômico interterritorial equilibrado.</p> <p>Segurança alimentar.</p> <p>Capacidade de modernização contínua dos instrumentos de produção.</p> <p>Razoável nível de autonomia na pesquisa científica e tecnológica.</p>

Fonte: Sachs, 2002, p.85-8.

Sendo uma questão primordialmente ética, só se pode louvar o fato da ideia de sustentabilidade ter adquirido tanta importância nos últimos 20 anos, mesmo que ela não possa ser entendida como um conceito científico. A sustentabilidade não é, e nunca será, uma noção de natureza precisa, discreta, analítica ou aritmética, como qualquer positivista gostaria que fosse. Tanto quanto a ideia de democracia – entre muitas outras ideias tão fundamentais para a evolução da humanidade –, ela sempre será contraditória, pois nunca poderá ser encontrada em estado puro. (Veiga, 2008, p.165-6)

O conceito sustentabilidade ainda não alcançou o setor calçadista e o que se percebe, pelos estudos teóricos e empíricos, é a existência de dois tipos de ações – a obrigatória, por força da lei, e a espontânea. A primeira diz respeito especificamente à coleta do lixo industrial, cujos acompanhamento e monitoramento são feitos pela Companhia Ambiental do Estado de São Paulo (Cetesb), ligada à Secretaria do Meio Ambiente. A segunda conta com ações isoladas, como plantio de árvores e aproveitamento de retalhos de couro para artesanato. Em ambos os casos, faltariam ações mais efetivas que pudessem ser consideradas um conjunto para a economia sustentável.

É provável, porém, que a indústria de calçados siga o modelo do consultor norte-americano Kip Garland (2010, *on-line*). Para ele, as ações de sustentabilidade precisam ser vistas como oportunidade de negócio.

Uma companhia é regida por sua lucratividade. Enquanto a sustentabilidade for encarada como questão legal, de imagem, ação social, o tema não é sustentável. Boas empresas não são otimizadas tendo em vista programas sociais, mas sim novas formas de obtenção de lucro. (Garland, 2010, *on-line*)

Gênero

Gender (inglês), *Geschlecht* (alemão), *Genre* (francês), *Género* (espanhol)
[A raiz da palavra em inglês, francês e espanhol é o verbo latino *genera-*

re, gerar, e a alteração latina *gener* – raça ou tipo. Um sentido obsoleto de “to gender” em inglês é “copular” (*Oxford English Dictionary*). Os substantivos “*Geschlecht*”, “*Gender*”, “*Genre*” e “*Género*” se referem à ideia de espécie, tipo e classe. “Gênero” em inglês tem sido usado neste sentido “genérico”, continuamente, pelo menos desde o século quatorze. Em francês, alemão, espanhol e inglês, “gênero” refere-se a categorias gramaticais e literárias. As palavras modernas em inglês e alemão, “*Gender*” e “*Geschlecht*”, referem diretamente conceitos de sexo, sexualidade, diferença sexual, geração, engendramento e assim por diante, ao passo que em francês e em espanhol elas não parecem ter esses sentidos tão prontamente. Palavras próximas a “gênero” implicam conceitos de parentesco, raça, taxonomia biológica, linguagem e nacionalidade. O substantivo “*Geschlecht*” tem o sentido de sexo, linhagem, raça e família, ao passo que a forma adjetivada “*Geschlechtlich*” significa, na tradução inglesa, sexual e marcado pelo gênero. Gênero é central para as construções e classificações de sistemas de diferença. A diferenciação complexa e a mistura de termos para “sexo” e “gênero” são parte da história política das palavras. Os significados médicos acrescentados a “sexo” se somam progressivamente a “gênero”, no inglês, através do século vinte. Significados médicos, zoológicos, gramaticais e literários têm, todos, sido contestados pelos feminismos modernos. Os significados compartilhados das categorias raciais e sexuais de gênero apontam para as histórias modernas das opressões coloniais, racistas e sexuais entrelaçadas nos sistemas de produção e inscrição do corpo e seus consequentes discursos libertários e de oposição. A dificuldade de acomodar as opressões racial e sexual nas teorias marxistas de classe encontra paralelo na própria história das palavras. Este pano de fundo é essencial para a compreensão das ressonâncias do conceito teórico do “sistema de sexo/gênero” construído pelas feministas ocidentais anglófonas nos anos setenta. Em todas as suas versões, as teorias feministas de gênero tentam articular a especificidade da opressão das mulheres no contexto de culturas nas quais as distinções entre sexo e gênero são marcantes. Quão marcantes depende de um sistema relacionado de significados reunido em torno de uma família de pares de oposição: natureza/cultura, natureza/história, natural/humano, recursos/produtos. Esta interdependência capital de um campo político-filosófico ocidental de oposições binárias – funcionalmente, dialeticamente, estruturalmen-

te ou psicanaliticamente compreendidas – problematiza as alegações de utilização universal de conceitos relacionados a sexo e gênero; esta questão é parte do debate em andamento sobre a relevância transcultural das versões euro-americanas da teoria feminista. O valor de uma categoria analítica não é necessariamente anulado pela consciência crítica de sua especificidade histórica e de seus limites culturais. Mas, os conceitos feministas de gênero colocam de modo agudo os problemas da comparação cultural, da tradução linguística e da solidariedade política. (Haraway, 2004, p.209-11).⁶

De acordo com o conceito da autora, “Gênero” é um verbete central para as construções e classificações de sistemas de diferenças culturais, políticas e de linguística, complexas, que misturam sexo e gênero integrados à trajetória histórica das palavras em diferentes países. Entender o significado de “gênero” e o sentido posto é essencial para os estudos sobre a mulher no Brasil e no mundo. O mesmo ocorre com a presente tese: é preciso compreender a centralidade do termo para não o tratar erroneamente como sinônimo de “mulher”. Um estudo de gênero pode abordar questões femininas ou masculinas. Como a própria Haraway (2004) destaca no verbete, o entendimento dar-se-á a partir de vários significados que se relacionam entre si. Parte-se da ideia – teria gênero o mesmo significado que desigualdade? A desigualdade pode ser visualizada quando se espera que meninos e meninas tenham comportamentos específicos, participem naturalmente de brincadeiras – elas com bonecas, eles com bola. É a lógica que prepara as mulheres para o mundo doméstico-privado e os homens para a vida pública; a lógica da reprodução da discriminação, como salienta Daniele Kergoat (1987) sobre a qualificação da mulher.

Ao invés de dizer que as operárias têm uma formação inexistente ou mal adaptada, dizemos o contrário, que elas têm uma formação per-

6 Verbetes escritos por Donna Haraway na década de 1980. Em 1991, ela publicou um texto em que contou o desafio de escrevê-lo para o *Dicionário Marxista*. Em 2004, *Cadernos Pagu*, publicação do Núcleo de Estudo de Gênero, da Unicamp, traduziu o artigo.

feitamente adaptada aos empregos industriais, que se lhes propõem. Dizemos também que elas a adquiriram, inicialmente, através de um aprendizado (na profissão de futura mulher, quando eram meninas), depois mediante uma formação contínua (trabalhos domésticos). As operárias não são operárias não qualificadas ou trabalhadoras manuais porque são malformadas pelas escolas, mas porque são bem formadas pela totalidade do trabalho reprodutivo. (Kergoat, 1987, p.84)

A autora apresenta as consequências desta qualificação domesticada:

[...] essa qualificação, não sendo adquirida por canais institucionais reconhecidos, pode ser negada pelos empregadores; [...] o não reconhecimento das qualidades que se lhes demandam (destreza, minúcia, rapidez etc.) aparece como socialmente legítimo, visto que essas qualidades são julgadas como devendo ser inatas, e não adquiridas; serem fatos de natureza e não de cultura; – e as próprias operárias interiorizam essa banalização de sua própria qualificação e, algumas vezes mesmo, a desvalorização de seu trabalho [...]. (Kergoat, 1987, p.84)

O sexo biológico passa a ser definidor de uma lógica perversa em que os papéis sociais desempenhados por homens e mulheres precisavam seguir cartilha preestabelecida.

Em um ensaio publicado originalmente em 1989, Joan Scott (1991) aponta como as várias áreas das ciências entendem e interpretam a categoria “gênero”. Ela chama a atenção para a teoria psicanalítica de Nancy Chodorow (1978, p.10), que atribui ao sistema dominante ocidental a diferença entre masculino e feminino. Scott, porém, acredita que o conceito de gênero traduzido somente à esfera doméstica, como indica Chodorow, deixa de fora aspectos sociais, econômicos, políticos, de poder, essenciais para o entendimento do significado de gênero.

Sem dúvida, está implícito que as disposições sociais que exigem que os pais trabalhem e as mães cuidem da maioria das tarefas de criação dos filhos estruturam a organização da família. Mas a origem dessas dispo-

sições sociais não está clara, nem o porquê delas serem articuladas em termos da divisão sexual do trabalho. Não se encontra também nenhuma interrogação sobre o problema da desigualdade em oposição àquele da simetria. Como podemos explicar, no seio dessa teoria, as associações persistentes da masculinidade com o poder e o fato de que os valores mais altos estão mais investidos na qualidade de masculino do que na qualidade de feminino? Como podemos explicar o fato de que as crianças aprendem essas associações e avaliações mesmo quando elas vivem fora dos lares nucleares ou dentro de lares onde o marido e a mulher dividem as tarefas parentais? Eu acho que não podemos fazer isso sem dar certa atenção aos sistemas de significação, isto é, às maneiras como as sociedades representam o gênero, utilizam-no para articular regras de relações sociais ou para construir o sentido da experiência. Sem o sentido não há experiência; sem processo de significação não há sentido. (Scott, 1991, p.10)

É interessante a observação da autora sobre o aprendizado das crianças independentemente do ambiente em que vivem. É evidente e necessário levar em consideração que o lar e a família não são os únicos potencializadores de vínculos, as únicas pessoas com as quais as crianças têm contato. Elas interagem com outras pessoas, sejam da própria família, amigos, escola em troca constante de informações. Na avaliação de Scott (1991), por meio da linguagem (centro da teoria lacaniana) a identidade de gênero é construída.

Minha definição de gênero tem duas partes e várias subpartes. Elas são ligadas entre si, mas deveriam ser analiticamente distintas. O núcleo essencial da definição baseia-se na conexão integral entre duas proposições: o gênero é um elemento constitutivo de relações sociais baseado nas diferenças percebidas entre os sexos, e o gênero é uma forma primeira de significar as relações de poder. (Scott, 1991, p.14)

O conceito de gênero implicaria quatro elementos interligados: a questão dos símbolos, as interpretações desses símbolos, a noção política das relações de gênero e a identidade subjetiva.

A primeira parte da minha definição de gênero é composta por esses quatro elementos e nenhum deles pode operar sem os outros. No entanto, eles não operam simultaneamente como se um fosse o simples reflexo do outro. [...] o esboço que propus do processo de construção das relações de gênero, poderia ser utilizado para examinar a classe, a raça, a etnia ou, por assim dizer, qualquer processo social. Meu objetivo era de clarificar e especificar como é preciso pensar o efeito de gênero nas relações sociais e institucionais, porque essa reflexão não é geralmente feita de forma precisa e sistemática. (Scott, 1991, p.14)

Na segunda parte de sua definição, encontra-se a teorização do conceito com o poder:

[...] gênero é uma forma primeira de significar as relações de poder. Seria melhor dizer que o gênero é um campo primeiro no seio do qual ou por meio do qual o poder é articulado. O gênero não é o único campo, mas ele parece ter constituído um meio persistente e recorrente de tornar eficaz a significação do poder no ocidente, nas tradições judaico-cristãs e islâmicas. (Scott, 1991, p.16)

Para Pierre Bourdieu (apud Scott, 1991, p.15), “[...] estabelecido um conjunto objetivo de referências, o conceito de gênero estrutura a percepção e a organização concreta e simbólica de toda a vida social”.

O gênero é, portanto, um meio de decodificar o sentido e de compreender as relações complexas entre diversas formas de interação humana. Quando os(as) historiadores(as) procuram encontrar as maneiras como o conceito legitima e constrói as relações sociais, eles/elas começam a compreender a natureza recíproca do gênero e da sociedade e as formas particulares, situadas em contextos específicos, como a política constrói o gênero e o gênero constrói a política. (Scott, 1991, p.17)

Buscando o entendimento sobre o conceito, Matos (2009, p.64) afirma que “[...] os perfis de comportamento feminino e masculino definem-se em função um do outro. Esses perfis se constituem social, cultural e historicamente, num tempo, espaço e cultura de-

terminada.” O que pode significar que o conceito de gênero é relacional, “[...] uma maneira de indicar as construções sociais sobre os papéis próprios aos homens e as mulheres” (Matos, 2009, p.65). Como afirma Soihet (1997 apud Matos, 2009, p.66): “[...] o gênero se torna uma maneira de indicar as construções sociais, a criação inteiramente social das ideias sobre os papéis próprios aos homens e as mulheres”.

Gênero também compreende,

[...] o conhecimento sobre a diferença sexual, ou seja, uma leitura social que estabelece significações às diferenças corpóreas percebidas historicamente, trata-se, portanto, de diferenças socialmente construídas sobre o “masculino” e o “feminino” que se expressam, dentre outras maneiras, na divisão sexual do trabalho, nas relações de poder, no âmbito doméstico, na produção e reprodução. Sendo, portanto, uma categoria de análise histórica, constitutiva das relações sociais. (Matos, 2009, p.65)

Na sociedade atual, o patriarcado é dominante, o que se reflete nas construções simbólicas e elaborações culturais materializadas pró-interesses masculinos, como poder, prestígio e privilégios. Romper e quebrar essa construção histórica e culturalmente posta é um desafio para as mulheres.

O patriarcalismo é uma das estruturas sobre as quais se assentam todas as sociedades contemporâneas. Caracteriza-se pela autoridade, imposta institucionalmente, do homem sobre a mulher e filhos no âmbito familiar. Para que essa autoridade possa ser exercida, é necessário que o patriarcalismo permeie toda a organização da sociedade, da produção e do consumo à política, à legislação e à cultura. Os relacionamentos interpessoais e, conseqüentemente, a personalidade também são marcados pela dominação e violência que tem sua origem na cultura e instituições do patriarcalismo. É essencial, porém, tanto do ponto de vista analítico quanto político, não esquecer o enraizamento do patriarcalismo na estrutura familiar e na reprodução sócio-biológica da espécie, contextualizando histórica e culturalmente. Não fosse a família patriarcal, o pa-

triarcalismo ficaria exposto como dominação pura e acabaria esmagado pela revolta da “outra metade do paraíso”, historicamente mantida em submissão. (Castells, 1999, p.168)

Toledo (2009) salienta que, ao falar em gêneros sociais, o conceito de classe é deixado de lado, o que não pode ser considerado positivo para quem não está inserido na classe burguesa.

Quando se fala em gênero feminino e gênero masculino, não se fala mais em algo inerente aos seres humanos; não se está tratando do ser genérico, mas do ser histórico, aquele que é constituído historicamente. São construções culturais derivadas das diferenças sexuais existentes entre homens e mulheres. As ideias do que seja feminino e masculino com as quais convivemos no dia a dia foram se construindo e se transformando ao longo da história. (Toledo, 2009, *on-line*)

Para essa afirmação, Toledo (2009) utiliza a concepção de Marx que separava a natureza humana em genérica e histórica. “As características genéricas são as que igualam toda a humanidade, as históricas são as que mudam com o meio em que vive. O homem histórico e não o genérico é o que está sujeito à transformação contínua.”

Izquierdo (2009 apud Toledo, 2009, *on-line*) salienta os papéis impostos e esperados a homens e mulheres, ressaltando a divisão sexual do trabalho.

A desigualdade das mulheres é um processo que começa com a divisão sexual do trabalho e se consolida com a constituição dos gêneros sociais: se você é mulher, tem de fazer determinadas coisas, se é homem, outras. O passo seguinte é considerar femininas as atividades feitas pelas mulheres e masculinas aquelas feitas pelos homens. O terceiro passo é diferenciar o tratamento recebido (respeito, reconhecimento, meios de vida, estilo de vida) pelas pessoas que realizam atividades femininas e os que realizam atividades masculinas. Nesse momento dizemos que têm caráter de gênero, as pessoas, independentemente de qual seja seu sexo, são tratadas segundo um padrão específico, o de gênero. (Izquierdo apud Toledo, 2009, *on-line*)

Portanto, ao definir a pesquisa como um estudo de gênero, entende-se que o conceito abrange aspectos sociais, culturais, políticos, econômicos, históricos, de poder, com simbologia e ideologias que precisam ser desvendadas para a compreensão estrutural do sistema da divisão sexual do trabalho. Ainda que essa divisão não esteja formalmente registrada tendo em vista que a constituição brasileira institui que mulheres e homens são iguais perante a lei, ela existe, é legitimada e socialmente aceita para justificar funções, cargos e salários com características e classificações para elas e eles com conotação discriminatória tantas vezes denunciada.

A história das mulheres no mundo capitalista e socialista, ocidental e oriental, é marcada pela discriminação. Diferenças sexuais foi pretexto para definir relações hierárquicas, homens nas posições de dominação e mulheres subordinadas. Esta relação de dominação-subordinação, marcada pela condição de gênero, repete-se entre e dentro das classes sociais, nos grupos étnicos e entre gerações. (Blay, 2002, p.9)

O estudo de gênero é entendido como construção social e histórica da igualdade/desigualdade a que estão sujeitas as mulheres, também se levando em consideração classe e raça/etnia. Os estudos anteriores de Cintra⁷ abordam essas questões. “Mulheres e homens trabalhadores são igualmente explorados enquanto classe social, no entanto a mulher é duplamente oprimida na vida e no trabalho, isso sem considerar raça/etnia como outro fator de exploração/opressão” (Cintra, 1993, p.54).

A pesquisadora destaca que as trabalhadoras que participaram da pesquisa na década de 1990 sentiram a divisão sexista no trabalho pelos baixos salários recebidos, pelas funções não gratificantes exercidas, pela falta de chefes mulheres e pela própria resistência em ser sapateira.

7 Em 1993, Cintra apresentou o trabalho de conclusão de curso intitulado *As marcas da exploração e opressão das mulheres da indústria de calçados de Franca*. Em 2003, a dissertação de mestrado, *A passos lentos: o percurso das mulheres operárias na indústria de calçados. Discriminação ou indiferença?*

[...] apesar da presença da mulher cada vez mais expressiva no mercado econômico, ainda assim estão sujeitas a ocupação pouco atrativa e de remuneração inferior aos colegas homens, mesmo no exercício de funções iguais. Isto se repete nas indústrias de calçados em Franca ao manterem funções específicas para serem exercidas por mulheres e outras por homens, o que limita formalmente o acesso feminino a cargos com salários melhores. Esta realidade, atestada pelos sujeitos entrevistados, aponta a maior presença feminina nos setores de preparação, planchamento e pesponto, ao mesmo tempo a inexistência de mulheres nas seções de corte e montagem, salvo na condição de auxiliares [...]. (Cintra, 2003, p.130)

Cintra (2003) mostra nas pesquisas que deixar o setor é uma meta das operárias – elas percebem que não terão oportunidade de crescimento. Por outro lado, as empresas se justificam afirmando que as mulheres não querem assumir cargos que funcionalmente exigem maiores responsabilidades. Nos estudos americanos e franceses, isso se convencionou denominar “teto de vidro”, levando em conta que as empresas “incentivam” as mulheres a determinados cargos gerenciais, mas criam barreiras “invisíveis” que as deixam longe da direção. Wittenberg-Cox e Maitland (2009) trabalham com outras duas expressões que demonstram a discriminação latente: “piso aderente” e “amianto de gênero”.

A divisão social do trabalho e a elegibilidade sexual em cargos e funções aparecem nas falas das entrevistadas, quando expressam que há funções específicas para mulheres e homens dentro das empresas onde trabalham. [...] É uma divisão determinística, pois as três chefes entrevistadas são responsáveis pelo setor de pesponto, onde há concentração de um grande número de funcionárias mulheres. Torna-se imprescindível destacar que este tipo de divisão, discriminatória, coloca a mulher em situação inferior ao homem. (Cintra, 2003, p.132)

2 COSTURANDO AS RELAÇÕES

Industrialização em São Paulo

O processo de interiorização da indústria, a partir de 1970, não significou uma ruptura com o padrão de concentração estabelecido, atingindo principalmente as áreas em torno dos eixos viários que se dirigem ao interior e a outros mercados e ampliando os núcleos de concentração industrial existente, seja pela expansão da atividade nos seus municípios “de ponta”, seja pelo extravasamento para áreas contíguas. (Assis, 1992, p.14).

De acordo com Assis (1992), a cafeicultura (e toda a dinâmica do processo) foi um pré-requisito para o desenvolvimento das indústrias no estado de São Paulo, tanto na capital quanto no interior. Junte-se a isso a disponibilidade de energia e fontes de matéria-prima. Uma pesquisa da Fundação Seade (1988) citada pelo autor aponta que no interior as “[...] indústrias de gêneros que dependiam da proximidade da matéria-prima como açúcar, laticínios etc. foram mais comuns. Na capital e nas imediações, indústrias mais complexas e maquinizadas” (Assis, 1992, p.13). O estado de São Paulo tinha muitas empresas instaladas como a têxtil, de maior expressão, a de bebidas, móveis, metalurgia, calçados, entre outras.

Rapidamente como convinha à época (primeiros anos do século XX) as fábricas integravam-se ao desenho da cidade. O barulho dos teares percutia através das longas jornadas em que se executava a sempre inacabada sinfonia do trabalho. As linhas da imigração cruzavam-se e entrecruzavam-se, tecidas pela ligação dos descendentes das primeiras levas, em grande

parte camponeses: filhos de italianos uniam-se aos espanhóis ou portugueses, estes entre si e também aos brasileiros “legítimos”, emaranhando etnias e modelando sobre os cenários mutáveis da cidade uma população nova de trabalhadores destinados à indústria. (Miceli, 1992, p.49)

Em sua maioria, os proprietários eram imigrantes europeus que, por diversas razões que aqui não serão exploradas,¹ se instalaram no Brasil em negócios próprios ou em sociedade com os brasileiros. Essa força fica latente nas diversas associações que os novos capitalistas estabeleceram, entre elas o Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (Ciesp), fundado em 1929 por Francisco Matarazzo, italiano que chegou ao Brasil em 1881; Alfredo Weiszflog, alemão que, em 1896, fundou a Melhoramentos; Carlos von Bullow, alemão que fundou o Grupo Antártica; além dos brasileiros, Antonio Devisate (calçados), Horácio Lafer (Klabin), José Ermirio de Moraes, pernambucano que consolidou o grupo Votorantin; e “[...] Jorge Street,² carioca, criador da vila operária “Maria Zélia”, um dos mais instigantes personagens do industrialismo brasileiro em sua primeira fase” (Miceli, 1992, p.39)

Além de proprietários de grandes conglomerados industriais, os imigrantes tiveram presença marcante trabalhando nessas novas empresas que surgiam e expandiam-se. De acordo com Miceli (1992, p.64), os imigrantes representavam a quase totalidade da mão de obra empregada nas indústrias, com capacitação técnica diferenciada. Mas o autor cita também que esses trabalhadores vinham mu-

1 Edgar Carone, no livro *A evolução industrial de São Paulo (1889-1930)*, apresenta informações interessantes sobre o desenvolvimento industrial paulista. Mas para a presente pesquisa interessa situar a industrialização brasileira com foco no interior do estado, especificamente na cidade de Franca (SP).

2 Jorge Street era filho de uma brasileira com um austríaco. Formou-se em Medicina, mas acabou mais conhecido como empresário. Herdou do pai ações da Fábrica de Juta São João, no Rio de Janeiro, e abriu outras fábricas, duas delas em São Paulo: uma no Brás, outra no Belém. É neste bairro que se encontrava a Maria Zélia, um conglomerado de 300 mil metros quadrados com uma fábrica que empregava 2.500 funcionários, mais 600 residências, creche, jardim da infância, dois grupos escolares, escolas profissionalizantes, médico, dentista, açougue, igreja, restaurante, entre outros (Carone, 2001, p.175).

nidos de vontade de participação político-social, o que era diferente dos trabalhadores brasileiros. Isso, porém, custou a muitos líderes a prisão e até seu banimento do Brasil.

Em 1940, o Estado apresentava cinco núcleos industriais: o município de São Paulo, Jundiaí e Campinas; Ribeirão Preto e Franca; São Carlos e Araraquara; São José dos Campos e Taubaté; e Sorocaba. Tais núcleos congregavam 80% da mão de obra do Estado e a cidade de São Paulo concentrava 60% da produção industrial de todo o estado de São Paulo.

A partir do final da década de 1940 e início da seguinte, Santos e Cubatão³ passam a formar um novo núcleo, “[...] vinculado ao município de São Paulo e que constitui muito mais um prolongamento deste do que uma área articulada à dinâmica da industrialização do interior” (Assis, 1992, p.14).

Os núcleos do interior não registraram grandes avanços entre as décadas de 1940 e 1950, enquanto ao núcleo da capital agregaram-se várias cidades que hoje se denominam Grande São Paulo. Ainda vinculados à capital, entre 1950 e 1960, Guarulhos, Santo André, São Bernardo e São Caetano ampliaram seu desempenho de 8% para 12%. “O núcleo da Grande São Paulo, em 1970, havia agregado novas áreas adjacentes (Suzano, Mauá, Mogi das Cruzes) e elevado a 68% sua participação no emprego, fato revelador do grau progressivo de concentração espacial [...]” (Assis, 1992, p.14).

É em meados dos anos 1970 e 1980 que a industrialização no interior ganha novo fôlego. Dados da Fundação Seade (1990, apud Assis, 1992) mostram que, em 1980, 45 municípios do Estado respondiam por 78% da produção industrial, valores que cresceram nos anos seguintes. De acordo com o economista Wilson Cano (1988), a Federação contribuiu para o desenvolvimento do interior: na Baixada Santista, o setor petroquímico; nas regiões de Campinas e Ribeirão Preto, o álcool, como produto alternativo para enfrentar as crises do petróleo.

3 Essas cidades receberam investimentos estatais com a presença da Petrobras e da Companhia Siderúrgica Paulista (Cosipa), inaugurada em 1953 e privatizada em 1993.

Cano (1988 apud Assis, 1992, p.15) mostra que a região de Campinas foi beneficiada com outros tipos de investimentos: “[...] os ramos da informática, da microeletrônica e telecomunicações também foram contemplados por estatais federais, institutos de pesquisa e pela Unicamp”.

Os anos 1990 consolidam a industrialização no interior do Estado de São Paulo. A região de Ribeirão Preto é um dos destaques nesse período, em que prevalecem as culturas da soja, da laranja, do amendoim, da cana-de-açúcar, e Franca torna-se responsável pela produção de couro e calçados. Em 1992, Assis (1992, p.143) destacava que as indústrias do vestuário, calçados e artefatos de tecidos possuíam 12 mil estabelecimentos com quase 242 mil trabalhadores diretos. No período, havia pesquisado e registrado a presença marcante de micros e pequenas empresas, 96% do total.⁴

Urbanização de Franca

O município de Franca está localizado na região Norte do estado de São Paulo e sua formação data do século XIX. Nos primeiros anos de sua existência, foi chamada de Belo Sertão da Estrada de Goiás, Terra do Capim Mimoso, Vila Franca do Imperador, Terra das Três Colinas e Capital Nacional dos Calçados Masculinos. Seus primeiros moradores foram paulistas e mineiros, e a estes se juntaram imigrantes italianos, portugueses e árabes. Em seus primórdios, a cidade destacou-se pelo cultivo do café, garimpo, criação de gado e comércio de sal, mas ficou conhecida pelo crescimento industrial.

Em 1900, a população de Franca era de 18.636 pessoas e, em 1950, passou para 53.385, representando um aumento de 187%. Em 50 anos, Franca experimentou ora um crescimento, ora um decréscimo de sua população em função do exercício de suas atividades econômicas. (Caldernos de Estudos, 2000, p.38)

4 Assis (1992) considera microempresas aquelas com um a quatro funcionários e pequenas, com cinco a 99.

Tais atividades incluíam café nas primeiras décadas e fabricação de calçados posteriormente. Sobre a cafeicultura na região, Barbosa (2006) destaca que, entre 1886 e 1920, Franca e região vivenciaram o auge do café. O crescimento populacional no período foi de 341,32%.

A economia cafeeira propiciou ainda o incremento da vida urbana e o aparelhamento infraestrutural, a exemplo da instalação da rede elétrica e de abastecimento de água e esgoto, necessários ao surgimento e evolução das fábricas [...]. (Barbosa, 2006, p.43)

O *Almanaque Histórico de Franca*, publicado em 1943, registra a chegada da iluminação pública em 1904:

A velha Franca andava às escuras. Em 1894, três lampeões à querosene foram colocados por particulares, em frente às suas respectivas casas comerciais. Em 1895, o Intendente Fábio Barreto mandou construir mais 200 dos referidos lampeões, para iluminação da cidade. Em 1897, Santos Pereira encomendou mais 250 para ampliar a iluminação pública. Em 1901, tiveram início os primeiros estudos, seguindo-se-lhes reiteradas tentativas para a instalação da luz elétrica. Vencidas várias dificuldades de ordem moral e financeira, felizmente inaugura-se a luz elétrica em Franca a 9 de abril de 1904. Atualmente, a rendosa indústria é de propriedade da Companhia Francana de Eletricidade (Empresas Elétricas Brasileiras). Com exceção do distrito de Jequara, todos os demais pertencentes ao município de Franca são servidos por luz elétrica. Número de consumidores em 1939: 3.100 particulares, e 35 indústrias. (*Almanaque Histórico de Franca*, 1943, p.30)

A rede elétrica é evidentemente um marco para a posteridade de um início que não foi nada fácil, como registra a citação anterior do *Almanaque Histórico de Franca*, de 1943. É interessante salientar que a “Sociedade Anonyma Companhia Francana de Eletricidade” foi fundada por comerciantes, fazendeiros e políticos da época áurea do café na região: Francisco da Silveira Gusmão, prefeito em 1906, e vereador por dois mandatos; Hygino de Oliveira Caleiro, dono dos Armazéns Caleiro e da Casa Bancária Hygino Caleiro; Jerônimo B. Sandoval, fazendeiro, vereador por dois mandatos; os coronéis An-

dré Martins de Andrade (prefeito em 1905) e Martiniano Francisco de Andrade (prefeito em 1908 e 1911), proprietários, entre outros bens, de fazendas de café e de casas comerciais. Homens ilustres do município com uma coisa em comum: sócios da fábrica francana de fósforos, que também tinha em seu quadro Carlos Pacheco, fundador da primeira indústria de calçados do município, a Jaguar.

[...] outro exemplo é a remodelação da cidade pelo poder público a partir da última década do século XIX; questões como a racionalização do espaço, higienização e embelezamento materializavam-se na preocupação com o planejamento e funcionalidade do traçado urbano, na imposição legislativa da assepsia nos hábitos da população e a multiplicação de praças e jardins, imprimindo a marca de uma sociedade que se modernizava a passos largos no outrora denominado Belo Arraial do Sertão do Capim Mimoso. (Barbosa, 2006, p.43)

Outros exemplos dessa época são o Teatro Santa Maria, construído em 1913; o Hotel Francano, inaugurado em 1929; a Praça Nossa Senhora da Conceição. Ainda existem vestígios do primeiro no centro da cidade, abrigando uma casa de *shows*; o hotel foi demolido no início da década de 1980 e cedeu lugar a um banco; a Praça passou por diversas reformas e modificações.

A cidade se moderniza a cada nova década do século XX, com o crescimento da população urbana em busca de novas oportunidades de emprego, principalmente no setor industrial. A tabela 2 mostra o crescimento da população francana no século XX e no início do século XXI.

Tabela 2. Evolução da população de Franca

Ano	Número de habitantes
1900	18.636
1910	29.000
1920	35.214
1930	23.750
1940	55.760

1950 ⁵	53.485
1960	68.027
1970	95.018
1980	148.997
1990	233.098
2000	287.737
2010	318.785

Fontes: Ipes/Facef, 2000; IBGE, 2009; IBGE, 2010.

Na década de 1970, o aumento da população foi de 39,68%, saltando de 68.027 em 1960, para 95.018 em 1970, observando-se uma situação inversa à década anterior, ou seja, é precisamente na década de 1970 que a população economicamente ativa passa a se concentrar nas atividades industriais, ao mesmo tempo em que o predomínio demográfico na cidade passa a se distanciar do campo. (Cadernos de Estudos, 2000, p.40)

Essa é uma tendência que perdura até os dias atuais, com destaque para os setores de serviço e comércio que agregam mão de obra significativa.

Franca recebe os trilhos da estrada de ferro em 1887, o que vai colocá-la na rota do desenvolvimento e do crescimento econômico, apesar de, nesse caso, não estar atrelado a nenhum fato social. O trem naquele período servia para o transporte de passageiros e do café a ser exportado.

Um ano antes, em 1886, começava a funcionar o Curtume Cubatão, o primeiro da cidade. Foi montado pelo padre Alonso Ferreira de Carvalho que, em 1906, também fundaria o Curtume Progresso.

Vinte anos após a fundação de seu primeiro curtume, vendido em 1890, padre Alonso fundou em 1906 o Curtume Progresso. Como se verá mais adiante, vendido pelo padre a Carlos Pacheco em 1917, o Curtume Progresso, totalmente remodelado e modernizado após sua venda, traduziu-se em um marco para a indústria do couro e do calçado local. Além da facilidade na obtenção regular de couros, outros dois motivos

5 Época em que se deu a emancipação de São José da Bela Vista (SP).

podem ter contribuído para a instalação dos curtumes em Franca: a existência de água em abundância em virtude dos diversos rios e córregos que circundam a região e a forte presença de madeiras ricas em tanino, substância utilizada no curtimento do couro. (Barbosa, 2006, p. 40)

Sobre as indústrias de calçados, Canoas (2007) afirma que a consolidação ocorre a partir da década de 1950 e, citando Vilhena (1968), mostra que, entre 1950 e 1967, foram criadas 150 empresas, sendo 65 em 1967.

Coutinho (2008) e Barbosa (2006) também contam essa história que envolve a descoberta da vocação francana para o calçado que se dará justamente na primeira metade do século XX. Entre 1920 e 1950, o município acompanhou a abertura e o encerramento de dezenas de indústrias de calçados e selarias as quais contribuíram para o ciclo formativo de capitalistas e sapateiros que permanece na atualidade.

Formação da indústria de calçados

Historicamente, a formação da indústria de calçados é masculina:

O processo de desenvolvimento econômico da indústria calçadista brasileira iniciou no Rio Grande do Sul, com a chegada dos primeiros imigrantes alemães, em junho de 1824. Instalados no Vale do Rio dos Sinos, além de atuarem na agricultura e na criação de animais, eles também trouxeram consigo a cultura do artesanato, principalmente nos artigos de couro. [...] Em 1888 surgiu, no Vale dos Sinos, a primeira fábrica de calçados na região, formada por Pedro Adams, filho de imigrantes, que também possuía um curtume e uma fábrica de arreios. O estado gaúcho aumentava a demanda por calçados, fazendo com que a produção se expandisse a cada ano, formando, ao longo do tempo, um dos maiores clusters calçadistas mundiais da atualidade. (Abicalçados, 2009)

Em Franca não foi diferente. Carlos Pacheco, mineiro de Formiga (MG), instalado na cidade desde os primeiros anos do século XX, sócio de uma fábrica de fósforos, montou aquela que é considerada a

primeira indústria de calçados do município pelo uso das máquinas, a Jaguar. Fundada em 1920, foi transferida a seus dois genros posteriormente e, seis anos depois, entrou em falência, sendo que maquinários e demais equipamentos foram divididos entre os credores.

Entre 1920 e 1926, foram registradas em Franca sete empresas com características similares à Jaguar, com algo mais em comum – todas possuíam sócios em seus quadros e se intitulavam sapatarias e selarias; também, como a primeira, fecharam suas portas, tendo apenas uma sobrevivido até 1930. A mão de obra especializada formada pela Jaguar seria absorvida nos anos seguintes pelas novas empresas que se formavam – funcionário ou sócio.

De acordo com Coutinho (2008, p.173), um ex-funcionário da Jaguar abriu seu negócio. “Mário Justino Ferreira, ex-funcionário da Jaguar, em novembro de 1925, inaugura sapataria e selaria, associado a Jerônimo Castro Oliveira. Em apenas 40 dias, porém, Justino deixa a empresa, iniciada com 30 contos de réis.” Em 1927, três negociantes compraram as máquinas que sobraram da falida Jaguar e montaram a Calçados Peixe – Clodomiro Honório da Silveira, Adalgiso de Lima e José Rodrigues da Silveira Júnior (Coutinho, 2008, p.174). Outros ex-funcionários da Jaguar também montaram seus negócios nos anos vindouros.

Uma das atividades industriais mais prósperas é a de calçados. No começo do século, a produção ainda se faz igualmente, tanto de maneira artesanal como industrial. É comum um negociante encomendar diretamente ao sapateiro um número determinado de calçados. No entanto, a produção industrial, feita com mão de obra especializada e usando máquinas modernas, vai superar, gradativamente, essa produção artesanal. Em 1928 São Paulo produz 3.083.142 pares de calçados diversos. (Carone, 2001, p. 116)

O autor destaca que no início do século XX os artesãos e as fábricas enfrentam a concorrência dos calçados importados, realidade que mudará um pouco o cenário com a instalação das estrangeiras: Calçados Clark, Bordallo, Calçados Villaça e Fábrica Brasileira de

Alpargatas e Calçados (mais tarde São Paulo Alpargatas). Calçados Clark tinha, em 1910, 450 operários, e o mais curioso é que essa empresa que abriu suas portas no Rio de Janeiro apenas como comércio chegou ao século XXI com negócios pelo *e-commerce*. De acordo com informações colhidas em um *site* na internet, Calçados Clark estaria no Brasil desde 1822.⁶

Essa realidade mudará nos anos seguintes em São Paulo e Rio de Janeiro. Mas, até lá, a incipiente indústria francana ainda engatinha em busca de consolidação. Isso porque, de acordo com Barbosa (2006, p.66), “[...] a indústria calçadista local teve como característica fundamental a evolução gradativa da fase artesanal, passando a manufatureira para, depois de quase meio século, alcançar o estágio de grande indústria”.

Na década de 1930, são registradas oito novas empresas que seguem o movimento das anteriores: abrem e fecham em poucos anos ou meses. Nesse período surgem dois homens importantes para a constituição do polo calçadista francano: os irmãos Antônio Lopes de Mello (1899-1955) e Miguel Sábio de Mello (1904-1971).

Coutinho (2008) relata que foram abertas 69 empresas na década seguinte, entre elas, Agabê e Medieval, que sobreviveram à primeira década do século XXI; e Calçados Terra, cujo complexo construído no Distrito Industrial prima pela inovação – escritórios, refeitório e chão de fábrica. Tal complexo foi vendido posteriormente a São Paulo Alpargatas e abriga, na atualidade, a indústria de calçados Democrata. “Em 1945, as cinco maiores empresas locais eram, por ordem de volume de capital, Calçados Palermo, Calçados Peixe,

6 A Calçados Clark, da Inglaterra, começou a atuar no Brasil em 1822, vendendo sapatos importados. Foi o ano da proclamação da Independência e Dom Pedro I teria recebido a coroa usando um par “Clark”. A primeira fábrica no Brasil foi inaugurada no Rio de Janeiro em 1830, na Rua do Ouvidor. A partir disso, a Clark produziu mais de 300 milhões de sapatos e foi a maior indústria de calçados do País, chegando a ter uma fábrica no Rio de Janeiro, três em São Paulo, um curtume em São José do Rio Preto (SP) e 42 lojas próprias espalhadas no Brasil. Cada fábrica tinha em média 430 operários e produzia 20 mil sapatos por mês. Chegou a fornecer calçados para o Exército e o Corpo de Bombeiros paulista. Nos últimos anos, os produtos foram vendidos exclusivamente através da internet, pois a família continua no ramo calçadista com fábricas em Londres e Nova York (Serqueira, 2010, *on-line*).

Calçados Mello, Calçados Spessoto e Calçados Samello” (Barbosa, 2006, p.77). No mesmo ano, Hugo Bettarello e seu sogro, Miguel Bagueira Leal, fundaram a Calçados Agabê; em 1963, três sócios de origem sírio-libanesa (José Abbud Sobrinho, Fause Abbud e Jorge Abbud) fundam a Calçados Abbud. Chega-se à década de 1950 com 59 empresas abertas.

É interessante destacar que nesse cenário de homens e máquinas as mulheres são referenciadas apenas como mães ou esposas de figuras ilustres da indústria calçadista. Há uma exceção a dois momentos no relato de Coutinho (2008) que podem ter passado despercebidos por não ser este o seu foco de interesse: uma empresa constituída em 1944 tinha uma mulher como sócia: “Cristóvão de Oliveira Paes Leme e Maria Gomes da Silva. Maria era comanditária⁷ e manteve investimento por um ano”. A outra referência aparece somente em 1955 – os sócios são Elvira Gimenes Garcia e Elsio Scott, que montaram a Gimenes & Scott.

Nos anos de 1940 ainda não havia um polo calçadista em Franca, desenhava-se. A população urbana no início da década totalizava quase metade dos habitantes do município e a cidade acompanhava as mudanças que ocorriam na estrutura econômica nacional: o crescimento da indústria superava o da agricultura e o país não dependia essencialmente das lavouras de café para gerar riquezas e sobrevivências. O empreendedorismo lastreado no conhecimento das técnicas e na força do trabalho, carente de recursos financeiros – uma característica da fabricação de calçados em Franca desde 1900 –, ampliou-se geometricamente. Consolidou-se o ciclo que perdura até hoje: o de trabalhadores transformarem cômodos da casa em oficina, inspirados no êxito de industriais da mesma origem. Espelhar-se no semelhante é um ponto fundamental para compreender não apenas a formação como a existência do polo. Novos fabricantes surgem em profusão a partir de 1940; são ex-operários na maioria, com cerca de 26 anos de idade na média geral, além de filhos ou parentes de antigos artesãos. Posteriormente, várias dessas

7 Comanditária: sociedade comercial em que alguns sócios entram com capital, mas não gerenciam os negócios (Houaiss e Villar, 2004, p.170).

empresas também desovaram outros produtores e assim sucessivamente. (Coutinho, 2008, p.189)

A partir da década de 1960, dezenas de indústrias de calçados foram abertas no período do chamado “milagre brasileiro”, durante a ditadura militar. Esta se sustentava em três pilares: arrocho salarial, empréstimos que aumentaram a dívida externa e política estatal favorável à presença do capital estrangeiro. Nesse período, expandem-se as multinacionais. Salários mais baixos e mão de obra abundante e reprimida foram os atrativos para as empresas estrangeiras se fixarem no Brasil.

[...] quando o governo militar passou a acenar com incentivos ao setor, as possibilidades do mercado internacional começaram a aparecer no horizonte [...] apenas uma parte dessas centenas de pequenas empresas criadas entre 1940 e 1970 sobreviveu às intempéries de uma economia marcada pela instabilidade, pela inflação, pela dificuldade de crédito, assim como às insuficiências de sua própria administração. (Barbosa, 2006, p. 80)

Barbosa (2006, p.81) esclarece que o cenário com o qual se trabalha nesta pesquisa tem singularidades expressas na “[...] ascensão de pequenos fabricantes à condição de empresários”. Entre elas estaria o baixo nível tecnológico que “[...] refletiu-se em uma indústria de mão de obra intensiva na qual as exigências de capital tendiam a ser muito baixas – daí o predomínio de artesãos e ex-operários em seus primórdios”, característica, segundo ele, da indústria de calçados como um todo. Um exemplo seria a própria Inglaterra, que no século XIX fabricava calçados artesanais, em pequenas indústrias, com partes sendo feitas externamente à fábrica.

De acordo com Barbosa (2006, p.81), Karl Marx analisou,

[...] o trabalho domiciliar de costuradores e costuradeiras de calçados. [...] Segundo Marx o trabalho familiar na fabricação de sapatos e botas absorveu boa parte da produção de máquinas de costura, que eram, já na época, alugadas aos trabalhadores que não tinham condições de comprá-las.

As grandes indústrias de calçados masculinos ajudaram a escrever a história industrial de Franca. Apesar de a Samello ter significado evolução, outras, como as formadas pela família Martiniano, ajudaram a demonstrar o potencial local:

[...] a pequena empresa fundada nos anos 1950 por Genésio Martiniano, na qual o proprietário se ocupava das tarefas de produção junto com os filhos mais velhos, Nelson Martiniano e José Martiniano de Oliveira, deu origem a um grupo econômico que nos anos 1980 já se destacava bastante para assumir a fabricação de cabedais para a multinacional Nike no Brasil [...] a performance alcançada nos anos 1990 pelas empresas surgidas com base no grupo deixa patente que a ascensão dos Martiniano à categoria de grandes empresários não pode ser negada. Uma delas, a N. Martiniano, contava em 1985 com 1.500 funcionários e faturamento de US\$ 14 milhões, estando entre as quatro maiores exportadoras locais. [...] A M2000 que tinha à frente Antonio Galvão de Oliveira, um dos três filhos mais jovens do fundador, contava em 1992 com 2.200 funcionários e faturamento de US\$ 80 milhões. (Barbosa, 2006, p.107)

Barbosa ainda destaca duas empresas que estão em funcionamento e foram fundadas na década de 1960: Jacometti e J. Jacometti. As duas se originaram com os irmãos Júlio e Onofre Jacometti, que foram funcionários da Samello. A Irmãos Jacometti foi fundada em 1969 e, em 1981, a sociedade foi desfeita, originando os Calçados Jacometti, sendo dirigida por Elcio Jacometti (um dos filhos de Onofre), empresário que chegou à presidência da Abicalçados; e a J. Jacometti e Filhos, a “[...] fabricante escolhida para confeccionar o sapato do presidente da República, Luiz Inácio Lula da Silva, eleito em 2002.”. (Barbosa, 2006, p.109)

O calçado feminino, por sua vez, começou a ganhar espaço na produção local quando os empresários o perceberam como salvação econômica. Essa é uma realidade contada pela autora em 1997, em um trabalho jornalístico. De lá para cá, a produção feminina cresceu com calçados, bolsas e acessórios. Uma das maiores fábricas de Franca é de calçados femininos, com 1.500 funcionários na sede e

várias pequenas empresas próprias que produzem calçados femininos de alto valor agregado. O projeto de expansão conta com franquias em países como Estados Unidos, França, Austrália, Argentina, entre outros.

Reestruturação produtiva e as mudanças no setor calçadista

A história econômica e social de Franca está atrelada à indústria de calçados: a Samello, depois da Jaguar, foi a grande mola propulsora do capitalismo francano.

A Samello tornara-se não apenas a maior fabricante de Franca, em meados de 1950, como também referência para o setor. Durante décadas, o novo prédio serviu de modelo a indústrias nacionais e da América Latina. O lançamento do mocassim é um marco na história do segmento. Foi ainda a primeira da cidade a oferecer assistência médica e participação nos resultados aos funcionários, a utilizar esteiras mecânicas na produção, a ingressar no mercado externo etc. (Coutinho, 2008, p.203)

Além dela, destacam-se Agabê e Sândalo, que tiveram suas configurações alteradas a partir dos anos 1990. Ambas anunciaram o encerramento de suas atividades em Franca, mas ainda mantiveram as unidades do Nordeste; também passaram a trabalhar com terceirização (dados preliminares mostraram que a Samello chegou a contratar 18 empresas terceirizadas), enquanto os trabalhadores, no caso, ex-trabalhadores, tiveram que se submeter a acordos trabalhistas para receberem seus direitos parcelados. A Sândalo também anunciou o encerramento de sua produção licenciando sua marca a cinco unidades fabris, organizadas e dirigidas por ex-funcionários preparados para esse momento.

[...] o município de Franca, assim como a região administrativa a qual pertence experimentou, na década de 90, sobretudo no setor da indús-

tria e no seu subsetor de calçados, principal atividade econômica da cidade, intensas mudanças a partir de 1994, as quais impactaram negativamente no emprego da mão-de-obra direta, uma vez que esta atividade é intensiva de mão-de-obra. O número de pessoas empregadas no mencionado ramo de atividade econômica sofreu uma abrupta redução a partir de 1995, reflexo entre outros, do regime de sobrevalorização cambial (1994-1998) e do aumento das importações de calçados. (Cadernos de Estudos, 2001, p.29)

Crescer e se desenvolver econômica e socialmente não é tarefa das mais fáceis enfrentadas pelos municípios. Para que isso ocorra, algumas medidas são necessárias e [...] “só se efetivarão no longo prazo. Dependem da capacidade de articulação entre o setor público e o privado no sentido de discutirem e proporem estratégias suscetíveis de atraírem novos e diversificados investimentos [...]”. (Cadernos de Estudos, 2001, p.50)

[...] o crescimento e o desenvolvimento econômico e social são processos suscetíveis de produzirem resultados de natureza quanti-qualitativa, medidos não só pelo crescimento do produto da economia, como pelo crescimento dos fatores de produção, mas também pelas mudanças estruturais e melhorias de natureza qualitativa dos próprios fatores empregados no processo produtivo. [...] a má distribuição de renda constitui um grande entrave estrutural, seja no nível individual ou regional, pois de certo modo restringe as possibilidades de crescimento da economia voltadas para dentro, isto é, aproveitando e explorando o potencial do próprio mercado interno. (Cadernos de Estudos, 2001, p.77)

O século XXI chegou de forma bastante alarmante para os donos do capital e os sapateiros. As mudanças no mundo do trabalho trouxeram consequências profundas para a indústria de calçados, como aponta Antunes (2000), a precarização e destruição da força humana que trabalha e consequente *status* de descartável, a destruição do meio ambiente em nome do mercado produtor de capitais com o aval da sociedade que não se conscientiza. A crise estrutural do capital fez que [...] “entre tantas consequências, o capital im-

plementasse um vastíssimo processo de reestruturação, com vistas à recuperação de seu ciclo de reprodução que afetou fortemente o mundo do trabalho” (Antunes, 2000, p.21).

Durante a década de 1990, a indústria calçadista passou por alterações no processo de trabalho que deixaram marcas difíceis de serem apagadas. A chamada reestruturação produtiva trouxe insegurança ao mercado de trabalho e na representação de classe (sindicatos), além de desigualdade e concorrência entre os desempregados. Muitas empresas usavam artifícios para baratear os custos da mão de obra contratando especialistas, mas registrando-os com cargos inferiores aos reais.

Teles (1994) oferece elementos instigantes para pensar a relação entre a reestruturação produtiva, a reprodução da pobreza e a cidadania, chamando a atenção para a dificuldade de articulação entre os sujeitos políticos em função também da fratura de identidades promovida pela condição de precariedade. A reestruturação produtiva, como sabemos, vem sendo conduzida em combinação com o ajuste neoliberal, o qual implica desregulamentação de direitos, o corte dos gastos sociais, deixar milhões de pessoas à sua própria sorte e “mérito” individuais – elemento que também desconstrói as identidades, jogando os indivíduos numa aleatória e violenta luta pela sobrevivência. Assinalamos, então, que o caráter da organização do trabalho na revolução tecnológica em curso é desagregador da solidariedade e regressivo. (Behring, 2001, p.111)

Em 1993, com a “crise” instalada, Franca foi eleita pela revista *Exame* como uma das dez cidades mais interessantes do país. Esse fato não mais se repetiu e a cidade só voltou a figurar em outras listas como esta em 2009, quando fez parte de um *ranking* das cem melhores cidades do país. Foi uma década difícil para a cidade, mas, principalmente, para os(as) sapateiros(as).

Franca possui capacidade instalada para fabricar 37 milhões de pares/ano e somente em 1986 chegou próxima desse número. Naquele ano, os sapateiros francanos produziram 35 milhões de pares. Na década de 1990, houve mudanças em três níveis: vendas, produção e geração de empregos.

Se, em agosto de 1986, o número de empregados no setor calçadista chegava a 37 mil pessoas, em março de 1999 esse número não ultrapassou 15.794, fechando o ano com 15.153 trabalhadores. Os números voltaram a crescer no ano seguinte e, em 2000, 18 mil pessoas estavam trabalhando na indústria de calçados, e nos meses de outubro e novembro (período sazonal de fechamento dos pedidos) ela empregou quase 20 mil trabalhadores (Sindifranca, 2000).

O que se apresenta, portanto, é um quadro alarmante, pois aproximadamente 20 mil pessoas foram excluídas do mercado formal de trabalho, entrando, conseqüentemente, para a informalidade ou exército de reserva. Há de se observar ainda que centenas de operários não receberam seus direitos trabalhistas e muitos tiveram que recorrer à Justiça do Trabalho. Outros foram obrigados a aceitar acordos e receber seus pagamentos em bens: couro, calçados e máquinas antigas. Alguns processos iniciados na década de 1980 ainda permanecem sem solução da Justiça.

Em 1988 e 1989, o volume da produção calçadista brasileira continuou declinando, embora o da produção francana apresentasse sinais de recuperação, com a produção elevando-se para 24 milhões de pares em 1988 e para 27 milhões de pares em 1989. A oferta de postos de trabalho, porém, não obedeceu à mesma proporção que o incremento do volume da produção. Em 1988, as indústrias calçadistas francanas empregavam diretamente entre 29.408 e 26.178 trabalhadores e, em 1989, entre 31.794 e 29.572 trabalhadores. A redução proporcional do número de vagas pelas indústrias calçadistas francanas no final da década de 1980 aponta para uma tendência que se tornou mais acentuada no setor ao longo dos anos 90: a ampliação do volume de produção com a retração do número de trabalhadores empregados diretamente pelas empresas, resultados menos da incorporação de tecnologia à base técnica da produção e mais da adoção de estratégias de reestruturação do processo produtivo. (Navarro, 1998, p.165)

Cada vez que as empresas implantavam processos ligados à reestruturação produtiva, centenas de trabalhadores viam seus postos de trabalho fechados e outros acabavam trabalhando em casa, sem

vínculo empregatício. Quem permanecia na mesma fábrica percebia que o volume de trabalho aumentava cada vez que um colega era dispensado e não substituído.

Em 1990, o volume da produção brasileira de calçados continuou em declínio [...] A produção francana se manteve no mesmo nível alcançado no ano anterior, totalizando 27 milhões de pares. O mercado interno elevou-se ligeiramente, absorvendo 67% do montante produzido no município e compensando a redução daquele destinado à exportação. Não obstante, a tendência de redução de postos de trabalho manteve-se: o número de trabalhadores assalariados oscilou entre 30.588 e 27.088. (Navarro, 1998, p.166)

A redução de postos de trabalho não parou e, entre janeiro e dezembro de 1992, o número de funcionários passou de 27.062 para 24.394 pessoas. Em 1993, antes do Plano Real, o setor brasileiro de calçados totalizou 525 milhões de pares, e 62% estavam destinados ao mercado interno e, em Franca, foram produzidos 31,5 milhões de pares.

Segundo Navarro (1998, p.169), a ampliação das vendas do calçado francano deveu-se às crises econômicas vividas na Itália e na Espanha, países expressivos na produção de calçados, o que os levou à prática de políticas de valorização cambial, tornando o valor do calçado masculino de couro menos competitivo no mercado internacional e favorecendo a ampliação do volume de calçados exportados pelas empresas francanas. Esse momento, propício ao aumento das exportações, foi pouco explorado pelas indústrias de Franca.

Em 1994, apesar de a produção de calçados ter-se mantido como a do ano anterior, os postos de trabalho continuaram oscilando entre 27.539 e 24.676 funcionários. A mudança cambial, advinda do Plano Real, prejudicou fortemente o setor em 1995; ao mesmo tempo, Espanha e Itália davam sinais de recuperação.

A desvalorização cambial praticada por esses países acabou reduzindo a competitividade dos calçados masculinos de couro produzidos em Franca. A situação se agravou com a ampliação da participação dos cal-

çados produzidos nos países asiáticos, dificultando a concorrência dos calçados masculinos de couro produzidos em Franca com esses calçados, de baixo valor e qualidade [...] (Navarro, 1998, p.173).

Os postos de trabalho continuaram a ser reduzidos e de 24.496 caíram para 18.557 em 1995. Falências e concordatas também atingiram as empresas de calçados e suas correlatas em Franca. Em 1996, apesar dos 24,8 milhões de pares de calçados produzidos, a indústria de calçados fechou o ano empregando 18 mil trabalhadores.

Independentemente das variações ascendentes e decrescentes do volume da produção ao longo da década de 1986-96, a indústria calçadista francana extinguiu pelo menos 16.500 postos de trabalho nesse período, decorrência não da incorporação de maquinário mais desenvolvido [como ocorreu nas indústrias têxteis], e sim da adoção de estratégias de gerenciamento da produção pelas indústrias. (Navarro, 1998, p.175)

A redução dos postos de trabalho continuou entre 1997 e 1999. Nesses três anos, as indústrias de calçados chegaram a empregar 16 mil trabalhadores com carteira assinada. Somente em 2000 voltou a crescer e saltou para 18 mil, ou seja, dois mil postos de trabalho foram reabertos. Nesse período, houve a valorização do dólar, que aqueceu as vendas no mercado externo. A tabela 3 dá uma dimensão do que ocorreu na década da reestruturação produtiva.

Tabela 3. Trabalhadores na indústria de calçados/década de 1990

Ano	Nº de empregados diretos
1990	27.088
1991	24.939
1992	24.394
1993	24.676
1994	24.496
1995	18.557
1996	18.000

continua

continuação

1997	16.000
1998	14.240
1999	15.376
2000	18.000

Fonte: Sindifranca, 2009.

Os trabalhadores que ficaram sem acesso ao trabalho formal tiveram que se adaptar a uma nova realidade produtiva. O trabalho terceirizado expandiu-se na década de 1990 e muitos ex-funcionários, apoiados pelas próprias empresas, montaram seus negócios. Esse trabalho não demandava (nem demanda) tributos para as indústrias contratantes. Costura manual, pesponto e corte são três áreas da produção de calçados constantemente terceirizadas, mas todas as demais operações podem ser realizadas fora da planta industrial.

Navarro (1998, p. 178) explica o que houve com os 20 mil postos de trabalho fechados no setor calçadista a partir de 1990:

Em meio à aceleração do processo de reestruturação produtiva, a partir dos anos 90, assistimos a um crescente movimento de descentralização da produção que passa a ser denominado pelo neologismo “terceirização”, cujo padrão adotado no Brasil tem sido referenciado como “fraudulento”, “espúrio” e “predatório”, por buscar a redução de custos através da exploração de relações precárias de trabalho que se objetivam em diferentes formas: na subcontratação de mão de obra; nos contratos temporários de trabalho; na contratação de mão de obra por empreiteiras; no trabalho em domicílio; no trabalho por tempo parcial e no trabalho sem registro em carteira, mecanismos esses que buscam neutralizar a regulação estatal e a sindical e que colocam em risco uma série de direitos sociais e trabalhistas, duramente conquistados.

Essa é uma realidade que não se alterou nos últimos anos. Uma das gestoras, sujeito da presente investigação, salientou tal situação, afirmando que existem dezenas de prestadores irregulares que, por sua vez, subcontratam mão de obra, normalmente feminina, para trabalhos em casa, como pesponto e costura manual.

Em 2007, dados da Associação Brasileira da Indústria de Calçados (Abicalçados) mostravam que, em todo o Brasil, existiam quase 8 mil indústrias de calçados que geravam mais de 300 mil empregos diretos. São números superiores aos de 2000, quando dados do Banco de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) apontavam 4 mil empresas, 260 mil empregos diretos e capacidade instalada estimada em 560 milhões de pares/ano. A maior parte da produção é destinada ao consumo interno e o Brasil é considerado o terceiro maior produtor mundial de calçados. Os maiores são China e Índia, respectivamente.

Ainda de acordo com dados do BNDES (2000), o Vale dos Sinos, no Sul, entendido dessa forma por congregar 18 cidades, produziu no início do século XXI 40% da produção nacional. O estado de São Paulo, com conglomerados calçadistas em três cidades – Birigui, Franca e Jaú –, é o segundo maior polo do Brasil. Franca sozinha detém 6% da produção nacional (Tabela 4).

Tabela 4. Trabalhadores na indústria de calçados – 2000-2009

Ano	Nº médio de funcionários/ano	Mês mais expressivo	Nº de funcionários/mês
2000	17.474	Outubro	19.615
2001	17.942	Novembro	19.514
2002	18.754	Novembro	20.897
2003	20.644	Outubro	23.538
2004	25.579	Outubro	29.634
2005	25.460	Outubro	27.355
2006	24.258	Outubro	26.818
2007	24.357	Outubro	27.470
2008	24.851	Setembro	28.511
2009	22.390	Outubro	26.520

Fonte: Sindifranca, 2010.

[...] as alterações no mundo do trabalho sustentam-se no desenvolvimento tecnológico por meio do surgimento da robótica, da microeletrônica e da automação, promovendo a busca de novas linhas de produto e nichos de mercado [...]. (Serra, 2001, p.154)

A indústria de calçados também se vê diante dessa situação, mas as pessoas ainda são necessárias na fabricação de calçados. As novas tecnologias não foram capazes de substituir mulheres e homens na montagem de um par de sapatos. Os investimentos nesse setor são direcionados ao desenvolvimento de novos produtos, com inovações na questão conforto *versus* saúde. O valor agregado a esses produtos trouxe crescimento econômico aos donos do capital, o que não se refletiu da mesma forma com a mão de obra.

O novo padrão capitalista (a acumulação flexível) confronta-se com o padrão fordista rígido, de produção em série, de estoques maciços de mercadorias, de decomposição do processo de trabalho, de controle da mão de obra homem a homem, de consumo de massa, de mercados amplos e indistintos. (Serra, 2001, p.154)

A indústria de calçados se adaptou aos novos tempos, deixou de trabalhar com estoques para investir em pedidos e, a partir daí, ter a matéria-prima em ritmo de produção do bem manufaturado, no caso, o sapato. Flexibilizou a relação contratual, passando parte da produção aos prestadores de serviços terceirizados. “O que se apre- goa no novo padrão é a flexibilidade dos processos e mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo, as respostas imedia- tas e diretas às demandas por segmentos do mercado” (Serra, 2001, p.154). Constantemente, buscam-se novos mercados para garantir a ampliação econômica do capital, além da produção de calçados com maior valor agregado. Aos trabalhadores resta acompanhar esses momentos cíclicos, ora com mais oferta de emprego, ora com menos.

De acordo com Canoas (2007, p.123), as fábricas que nasceram em Franca não tiveram problemas com a mão de obra, pois a técnica de fabricação do sapato é relativamente simples. A própria empresa contratante pode ensinar o aprendiz, o que dependerá da sazonalidade do setor, ou quem tiver interesse pode se matricular em um dos muitos cursos oferecidos pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai):

O fenômeno da industrialização francana propicia relativa facilidade de emprego e trabalho a grande contingente de trabalhadores. [...] O capital, em Franca, completa à força a sua lógica de acumulação, mantendo os sapateiros enquanto força de trabalho, que produz o valor, distante dos benefícios do capital e junto a uma realidade de produção, em níveis quase de subsistência. (Canoas, 2007, p.123)

O cenário da indústria de calçados

No primeiro semestre de 2010, a contratação de homens e mulheres para a indústria calçadista ganhou um novo capítulo: diversos veículos da imprensa divulgaram informações sobre a escassez de mão de obra especializada. Na prática, isso significava que estavam sobrando vagas, fato que levou algumas empresas a fazer ampla campanha de contratação na mídia. A situação sentida por muitas empresas foi confirmada por duas gestoras entrevistadas. Uma das informações veiculadas salientava que os salários em 2010 estavam mais atrativos do que os pagos habitualmente. Na experiência da autora do presente estudo, como assistente social da São Paulo Alpargatas, essa realidade foi sentida na década de 1990, quando se tornou difícil contratar sapateiros especializados para alguns setores. O diferencial, porém, era que a política da empresa não previa salários mais elevados. Ainda no primeiro semestre de 2010, Franca figurou entre as cidades brasileiras que mais criaram vagas, 13 mil, ficando em 11^a lugar no *ranking* brasileiro, atrás apenas de dez capitais. De acordo com dados do Sindifranca (2010), nos primeiros seis meses de 2010, 24.064 pessoas estavam trabalhando na indústria de calçados; no mês de junho, o setor registrou 27.223 funcionários, um crescimento de 20,13% em relação ao mesmo período de 2009 (22.661).

Essa tendência permaneceu no segundo semestre de 2010 e, com as contratações em alta, o município figurou entre as 50 cidades brasileiras que mais geraram empregos, fechando o ano em 47^a

lugar. De acordo com os dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged)/Ministério do Trabalho, a geração de empregos com carteira assinada alcançou a marca de 8.140 vagas. A indústria de transformação, onde se encontra o setor de calçados, foi responsável pelo saldo positivo de 4.370 vagas. É o segundo melhor resultado da primeira década do século XXI para o município, ficando atrás de 2004, quando 8.335 vagas foram abertas. Ao final de 2010, a cidade manteve cerca de 30 mil pessoas trabalhando diretamente nas indústrias de calçados.

Toda essa euforia traduzida pela mídia precisa ser analisada com cuidado, pois as indústrias de calçados da cidade já foram responsáveis pela geração de quase 40 mil vagas diretamente. Em vinte anos, os trabalhadores perderam seus postos de trabalho tendo em vista o fechamento de inúmeras empresas, a reestruturação produtiva e seus reflexos, como a flexibilização das relações de trabalho e a terceirização. Os números atuais são positivos, mas, na prática, significam a reabertura de vagas e não a criação de novas.

A maior parte da produção de calçados das indústrias francanas é voltada para o mercado interno, mas as vendas para o externo têm papel importante na economia da cidade. Em 2010, as exportações cresceram 16% em relação a 2009 e cerca de 3,5 milhões de pares foram enviados ao mercado internacional. Os Estados Unidos continuam sendo o principal comprador (42% do total), assim como Reino Unido, França, Espanha e Arábia Saudita também figuram como clientes, todos, porém, com menos de 5% de participação total.

Por sua importância estratégica, na atualidade Franca integra o programa de fomento aos Arranjos Produtivos Locais (APLs)⁸ de-

8 Os APLs são concentrações de empresas que atuam em atividades similares ou relacionadas, que, sob estrutura de governança comum, cooperam entre si e com outras entidades públicas e privadas. As empresas localizadas em APLs produzem diversos tipos de produtos em municípios que já desenvolvem forte atividade comercial. Uma das vantagens do APL é facilitar o acesso de micro, pequenas e médias empresas a programas de gestão empresarial, mercado, processo, produtos e linhas de financiamento, visando ao seu fortalecimento no mercado interno e acesso ao externo. Outra vantagem é incentivar a troca de informações entre as próprias empresas, com as entidades de classe, governos e instituições de ensino e pesquisa.

envolvido pela Secretaria Estadual de Desenvolvimento. O APL do calçado é considerado prioritário para o programa de fortalecimento da competitividade das empresas do Estado de São Paulo. A autora da presente pesquisa presenciou a formação do primeiro grupo em Franca, em 2003, cuja atuação não gerou resultados. Posteriormente, fizeram-se novas tentativas, também sem sucesso. Em 2009, um novo grupo foi formado e o diferencial é que os participantes são empresários e empresárias, proprietários de micro e pequenas empresas, interessados no fortalecimento da indústria e em sua consequente sustentabilidade, conforme avaliação de uma das integrantes, gestora entrevistada para esta pesquisa. Os resultados dos investimentos atuais deverão ser sentidos entre 2011 e 2013, após a aprovação de um projeto enviado ao Banco Mundial que prevê a liberação de recursos para diversos APLs:

[...] é preciso envidar esforços para racionalizar estas indústrias de maneira a garantir a sua parcela do mercado interno. Esta racionalização passa pelo fortalecimento dos poucos APLs hoje existentes e políticas de apoio à emergência e consolidação de novos APLs, em outras palavras, na rearticulação das relações entre grandes empresas e empreendimentos de pequeno porte, e na promoção das mais variadas formas de empreendedorismo coletivo a montante (serviços técnicos, treinamento da mão de obra, design, compras coletivas) e a jusante (comercialização). Deve-se contemplar ainda a criação de bancos de APLs. (Sachs, 2008, p.143)

É, portanto, nesse cenário – descrito nas páginas anteriores – que se localiza o presente trabalho. O município de Franca, cidade do interior de São Paulo, e o desenvolvimento da indústria calçadista acompanharam os efeitos da globalização e todas as mudanças decorrentes. Entender o que ocorreu com o desenvolvimento e o crescimento desse universo se tornou importante, inclusive para que novas políticas públicas e empresariais possam ser aplicadas. Um bom exemplo é a própria formação dos APLs.

Franca e seus habitantes – mulheres e homens, capitalistas e operários – sobreviveram a todas as políticas governamentais do

século XX: o desenvolvimentismo econômico no governo de Juscelino; a pressão por resultados durante o “milagre econômico”, nos idos da ditadura militar; a “década perdida” dos anos 1980, com impactos negativos para os operários; a reestruturação administrativa e produtiva dos anos 1990 que ceifou empregos nunca recuperados.

Os impactos dessas mudanças estruturais atingiram empresas públicas e privadas, mas o preço mais alto foi pago pelas classes menos favorecidas, em que se encontram os trabalhadores da indústria calçadista francana:

Ao lado do plano de estabilização, o governo tentou realizar um processo de modificação estrutural do país partindo de dois pontos: a reforma do Estado e a abertura comercial e financeira. A reforma do Estado foi realizada através da privatização das empresas estatais e da reestruturação na gestão e concessão dos serviços públicos. A privatização foi demandada por alguns setores empresariais, justificada pela ineficiência do setor público na provisão dos bens e pela incapacidade do Estado de investimentos necessários, principalmente nos segmentos de infraestrutura. (Lima, 2007, p.43)

Ainda de acordo com Lima (2007), a ideia da privatização teve início no governo de José Sarney, ganhando força com o presidente Fernando Collor de Mello e, em seguida, no governo de Itamar Franco, quando o processo de globalização ganhou visibilidade. A autora complementa salientando que o Plano Real, lançado durante o governo de Itamar Franco, apresentou impactos positivos e negativos sobre a estrutura social e econômica do país.

Mesmo atingindo de forma diferente as classes trabalhadoras e a burguesia,

[...] foi considerado o mais bem-sucedido de todos os planos elaborados no combate à inflação, tendo em vista a combinação de condições e fatores históricos, políticos e econômicos que viabilizaram a concretização das medidas adotadas. [...] Este plano conseguiu colocar a inflação sob controle, no entanto, enfatizou a moeda valorizada e a política de juros altos para assegurar a presença do capital estrangeiro volátil em busca

dos ativos baratos. Esta política de altas taxas de juros favoreceu a queda do investimento produtivo, com grande deslocamento de capitais para a especulação financeira. (Lima, 2007, p.45)

Muitas empresas fecharam as portas diante das mudanças estruturais e, em Franca, não foi diferente. Essas mudanças, porém, nunca mais deixaram de existir, mas será que gestoras e gestores estão preparados para as mudanças que ainda virão? O destino de Franca é o modelo italiano, o espanhol ou o chinês?

Na Itália, grandes empresas que empregavam milhares de trabalhadores foram fechadas e suas produções, transferidas para os países do Leste Europeu ou para a China. Sobreviveram pequenos ateliês onde não se compram calçados, mas marcas como Prada, Gucci, entre outras. Esse foi o caminho encontrado para a manutenção do setor calçadista no país e também do quesito qualidade, ainda que os maiores sacrificados tenham sido os trabalhadores italianos.

Na Espanha, o caminho foi diferente e os investimentos recaíram sobre a reorganização das fábricas, da gestão, da fabricação em quantidades no chamado *fast fashion*, ainda que em plantas industriais menores que necessitam de mão de obra reduzida.

A China investiu na fabricação e exportação de calçados e seus números impressionam, pois o país mantém fábricas para os abastecimentos interno e externo – são produzidos anualmente cerca de 8 bilhões de pares. Empresas internacionais como Adidas e Nike, e nacionais, como Azaleia, encontram naquele país mão de obra em grande quantidade e, ávida por trabalho, ainda que sem qualquer proteção trabalhista. Posteriormente, os calçados fabricados nesse país asiático são distribuídos pelo restante do mundo com preços muito mais baixos, o que afeta diretamente os países sem a mesma competitividade.

3

A CONSTRUÇÃO DA PESQUISA

O processo da pesquisa

O sucesso de uma pesquisa depende da competência do pesquisador e da metodologia a ser seguida. Levando-se em consideração que a pesquisa é algo desafiante e que o objeto estudado torna-se fragmento da realidade, os desafios postos são enormes. Demo (2002, p. 94) destaca que a pesquisa é uma forma de aprendizagem reconstrutiva e, por isso, o pesquisador deve estar respaldado teórica e metodologicamente de forma que a leitura da realidade seja a mais científica possível. O presente estudo se reporta ao método indutivo, que se destaca por estudar as particularidades e especificidades às generalizações objetivadas. De acordo com Ruiz (1996, p. 141), a indução científica parte do fenômeno para chegar à lei geral: “Observa, experimenta, descobre a relação causal entre dois fenômenos e generaliza esta relação em lei, para efeito de predições”.

A pesquisadora procurou respaldar-se metodologicamente para garantir precisão à investigação, selecionando o estudo exploratório, tendo em vista que sua principal finalidade, segundo Gil (1999, p. 43),

[...] é desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Habitualmente envolve levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso [...]. É desenvolvida com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.

Com base nesses princípios, o estudo contou com ampla pesquisa bibliográfica, essencial à consecução dos objetivos propostos, complementada por profunda análise de documentos nacionais e internacionais. Leitura de livros e artigos relevantes para o entendimento das categorias teóricas propostas neste projeto de pesquisa – desenvolvimento, sustentabilidade e gênero – foi essencial para proporcionar uma visão mais apropriada sobre o objeto do estudo – a cultura organizacional das indústrias de calçados dirigidas por mulheres – e dos sujeitos – as gestoras e as operárias das empresas selecionadas.

Também foi preciso definir metodologicamente a abordagem da presente pesquisa e a pesquisadora concluiu que o estudo qualitativo alcançaria a necessária compreensão da realidade. Para Alves-Mazzotti e Gewandsznajder,

[...] nos estudos qualitativos, a coleta sistemática de dados deve ser precedida por uma imersão do pesquisador no contexto a ser estudado. Essa fase exploratória permite que o pesquisador [...] defina pelo menos algumas questões iniciais, bem como procedimentos adequados à investigação dessas questões. (1999, p. 147).

Para Richardson (1999, p. 90), a pesquisa qualitativa “[...] pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados [...]”. A abordagem qualitativa se mostrou viável à presente investigação pela própria aproximação ao objeto de estudo.

Tabela 5. Indústrias de calçados de Franca – Números

Órgão informativo	Instância	Número de indústrias de calçados em Franca
Acif	Associação de classe (municipal)	251 (associadas)
Ipes/Unifacéf	Municipal	760
Junta Comercial/ Secretaria da Fazenda	Estadual	Não informado
Ministério do Trabalho/Caged	Federal	3.322

continua

continuação

Prefeitura Municipal	Municipal	2.280
Sindifranca	Associação de classe (municipal)	760 (no município) 213 (associadas)

Fontes: Sindicato da Indústria de Calçados de Franca (Sindicafranca), Instituto de Pesquisa (Ipês)/Centro Universitário de Franca (Unifacef), Ministério do Trabalho/Caged, Associação de Comércio e Indústria de Franca (Acif) e Prefeitura Municipal de Franca (SP).

As indústrias de calçados localizadas no município de Franca, no estado de São Paulo, integram o universo da pesquisa, porém torna-se difícil precisar o número de estabelecimentos, tendo em vista a dinâmica da economia, que registra a abertura e o encerramento de empresas quase que diariamente. Vários órgãos de diferentes instâncias – municipal, estadual e federal – congregam indicativos desse movimento que foram utilizados na definição da amostra (Tabela 5).

Os números não são próximos porque cada instituição segue uma metodologia diferente. Sindifranca e Ipês/Unifacef utilizam uma pesquisa de 2005 que aponta o número de indústrias de calçados formais. O Ministério do Trabalho, por meio da Caged, congrega 3.322 estabelecimentos, sem informações adicionais sobre esses locais. A Prefeitura Municipal mantém registros com certa atualização em razão dos setores de registro e fiscalização. A Acif mantém um quadro associativo com mais de três mil empresas, e a indústria de calçados conta com 251 representantes, número maior do que o registrado no Sindifranca, mas de acesso externo mais restrito. A Junta Comercial, por meio da Secretaria Estadual da Fazenda, não informou os números solicitados, respondendo à pesquisadora, por escrito, que não dispunha dos números naquele momento.

O Sindifranca era a fonte mais acessível e a listagem das empresas associadas encontrava-se disponibilizada em sua página na internet. No período da finalização da pesquisa de campo (janeiro/junho

de 2010), o órgão congregava 213 empresas com dados atualizados: razão social, nome fantasia, endereço, telefone, site, e-mail, nome dos proprietários, tipos de calçados fabricados, se se tratava de empresa exportadora ou não. Pela confiabilidade dos dados e acesso, as indústrias associadas ao Sindifranca foram selecionadas para o universo da pesquisa.

O interesse investigativo era levantar o número de empresas que possuísem mulheres proprietárias, um dos critérios para a constituição da amostra:

- indústrias de calçados;
- indústrias cujos representantes fossem do sexo feminino.

É importante esclarecer o entendimento sobre “indústrias de calçados”. O Sindifranca congrega no quadro de sócios empresas que fazem parte do *cluster* calçadista, como fabricantes de solados e palmilhas e, mais recentemente, prestadores de serviços. Ao objeto de estudo desta pesquisa interessam particularmente as indústrias de calçados.

A partir dos critérios estabelecidos, foram identificadas 32 empresas, consideradas significativas para a presente investigação a partir de amostra não probabilística intencional que, segundo Gil (1999, p.104), “[...] consiste em selecionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda população”. A tabela 6 mostra a seleção das empresas a partir dos critérios estabelecidos.

Tabela 6. Indústrias de calçados selecionadas

Identificação da empresa	Porte ¹	Produtos	Mercado	
			Interno	Externo
01	Pequeno	Calçados femininos	X	
02	Micro	Calçados masculinos	X	

continua

1 Quanto ao porte, a descrição do Sindifranca incide sobre o número de funcionários: de 0 a 19 para microempresa; de 20 a 99, pequena; de 100 a 499, médio porte; acima de 500, grande.

continuação

03	Pequeno	Calçados femininos, masculinos e infantis		X
04	Micro	Calçados masculinos	X	
05	Micro	Calçados femininos, masculinos e infantis	X	
06	Micro	Calç. Femininos	X	
07	Micro	Calçados femininos	X	
08	Micro	Calçados masculinos	X	
09	Micro	Calçados masculinos	X	
10	Pequeno	Calçados femininos		X
11	Pequeno	Calçados femininos		X
12	Micro	Calçados infantis	X	
13	Micro	Calçados femininos e masculinos	X	
14	Pequeno	Calçados masculinos	X	
15	Pequeno	Calçados masculinos	X	
16	Micro	Calçados masculinos	X	
17	Pequeno	Calçados femininos, infantis, masculinos		X

continua

continuação

18	Micro	Calçados femininos e masculinos	X	
19	Pequeno	Calçados femininos	X	
20	Micro	Calçados masculinos	X	
21	Micro	Calçados femininos	X	
22	Pequeno	Calçados masculinos	X	
23	Pequeno	Calçados femininos	X	
24	Pequeno	Calçados masculinos		X
25	Micro	Calçados masculinos		X
26	Pequeno	Calçados femininos e masculinos	X	
27	Micro	Calçados femininos	X	
28	Micro	Calçados masculinos	X	
29	Médio	Calçados masculinos		X
30	Pequeno	Calçados femininos	X	
31	Micro	Calçados masculinos	X	
32	Pequeno	Calçados infantis	X	

Fonte: Sindifranca, 2009/2010.

O conjunto destas empresas apresenta as seguintes características:

- 17 microempresas;
- 14 pequenas empresas;
- 1 média;
- 14 fabricantes de calçados masculinos, 10 de femininos e duas infantis;
- Há predominância pelo mercado interno;
- Sete exportam.

Na coleta de dados, buscou-se agregar o maior número de informações sobre o objeto de estudo. De acordo com Chizzotti (1991, p. 51), a coleta de dados “[...] pressupõe a organização criteriosa da técnica e a confecção de instrumentos adequados de registro e leitura dos dados colhidos em campo”.

A partir desses princípios, a pesquisadora trabalhou com os instrumentais necessários à organização dos dados. Inicialmente, elaborou uma correspondência formal para os sujeitos, entregue pessoalmente e enviada também por e-mail. As entrevistas foram realizadas como meio principal para o levantamento de dados qualitativos nas empresas selecionadas e no contato com as mulheres trabalhadoras dessas empresas. De acordo com Marconi e Lakatos (1996, p. 84), a técnica de entrevista

[...] é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social. [...] Trata-se de uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica, e proporciona ao entrevistado verbalmente a informação necessária.

Para Minayo (2000, p. 109-110), a técnica da entrevista é importante porque garante “a [...] fidedignidade do informante ao lugar social do pesquisador”. Além disso,

O que torna a entrevista um instrumento privilegiado de coleta de informações para as Ciências Sociais é a possibilidade de a fala ser reveladora de condições estruturais, de sistemas de valores, normas e símbolos (sendo ela mesma um deles) e ao mesmo tempo ter a magia de transmi-

tir, através de um porta-voz, as representações de grupos determinados, em condições históricas, socioeconômicas e culturais específicas.

E ainda, de acordo com Micarello (2006, *on-line*),

[...] pesquisar com o outro, tomando-o como sujeito desse processo, implica assumir que os sujeitos da pesquisa se expressem sobre o mundo a partir de seus horizontes sociais, de onde advêm experiências, expectativas, desejo.

Com a prévia autorização da Comissão de Ética da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Estadual Paulista, *campus* de Franca, para a realização da pesquisa, foram apresentados esclarecimentos por escrito às empresas selecionadas. Adotou-se a técnica de entrevista não estruturada que, segundo Richardson (1999, p.208),

[...] visa obter do entrevistado o que ele considera os aspectos mais relevantes de determinado problema: as suas descrições de uma situação em estudo. Por meio de uma conversa guiada, pretende-se obter informações detalhadas que possam ser utilizadas em uma análise qualitativa.

Foram elaborados dois roteiros – um para as gestoras e outro para as operárias.

Análise e interpretação dos dados

Perfil dos sujeitos – Gestoras

Entrevistar mulheres que estivessem à frente das indústrias de calçados no município de Franca era um grande desafio. O acúmulo de conhecimento ao longo de quase vinte anos de estudos mostra que a história desse segmento é masculina, foi construída pelos homens, para os homens. As mulheres teriam tido somente papel coadjuvante? O objetivo deste estudo estava muito claro: compreender

o cenário empresarial brasileiro para explicar o desenvolvimento e a sustentabilidade na relação de gênero.

Era importante refletir sobre a cultura organizacional das empresas sob o ponto de vista da mulher, saber se a gestão feminina é diferente da masculina; conhecer como as empresas se apropriam das características femininas e masculinas nos processos de trabalho; refletir sobre a divisão sexual no trabalho por meio de indicadores sociais que apontem questões entre igualdade e desigualdade; analisar a proposta de organização do processo produtivo na perspectiva da gestão socialmente responsável.

Como concretizar esses objetivos? Ouvindo os sujeitos: gestoras e operárias.

A proposta inicial era entrevistar todas as mulheres gestoras previamente identificadas pelos critérios de seleção. Para obter sucesso no desafio, a pesquisadora elaborou uma carta-convite direcionada às empresárias selecionadas e entregue pessoalmente. O conteúdo foi elaborado de forma a apresentar pesquisa e pesquisadora, destacando os objetivos e finalidades do presente estudo; telefones de acesso; e-mail para contato; endereço do *blog* da pesquisadora;² minicurrículo e carta de apresentação fornecida pela Acif.

A entrega foi feita pessoalmente, anotando-se em listagem apropriada o nome da pessoa e a data do recebimento, levando-se em consideração que a maioria das correspondências foi recebida por recepcionistas e telefonistas, mulheres que poderiam facilitar ou dificultar o acesso da pesquisadora à gestora. Em alguns casos, porém, as empresas encontravam-se fechadas (primeiro bimestre do ano) e as cartas foram deixadas na caixa do correio. Em outros, a destinatária não ficava na empresa e a pesquisadora procurava entender a situação posta. Em algumas empresas, a mulher emprestava seu nome para irmãos, maridos, ex-maridos, talvez pela impossibilidade de eles assumirem formal e pessoalmente o negócio. Em uma das

2 A pesquisadora mantém um *blog* na internet com referências às mulheres em diversos eixos: trabalho, política, educação, cursos. Endereço: <http://soraiaveloso.blogspot.com>

fábricas, a recepcionista desconhecia o nome indicado na correspondência, afirmando que a organização pertencia a três sócios, todos do sexo masculino. Mesmo assim, foi salientado que o nome da pessoa se encontrava em documento oficial no Sindifranca e a conclusão da recepcionista foi que a destinatária, talvez, fosse mulher de um dos três sócios, ficando de encaminhar a carta. Essa situação se repetiu – algumas mulheres não eram responsáveis, por direito adquirido, pela organização e a pesquisadora tentou de todas as maneiras contato com elas. Sem sucesso, não conseguiu sequer qualquer tipo de esclarecimento sobre essa circunstância.

Como era esperado, o percurso metodológico para identificar, selecionar e entrevistar as gestoras foi difícil e um dos motivos recaiu sobre a recusa das mulheres em serem sujeitos participantes deste estudo, pois, informalmente e de fato, repassaram esse papel aos maridos. Esse momento se repetiu nas ligações telefônicas que a pesquisadora fazia após a entrega das correspondências. Em alguns casos, a recusa se dava logo no primeiro telefonema; em outros, após três ou quatro tentativas.

O envio de e-mail com o mesmo conteúdo da carta-convite foi outro instrumento utilizado. A pesquisadora entendeu que, ainda que não alcançasse sucesso na entrega pessoal, o e-mail indicado na listagem do Sindifranca poderia ter um destino mais próximo à gestora. Essa foi uma observação parcialmente correta, tendo em vista que alguns e-mails acabaram voltando. Dessa forma, houve retorno de três gestoras, mas, após solicitarem esclarecimentos, duas não aceitaram participar da pesquisa.

Das 32 gestoras identificadas inicialmente, a pesquisadora conseguiu resposta positiva de quatro, e chegou a seis entrevistadas, após solicitar a colaboração do gestor de Recursos Humanos do Sindifranca, um dos contatos informais estabelecidos que ampliaram a participação dos sujeitos gestoras. A pesquisa foi apresentada a ele pessoalmente, que mostrou interesse em sensibilizar empresas associadas ao órgão de classe. Esse contato foi interessante, pois pesquisadora e gestora puderam socializar informações sobre o setor calçadista, ressaltando questões como a estrutura organizacional das

empresas, a mão de obra feminina, a tradicional cultura que ainda vê o homem como único provedor da família e como todas essas questões encontravam-se refletidas na estrutura do Sindifranca. Desde sua fundação em 1949, foi presidido por homens que também se faziam presentes nos demais cargos. Mas 2010 foi ano de eleição no Sindifranca e na nova diretoria foram incluídas duas mulheres. Uma delas, sujeito desta pesquisa, tornou-se a segunda vice-presidenta da entidade e a outra, suplente no Conselho Fiscal. Pode parecer pouco, mas o avanço é inegável, pois é a primeira vez que isso ocorre. Na Acif, outra associação de classe da cidade, a presidência, por enquanto, está longe delas. Apesar disso, as empresárias dos setores de serviços e comércio têm representações na diretoria administrativa e no Conselho Deliberativo. Mesmo na Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp), a participação das mulheres restringe-se às ações sociais; a exceção é Luiza Helena Trajano Inácio Rodrigues, do grupo Magazine Luiza, membro do Conselho Superior Estratégico, com voz ativa no Conselho do referido organismo.

Sob esse aspecto, as trabalhadoras estão mais avançadas, pois à frente do Sindicato dos Trabalhadores em Curtumes está Carmem Silva Luiz, em seu terceiro mandato consecutivo. O Sindicato dos Trabalhadores da Indústria de Calçados conta com mulheres em suas diretorias, mas nenhuma na presidência. Uma delas exerceu o cargo durante o afastamento do presidente no período eleitoral, mas nunca foi candidata principal, apesar de grande experiência sindical.

Mediante prévia autorização, o gravador foi utilizado como instrumental técnico com o formulário semiestruturado entregue a cada uma das gestoras. Também foi apresentado o termo de consentimento livre e esclarecido assinado por todas e que permanecerá sob a responsabilidade da autora conforme as normas da Comissão de Ética em Pesquisa da Unesp, *campus* de Franca. As transcrições na íntegra de cada entrevista foram enviadas por e-mail a cada gestora, conforme combinado antecipadamente com cada uma delas. Dessa forma, elas poderiam acrescentar, retirar ou esclarecer os itens que julgassem mal entendidos.

A tabela 7 caracteriza o perfil das seis gestoras entrevistadas.

A partir da identificação, as gestoras receberam um nome fictício, conforme exigência da Comissão de Ética. A letra G foi escolhida em alusão às gestoras (Tabela 8).

Tabela 7. Perfil das gestoras

Identificação	Idade	Escolaridade	Estado civil	Filhos	Data da fundação da empresa
Gestora 1	40	Ensino Médio completo	Casada	2	1999
Gestora 2	41	Superior completo	Casada	1	2000
Gestora 3	27	Superior completo	Solteira	Não	1982
Gestora 4	26	Superior completo	Solteira	Não	2003
Gestora 5	38	Superior completo	Casada	1	1996
Gestora 6	32	Superior completo com pós-graduação (mestrado)	Casada	Não	1976

Fonte: investigação de campo realizada pela pesquisadora em 2010.

Tabela 8. Identificação das gestoras com nome fictício

Identificação	Nome fictício
Gestora 1	Gabriela
Gestora 2	Geovana
Gestora 3	Gisele
Gestora 4	Glenda
Gestora 5	Graça
Gestora 6	Gina

Gabriela, 40 anos, com Ensino Médio completo, casada e com dois filhos tem o marido como sócio-proprietário da empresa. A pesquisadora foi muito bem recebida nessa fábrica, desde o momento em que deixou a correspondência na recepção. Na sala da gestora, prevalece a simplicidade – uma mesa, computador, telefone e muitos documentos. O barulho frenético da produção ficou registrado

no gravador utilizado durante o diálogo estabelecido na entrevista. A movimentação do escritório era grande e vários funcionários demonstraram necessidade em falar com a gestora, mas ela não os atendeu durante o período da entrevista, permanecendo bastante tranquila. A fábrica foi fundada em 1999 pela gestora que, desde seu início, trabalha com calçados femininos. O quadro sociofuncional é formado por aproximadamente 80 pessoas, 40 homens e 40 mulheres, número que pode variar para mais ou menos de acordo com a sazonalidade do setor de produção calçadista.

Geovana, 41 anos, com curso superior completo em Administração e cursos de especialização na área de Recursos Humanos, é casada e tem uma filha. Trabalhava em São Paulo em uma empresa estatal da área de telefonia e, após a privatização, permaneceu por mais cinco anos nessa empresa. A fábrica de calçados foi fundada há dez anos pelo marido quando o casal escolheu a cidade de Franca para morar depois da aposentadoria de ambos. É importante destacar que eles não conheciam o setor calçadista, mas investiram suas economias nesse empreendimento. São fabricantes de calçados femininos, masculinos e infantis, mantendo-se como microempresários, tendo em vista que os empregados diretos não ultrapassam o número de 10. Contratam prestadores de serviços terceirizados para parte da produção e a gestão é compartilhada, estando ela envolvida no setor de pessoas. No momento da entrevista, a fábrica estava parada, pois suas atividades foram encerradas no final de 2008. “Em 2009, a fábrica ficou fechada como impacto da chamada crise mundial”, afirmou. A gestora recebeu a pesquisadora em uma manhã e demonstrou muito interesse no tema central do trabalho desde o retorno do contato telefônico estabelecido, tendo, inclusive, indicado o nome de outra empresária. A correspondência a essa gestora foi deixada na caixa do correio, pois a empresa encontrava-se fechada. O retorno ocorreu em 8 de março de 2010.

Gisele e Glenda foram entrevistadas em conjunto a pedido delas a partir do contato do Sindifranca. São duas jovens que trilham um difícil caminho na indústria familiar: suceder os fundadores, quando estes acharem que é o momento. A entrevista ocorreu em um final de tarde

na sala de reuniões da empresa de Gisele, quando já não havia mais barulho nem funcionários, o que garantiu tranquilidade à conversa.

Gisele, 27 anos, com curso superior completo em Administração de Empresas, estudando Gestão de Produção Industrial, é solteira e não tem filhos. O pai é proprietário da empresa e tem um sócio. A empresária produz bolsas femininas em outro espaço físico e afirmou que é o segmento em que pretende investir no futuro. A empresa tem 18 funcionários, 15 homens e três mulheres, e é fabricante de calçados masculinos. Mantém uma estrutura pequena e utiliza serviços terceirizados para manter a produção.

Glenda, 26 anos, com curso superior completo em Administração de Empresas, é solteira e não tem filhos. Atua no setor administrativo-financeiro da empresa, que foi fundada em 1982 por seu pai. Possui 60 funcionários, mas não soube precisar o número de homens e mulheres no quadro sociofuncional, nem no momento da entrevista nem posteriormente, em dois contatos realizados por *e-mail*. A produção volta-se ao público feminino e seu pai é o fundador da empresa, mantendo-se na gestão. A empresária tem um irmão que está na gestão externa da empresa como representante. Ela se prepara para a sucessão, demonstrando interesse em permanecer na indústria de calçados. Mas enfrenta a resistência paterna que nem sempre confia nas decisões tomadas por ela.

Graça, 38 anos, formada em Psicologia, com vasta experiência na área organizacional, trabalhou em um dos maiores conglomerados calçadistas do Brasil. “Lá tinha muita discriminação. Tanto que não havia mulher nos cargos gerenciais nem acima”, disse. É casada e tem um filho. É proprietária da empresa fundada em 1996, adquirida por ela e o marido em 2004. A gestão é dividida com o marido, seu sócio legalmente constituído. Moravam em Salvador antes de se mudarem para Franca, para conduzir a empresa – seu marido era representante da marca quando os antigos proprietários a colocaram à venda. Atualmente, a empresa possui 59 funcionários, 20% são mulheres, e produzem mil pares por dia, na linha masculina esportiva. A gestora é diretora administrativo-financeira responsável pela gestão financeira e de pessoas. Atendeu ao convite pelo e-mail

e recebeu a pesquisadora em sua sala, solicitando à telefonista que nenhuma ligação fosse passada; também não permitiu interrupções de funcionários. Foi a única a mostrar a empresa e o catálogo de produtos à pesquisadora.

Gina, 32 anos, graduada em Administração, Comércio Exterior e Sistemas da Informação, possui formação técnica na área calçadista, dois mestrados – sendo um acadêmico e outro MBA, além de quatro especializações. Foi professora universitária e é uma das lideranças do Arranjo Produtivo Local (APL) calçadista. É casada e não tem filhos. Sua entrevista foi precedida por uma espera de aproximadamente 40 dias entre a entrega da correspondência, o telefonema de retorno e a disponibilidade de agenda da empresária. A entrevista foi realizada em uma segunda-feira, um dia antes de a gestora embarcar em uma viagem ao exterior, ocorreu em uma das salas da empresa, tranquilamente, sem interrupções, e ficou marcada pela emoção da gestora ao final da entrevista. Gina imprimiu o ritmo à conversa, tendo inclusive elogiado a pesquisadora pelo desafio de fazer as gestoras aparecerem. “É muito interessante este trabalho que você está fazendo porque isso vai fortalecer as mulheres, porque elas (em uma referência às empresárias) estão escondidas com medo de aparecer.” Um medo evidentemente infundado, mas que na análise da empresária ganha sentido. Ela exemplificou citando algumas empresas fabricantes de calçados femininos cujos produtos possuem características de maior valor agregado, com modelagem diferencial no mercado. São organizações cujas mulheres estão na área de criação e, assim como ela, marcas e nomes se confundem. Em sua avaliação, porém, elas são introspectivas e não aparecem; preferem ficar na criação, enquanto os homens tomam as decisões estratégicas (gestão, produção, marketing, financeiro). Gina é gestora na empresa fundada por seu pai em 1976, na época, fabricante de calçados infantis, a partir das sobras de couro de outras empresas.

Perfil dos sujeitos – Operárias

Os estudos prévios que antecederam a pesquisa mostraram a necessidade de contato com as operárias que poderiam esclarecer

contradições, complexidades e diferenças nas estruturas empresariais. Sob essa perspectiva, a intenção era entrar em contato direto, estabelecer diálogo com duas operárias de cada uma das 32 indústrias selecionadas, a partir dos seguintes critérios:

- sexo feminino;
- maiores de 18 anos;
- mínimo de 24 meses de registro em carteira;
- atividade operacional.

As trabalhadoras foram convidadas pessoalmente, de forma aleatória, na porta das fábricas durante o horário do almoço – entre 11 e 12 horas. O objetivo era conseguir as entrevistas fora do ambiente de trabalho. Mas, com os tempos modernos, em que a desconfiança marca a vida das pessoas, nem sempre houve interesse ou aceitação desses sujeitos. O convite foi feito explicando o objetivo da pesquisa e a pesquisadora portava documento pessoal, incluindo a carteira da biblioteca com o logotipo da Unesp, além dos documentos exigidos pela Comissão de Ética.

A intenção inicial era realizar entrevistas individuais, em local externo à fábrica no período noturno ou nos finais de semana, mas a preferência das operárias que aceitaram participar foi o próprio horário de almoço. Dessa forma, marcava-se horário para o dia seguinte; em alguns casos, de acordo com a disponibilidade dos sujeitos, a entrevista foi realizada no mesmo dia. Apenas três entrevistas foram realizadas nas residências das trabalhadoras no período noturno.

Como forma de agradecimento pela disponibilidade das operárias em ceder parte do seu horário de descanso pós-almoço, a pesquisadora levou sobremesa e bombons, o que atraía também a atenção de outras trabalhadoras e trabalhadores. Ao final das entrevistas, os bombons que sobravam eram divididos entre as mulheres presentes; algumas explicitaram que levariam o mimo para os filhos. Houve cuidados redobrados por parte da pesquisadora para que o ato não fosse mal interpretado, pois os doces representavam apenas

uma forma de agradecimento pela disponibilidade de cada uma na hora do descanso do almoço.

Também foi aplicado um formulário específico a esses sujeitos e utilizado um gravador após a aprovação de cada operária, além do termo de consentimento livre e esclarecido. Dessa forma, das 25 pessoas que se propuseram a conceder entrevista, 13 foram excluídas, visto que não se enquadravam nos critérios de seleção, principalmente no item tempo mínimo de registro em carteira de trabalho.

As 12 mulheres entrevistadas possuem Ensino Médio completo; seis trabalham há três anos na empresa; cinco há dois e apenas uma tem cinco anos no mesmo local. A maioria é casada e, das 12, duas não têm filhos. No campo profissional, uma exerce cargo de chefia; duas são revisoras, uma é pespontadeira e as demais estão em cargos auxiliares.

A pesquisadora chama a atenção para o fato de que essas mulheres, independentemente da função exercida, estão recebendo entre um e um e meio piso salarial da categoria, questão a ser avaliada na tese.

Para garantir o anonimato das trabalhadoras, como no caso das gestoras, elas passarão a ser identificadas com nomes fictícios, iniciados com a letra “T”, em uma alusão a trabalhadoras. Também se omitiu a empresa para a qual trabalham (Tabelas 9 e 10).

Tabela 9. Perfil das mulheres operárias

Identificação	Idade	Escolaridade	Estado civil	Filhos	Tempo na empresa	Salário ³	Cargo atual
01	23	Ensino Médio	Solteira	Não	3 anos	R\$ 620	Coladeira de calcaneira
02	20	Ensino Médio	Solteira	1	3 anos	R\$ 558	Auxiliar de pré-fresado
03	31	Ensino Médio	Solteira	1	2 anos	R\$ 558	Auxiliar de plancheamento

continua

3 O piso salarial dos trabalhadores da indústria de calçados definido pela convenção coletiva de 2010 era de R\$ 558,00. O salário mínimo nacional era de R\$ 510,00 e o salário mínimo referência do Estado de São Paulo era de R\$ 560,00 (primeira faixa).

continuação

04	28	Ensino Médio	Casada	1	5 anos	R\$ 600	Conferideira de corte
05	25	Ensino Médio	Casada	2	2 anos	R\$ 700	Revisora de pesponto
06	30	Ensino Médio	Casada	2	2 anos	R\$ 780	Operadora de máquina (<i>string</i>)
07	46	Ensino Médio	Casada	2	3 anos	R\$ 860	Pespontadeira
08	26	Ensino Médio	Casada	Não	3 anos	R\$ 740	Carimbadeira
09	22	Ensino Médio	Ama-siada	1	3 anos	R\$ 558	Auxiliar de preparação
10	23	Ensino Médio	Casada	1	3 anos	R\$ 690	Revisora
11	26	Ensino Médio	Casada	2	2 anos	R\$ 858	Dobreadeira da máquina
12	38	Ensino Médio	Divor-ciada	2	2 anos	R\$ 640	Encarregada

Fonte: Investigação de campo realizada pela pesquisadora/2010.

Tabela 10. Identificação das trabalhadoras a partir de nomes fictícios

Identificação	Idade	Nome fictício
01	23	Taciana
02	20	Tainá
03	31	Tereza
04	28	Tamara
05	25	Tônia
06	30	Thaís
07	46	Telma
08	26	Tânia
09	22	Tatiana
10	23	Tina
11	26	Tássia
12	38	Talita

Taciana, 23 anos, trabalha na empresa há três anos exercendo a função de coladeira de calcanheira; quando entrou, era auxiliar de

produção. Solteira, não tem filhos, mora no município de Restinga (SP), localizado a 11 quilômetros de Franca. A empresa atual é a segunda em que trabalha. Tem Ensino Médio completo, prestou vestibular para o curso de Ciências Contábeis, foi aprovada, mas não frequentou as aulas, pois optou por fazer cursos de rotinas administrativas. Espera um dia trabalhar no setor de Recursos Humanos da empresa. A entrevista foi realizada na porta da empresa, segundo a preferência da trabalhadora.

Tainá, 20 anos, trabalha na empresa desde 2007 como auxiliar de pré-fresado. Ela havia concordado em conceder a entrevista em sua residência, pois já havia participado de uma pesquisa sobre maternidade na adolescência e conhecia os procedimentos. Mas tendo em vista que outra colega preferiu que a entrevista fosse feita no horário de almoço, ela optou também por realizá-la nesse momento. Tem Ensino Médio completo e não está estudando atualmente. No futuro, expressou o desejo de cursar Enfermagem. Tem uma filha de dois anos, mora com o companheiro e se reconheceu solteira para a pesquisadora.

Tereza, 31 anos, trabalha na empresa desde 2008 e é auxiliar de plancheamento. Tem Ensino Médio completo e já fez curso de vigilante. É solteira, tem uma filha de 13 anos, que não mora com ela, mas com a avó materna, tendo em vista a distância entre a moradia e a escola. Elas só se veem no final de semana.

Tamara, 28 anos, trabalha na empresa desde 2005, é conferideira de corte desde que entrou. Casada, tem uma filha de um ano e seis meses, Ensino Médio completo e, por enquanto, não sabe se quer voltar a estudar. Sua entrevista também foi realizada no horário do almoço.

Tônia, 25 anos, trabalha na empresa desde 2008, revisora de pesponto, tem o Ensino Médio completo. Casada, tem uma filha de nove anos e um filho de três.

Thaís, 30 anos, operadora de máquina (*string*), trabalha na empresa desde 2008 e já exerceu funções auxiliares em outras fábricas. Tem Ensino Médio completo. É casada e tem duas filhas de 12 e 13 anos. Tônia e Thaís não disponibilizaram outras informações, ape-

sar do aceite em conceder as entrevistas que foram feitas no horário de almoço de ambas.

Telma, 46 anos, foi a mais velha entrevistada. Trabalha com calçado há muitos anos e na empresa atual está desde 2007. É pespontadeira, tem Ensino Médio completo, uma filha de 22 anos e um filho de 18 anos. Apesar dos filhos adultos, não pensa em parar de trabalhar.

Tânia, 26 anos, tem Ensino Médio completo e é carimbadeira. Está nesta empresa desde 2007, tendo entrado como auxiliar de preparação. É casada, não tem filhos e mora com os pais na casa deles. A entrevista foi feita nessa casa, após a operária chegar do trabalho. Ela trabalha com calçados desde os 15 anos, mas deseja no futuro fazer Faculdade de Fisioterapia.

Tatiana, 22 anos, é auxiliar de preparação e trabalha na empresa desde 2007. Tem Ensino Médio completo e determinou seu estado civil como amasiada. Tem um filho de dois anos que fica com sua mãe. Sua entrevista foi realizada na porta da fábrica, durante seu horário de almoço, conforme sua preferência.

Tina, 23 anos, Ensino Médio completo, é revisora desde 2007, mas já foi auxiliar de acabamento em outra empresa. É casada e, no momento da entrevista, estava retornando ao trabalho após licença-maternidade de 120 dias, acrescida de 30 dias de férias. Seu bebê passou a ficar com a mãe de uma vizinha porque a fábrica, segundo ela, não dispõe de creche ou convênio. Ainda teria mais 21 dias para amamentar, saindo ou entrando uma hora mais cedo. A entrevista foi feita em sua residência após a chegada do trabalho e foi a única que afirmou claramente que seu objetivo não é trabalhar em fábrica, mas o faz por falta de opção no momento.

Tássia, 26 anos, é dobradeira à máquina e está na empresa desde 2008. Possui Ensino Médio completo, é casada pela segunda vez e tem dois filhos do primeiro casamento, dois meninos de 6 e 2 anos. Trabalha com calçados desde os 11 anos e sonhava em cursar Direito. Nos finais de semana, é manicure, profissão que gostaria de “abraçar” no futuro. Ela e o marido moravam em uma residência nos fundos da casa da mãe dele, onde a entrevista foi realizada. Alguns dias depois, ela descobriu-se grávida e com o marido e os dois

filhos mudou-se para outra casa. Ela e Tânia trabalham para o mesmo grupo, mas somente Tássia relatou problemas e situações constrangedoras enfrentadas na empresa, como perseguições de chefes, humilhações, fofocas, revista pessoal, entre outras. Seu marido trabalhava nessa empresa e teria sido vítima dessas situações.

Talita, 38 anos, é encarregada na fábrica onde trabalha desde 2008, mas até o momento da entrevista continuava recebendo um salário inferior ao cargo, apenas um pouco mais do que o piso estipulado para a categoria. Tem Ensino Médio completo, duas filhas de 14 e 12 anos e é divorciada. Trabalha no setor calçadista desde os 11 anos e passou de aprendiz a proprietária de banca de pespon-to, voltando a trabalhar em fábrica. O encerramento de seu negócio coincidiu com sua separação e a descoberta de um câncer na mama. É pespontadeira qualificada pelos anos de prática com cursos realizados, mas hoje se limita a determinadas tarefas justamente em consequência do câncer. A trabalhadora sonha em fazer faculdade visando garantir um futuro melhor para suas filhas. O curso não está relacionado com calçados.

Fala dos sujeitos

Como assalariadas, empresárias, produtoras, trabalhadoras informais, as mulheres precisam cada vez mais se fortalecer e consolidar sua posição como agentes produtivas. E aprender a situar-se em um contexto de internacionalização das relações econômicas e do surgimento das novas tecnologias. (Carreira et al., 2001, p.166)

A “capital do calçado masculino” mudou muito desde que a primeira fábrica abriu suas portas. O vaivém frenético de homens e máquinas imprimiu o ritmo da história capitalista da cidade de Franca. Conforme relatado na primeira parte, em todas as décadas do século XX muitos homens aventuraram-se a abrir fábricas de calçados. Alguns eram ex-funcionários das empresas; outros, negociantes que viam no sapato oportunidades de bons investimentos. Trata-se de

um movimento que perdura, o aprendiz vira profissional e o profissional tornar-se-á dono do próprio empreendimento no futuro.

As mulheres estão inseridas nessa história porque dela fizeram parte desde o início, a partir da linha de produção. No século XXI, à frente das empresas, elas começam a ganhar visibilidade, ainda que à sombra dos homens, como observou uma das gestoras. Trata-se de uma afirmação complexa, mas comprovada pelo levantamento de dados. Mesmo sendo a proprietária da empresa, ainda que identidade e produto se confundam, a mulher fica à sombra do homem.

Ela delega, ela decide. [...] mas na hora que vai aparecer, é o homem quem aparece, mais por uma questão cultural, porque a quebra de paradigma existe desde o momento que a gente tem a mulher decidindo a compra [...]. (Gina, 2010)

Superar a cultura tradicional masculina é desafiante. Para deixar de ser a “filha do dono”, Gina transpôs barreiras invisíveis.

Para mim, foi realmente difícil. E como consegui essa penetração dentro desse setor? Foi justamente pelo meio acadêmico. Eu ia às instituições e não era ouvida, além de ser jovem, mulher e meu pai com tradição. Então eu era a filha. “Quem é aquela?” É a filha do Domingos. Aí eu fiz administração na Unifran, fui da primeira turma de MBA em Marketing na USP, e lá comecei a conhecer um pessoal de Ribeirão, de São Paulo, e comecei a ir para estes centros, e me interessei em saber “para onde está indo Franca?” Fui morar na Espanha para entender o que tinha acontecido com o cluster do calçado por lá [...]. (Gina, 2010)

A gestora compreendeu que a única maneira de ser ouvida era mostrar conhecimento e para assumir os negócios da família, estudou muito e trilhou o próprio caminho. Outras duas gestoras reconhecem que suceder os pais não é tarefa fácil.

A palavra final é do pai. Estou no administrativo, meu irmão foi para vendas externas como aprendiz. Penso mais na sucessão, influenciada pelo meu pai. E ele pensa muito nisso. Apesar dos conflitos, porque

muita coisa não bate, mas o sentimento é este de querer seguir a empresa. Na verdade, não me vejo fora da fábrica. Mas o meu sentimento é de aprender muito, porque acredito que para suceder meu pai tem assuntos que ainda não sei opinar. Tem áreas que não conheço. E para gerir, você tem que ser o exemplo. Por enquanto, não há um direcionamento para a sucessão, porque mesmo estando responsável por um setor, quando meu pai vê que algo fugiu do que ele pensou, ele interfere, antes de esperar o resultado. Não tem como dominar, a menos que a pessoa se afaste. É preciso conhecimento, é preciso conversar. E nós ainda não fizemos isso, não dividimos, não combinamos a não interferência. (Glenda, 2010)

Há preconceito pelo parentesco. Estou na administração, mas não sou a gestora. Tenho outro negócio, fabrico bolsas de couro e pretendo seguir para negócio próprio, para não ficar muito presa na sucessão, mas caso a sucessão aconteça, preciso estar preparada. Penso muito no meu próprio negócio, mas ainda dependo profissionalmente da empresa familiar, que me ensina muito. Desvincular será um desafio. (Gisele, 2010)

Como elas estariam enfrentando esses desafios? Como conseguiram espaço nesse mundo particularmente masculino? Desde a Jaguar, as fábricas de calçados contaram com a mão de obra feminina na linha de produção e no trabalho facionista, fora da empresa. Mas estar à frente das empresas é uma situação relativamente nova; elas ficavam à sombra dos homens, conforme afirmou a gestora Gina e testemunhou a pesquisadora, que encontrou dificuldades para entrevistar as empresárias. Algumas não aceitaram o convite porque afirmaram que o marido era o responsável por essa área. Mas o que mais surpreendeu foi compreender que, em algumas fábricas, as mulheres não têm voz ativa, não participam da gestão e seu nome é apenas “fantasia”, significando que concretamente elas não atuavam na empresa. Algumas estão ligadas ao comércio, conforme informações colhidas, mas não necessariamente na área calçadista. A gestão estava a cargo de maridos, irmãos ou de outros homens da família. Assim são constituídas as indústrias de calçados em Franca: pelos membros da família. É o que poderia ser identificado como “gestão

doméstica”, ainda que do ponto de vista da literatura da Administração possam ser identificadas como “empresas familiares”.

Aqui cabe uma explicação sobre os dois termos. Por “empresa familiar” os estudiosos da Administração entendem aquela que foi transferida aos herdeiros diretos, ou seja, a organização a qual foi submetida a sucessão do fundador por algum membro familiar. O termo “gestão doméstica” nasceu das reflexões da autora em seus estudos na tentativa de compreender o modelo de administração das indústrias francanas, o que representou constatar o pouco conhecimento sobre a importância do processo de profissionalização e consequente desenvolvimento das empresas.

Seis gestoras foram entrevistadas para a tese que deu origem a este livro, e apenas uma se encaixaria no perfil de responsável por empresa familiar, tendo em vista que ela sucedeu o pai na administração direta da empresa. As demais indústrias, ainda que geridas por membros da família, não se enquadrariam como “familiares”, apesar de não possuírem capital aberto, serem de pequeno porte e terem menos de cem funcionários.

As entrevistas foram divididas em três eixos temáticos definidos durante os estudos que as antecederam:

- importância das mulheres para a empresa;
- divisão sexual do trabalho;
- responsabilidade socioambiental.

Às entrevistas das gestoras seguiram-se as das operárias. O objetivo era dar voz a esses sujeitos, oportunidade de manifestarem seus pensamentos, suas expectativas e suas histórias. São mulheres que enfrentam um mercado de trabalho que necessita de sua mão de obra especializada, mas as condiciona às funções “femininas”. As motivações para enfrentar essa situação sexista são várias: independência financeira, poder de compra, utilidade, motivação para o futuro e filhos. Esses são alguns dos fatores elencados pelas mulheres cujas vidas têm muitos traços em comuns, mas dois se sobressaem: o enfrentamento diário de uma rígida rotina de trabalho e a entrada no setor calçadista ainda na infância.

O roteiro de entrevista também foi subdividido em três temas:

- vida profissional;
- vida pessoal;
- relação com a empresa.

O tema “Importância das mulheres para a empresa” foi constituído por três perguntas com o objetivo de entender como as gestoras avaliavam a importância de seus pares nas empresas. Esse é um dos indicadores do Instituto Ethos de Responsabilidade Social – “valorizar a participação feminina faz bem às empresas”,⁴ com indicadores como oportunidades de capacitação, reconhecimento profissional, salário digno, entre outros.

A presença de mulheres é marcante nas pequenas empresas, mas não nas micros, conforme apontado pelos estudos anteriores da pesquisadora. A justificativa recai na terceirização das atividades determinadas pelo sexo.

Na produção existe uma paridade, cerca de 40 homens, 40 mulheres. (Gabriela, 2010)

Dezoito funcionários, sendo três mulheres. A produção é menor e o pesponto é externo, somente o corte, montagem e acabamento são aqui. Somos três mulheres: a encarregada do pesponto, a chanfradeira e eu. (Gisele, 2010)

São 59 funcionários diretos; cerca de 80 indiretos. Vinte por cento do quadro é feminino; e toda a administração é feminina. (Graça, 2010)

Quarenta e oito funcionários, “metade-metade”. Tenho uma banca só de costura manual terceirizada que está ligada ao projeto social, então toda a parte do artesanato a gente faz fora da empresa, porque a maioria das artesãs não tem horário comercial definida, elas têm uma jornada

4 O compromisso das empresas com a valorização da mulher produzido em 2004 aponta cinco indicadores principais: valorização da diversidade, política de remuneração, benefícios e carreira, cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho, compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade, liderança e influência social.

flexível porque têm filhos pequenos que exigem cuidados, fazem almoço, limpam a casa e dão conta do serviço. (Gina, 2010)

A fala da gestora Gina traz uma complexidade que, aparentemente, poderia ser simples de entender, mas não o é: diversos estudos mostram que o trabalho flexível é sinônimo de exploração tanto quanto qualquer outro. Além de “dar conta do serviço da fábrica”, elas ainda cuidam dos filhos, da alimentação e dos serviços domésticos.

É o que mostram as trabalhadoras entrevistadas ao apontarem como conciliam vida profissional e pessoal.

Seria possível que essas empresas tivessem políticas que garantissem a igualdade de oportunidades para mulheres e homens?

As empresas participantes desta pesquisa não têm políticas específicas, prevalecendo a cultura tradicional sexista para contratar mulheres e homens. As gestoras acreditam que a oferta da função é determinada pelo sexo:

Tenho uma mulher como encarregada de corte, tenho uma que trabalha na esteira, revisoras que sobressaem. A encarregada, por exemplo, está dando muito certo, apesar de ser jovem, muito emotiva, mas vamos tentando contornar, ensiná-la. Ela trabalhava no balancim, mas teve um problema de saúde, de tendinite, e chorava porque não queria deixar de trabalhar, ela ama trabalhar. Então, surgiu esta oportunidade para acompanhar todo o corte, para sair do processo repetitivo. E ela está aprendendo. (Glenda, 2010)

Não existe nada específico. As oportunidades são iguais. Podem ocorrer da mesma forma, elas podem se destacar, evoluir, crescer, como tenho várias. Homens e mulheres. Não existe política diferenciada. A moça na recepção, por exemplo, foi indicada pelo chefe direto e o gerente-geral. Até onde sei, ela era muito boa lá e eles arriscaram, abriram mão para que ela tivesse uma oportunidade, porque para ela é uma promoção, porque é dentro da administração. Ela saiu do setor produtivo, e era um sonho dela. (Graça, 2010)

As respostas de Glenda e Graça chamam a atenção porque em ambas há indícios de valorização da mão de obra, mas não é algo

específico, tratado como política de cargos e salários com avaliações periódicas para mobilizações verticais ou horizontais. Ainda que para esse aspecto exista crítica, uma das trabalhadoras salientou que gostaria de atuar no setor de Recursos Humanos:

Se a fábrica fosse maior, acredito que seria igual, mas têm funções que são mais difíceis para mulher, pois existe sobrecarga de peso, em compensação há outras funções que competem mais às mulheres por elas serem mais detalhistas. (Gisele, 2010)

Na verdade, não existe nada específico. Às vezes é difícil, porque no próprio mercado tem as funções distintas que só homens fazem. Algumas funções que só mulheres fazem. Então não tem como se posicionar neste sentido. (Gabriela, 2010)

Questionada sobre o desejo das mulheres em exercerem funções tradicionalmente masculinas, a gestora respondeu:

[...] não teria problema nenhum para mim. Mas o que acontece é que normalmente quando você busca o funcionário, a oferta já vem com o sexo determinado. Tem funcionárias aqui que até fazem serviços tradicionalmente masculinos, mas é raro. Parece que já vem predeterminado. (Gabriela, 2010)

Seria uma característica do setor calçadista?

Acho que é bem isso, uma questão mais conservadora – função de homens, função de mulheres. O direcionamento vem dos próprios funcionários. Aqui na fábrica, quem toma conta do pesponto é mulher; na montagem é homem. Só no corte é que tive uma tia tomando conta durante uns 5 anos, mas era a única. Trabalhava no balancim. Hoje, é homem. Acredito que quando ela se propôs a fazer esse trabalho lá atrás, deve ter quebrado barreiras. Até porque ela trabalhou em outras empresas, e depois não conseguia mais no corte. Somente depois é que ela veio trabalhar comigo. (Gabriela, 2010)

A resposta de Geovana aponta uma questão importante: o trabalho infantil. Muitos trabalhadores do setor calçadista começaram na infância. Esse fato normalmente é negado pelos empresários, ainda que as operárias entrevistadas tenham afirmado que começaram a trabalhar com calçado na infância.

Não tenho no momento, mas tenho capacidade de produção com 12 funcionários aqui. E nossa visão era de dar oportunidade de desenvolvimento para esse pessoal. O que eles sabem muitas vezes é porque o pai ensinou, começou criança colando sapato. E nós usamos o Senai para participar de um programa de treinamento adequado à função e deu muito resultado. Então a pessoa sai do nível de ajudante para ter um título, ser especialista na área. Acho isso bastante bom, me senti bem e vi o resultado. Os cursos do Senai trazem resultados: satisfação para os empresários que veem como a pessoa progrediu tecnicamente e para o operário também, então é interessante para os dois lados. Mesmo que ele se desligue posteriormente, acredito que a capacitação é fundamental. (Geovana, 2010)

A gestora Geovana referiu-se ao trabalho infantil como algo corriqueiro, o que de fato é, mas para tratar de outra questão: a qualificação dos profissionais. Para ela, o aprendizado, oferecido pelo Senai, seria fundamental para que o operário superasse a “aprendizagem caseira”.

As gestoras salientaram que as oportunidades são iguais para ambos os sexos, mas seus depoimentos mostram que a prática da promoção continua vinculada à chefia direta, sem uma política que aponte tempo na empresa, escolaridade, cursos extras, entre outros, como indicadores para a mudança de cargo e função. Graça acredita que à medida que a fábrica crescer, haverá necessidade de revisão desta “não política”.

À medida que a fábrica for crescendo, temos que rever as políticas. E nós temos um projeto de crescimento muito amplo. Tenho dois estagiários de Psicologia fazendo um ótimo trabalho. Um dos pilares do trabalho deles é justamente difundir os valores, a igualdade, a equipe,

descobrir talentos, desenvolver talentos e reter os talentos, um dos desafios. (Graça, 2010)

As operárias entrevistadas salientaram essa questão, apontando que o chefe direto pode determinar a vida profissional, barrando promoções.

Aliada à questão das oportunidades, as empresas estariam preocupadas com a imagem corporativa? A resposta mais objetiva foi realçada por Gina, porque os calçados fabricados em sua empresa levam seu nome.

A preocupação existe na medida em que o que você faz tem sentido e importância na tua vida. Me preocupo muito, porque os sapatos são feitos com o meu nome, e eu existo, tenho minha identidade, crenças e valores. E se essa imagem não for bem administrada, não for bem cuidada, pode trazer vários danos e comprometer a sobrevivência da empresa, que é o próprio lucro. Onde está a preocupação? Desde o momento que olho o produto, o processo, mas percebo que a gente tem a ideia que há um ser humano por trás daquilo que nós pensamos e nós só fazemos porque existe alguém que vai consumir; não há a figura da coisa, mas a figura de alguém. (Gina, 2010)

Por sua vez, Graça destacou a qualidade nas relações:

Quando a gente fala em qualidade, as pessoas tendem a achar que estamos falando da qualidade do produto, do sapato. Se fosse só isso, estaria muito fácil de resolver e diria que está praticamente dominado. A qualidade é mais abrangente – é nas relações com os clientes e fornecedores; o meu funcionário é meu cliente e meu fornecedor, todos nós exercemos os dois papéis. São essas relações dentro e fora da empresa, esses treinamentos, essa disseminação de valores estratégicos está sendo feita com a equipe comercial que é terceirizada, autônoma, com empresa constituída. Mas estamos fazendo isso chegar até eles também. Em dois anos, fizemos quatro convenções, com eles aqui. É uma preocupação só aqui dentro? Não. Envolve produção, administração, equipe comercial, clientes, é passo a passo. (Graça, 2010)

Quanto a esse aspecto, fica uma questão: discriminação ou diferença?

Em relação ao segundo tema, divisão sexual do trabalho, o interesse era identificar como se dá, no cotidiano, a divisão dos cargos, das funções, das atividades na indústria calçadista. Como estudado anteriormente pela autora, as empresas contratam trabalhadoras e trabalhadores a partir de uma divisão sexual e de características que mascaram a discriminação.

A gestora Gabriela é explícita.

Na verdade, não existe específico. Às vezes é difícil, porque no próprio mercado tem as funções distintas que só homens fazem. Algumas funções que só mulheres fazem. Então não tem como se posicionar neste sentido. Alguma função que é exercida tradicionalmente pelo homem se alguma mulher quiser fazer, não teria problema nenhum para mim. Mas o que acontece é que normalmente quando você busca o funcionário, a oferta já vem com o sexo determinado. Tem funcionárias aqui que até fazem serviços tradicionalmente masculinos, mas é raro. Parece que já vem predeterminado. (Gabriela, 2010)

Esse aspecto é fundamental para compreender o que ocorre no setor calçadista (e, em outros, como vestuário e alimentação), cuja explicação da gestora pode ser verificada nos anúncios de ofertas de emprego: cortador, montador, chanfradeira e pespontadeira. Essa é uma prática comum, apesar de proibida por lei, tendo em vista que o Brasil é signatário da convenção sobre a eliminação de todas as formas de discriminação contra a mulher desde 1984 (o documento foi publicado em 1979).

Mesmo estando clara a divisão sexual e funcional, pergunta-se: há compromisso com a equidade de gênero?

Há compromisso e vamos entender que ele é unilateral, porque para ter resultados, eu preciso que o compromisso não seja só meu. Mas da pessoa também. Então, às vezes eu sou carente disso, eu aposto, mas a pessoa não. A mulher operária depende da opinião de um terceiro, o marido, o filho, o conhecido. Depende de uma figura masculina para sinalizar que ela está no caminho. E aí a gente morre no compromisso?

Porque a pessoa vai opinar sobre algo que ela nunca passou nesta relação. (Gina, 2010).

A gestora afirma que há compromisso de sua parte, mas conta com o compromisso da mulher. Se às trabalhadoras não for concedida uma rede oficial de políticas públicas e empresariais que facilitem a organização pessoal, elas dificilmente aceitarão cargos com mais responsabilidade.

Em 2010, o Unifem e o Pacto Global das Nações Unidas lançaram os “Princípios de empoderamento das mulheres – Igualdade significa negócios”. É uma iniciativa que oferece nova ferramenta de trabalho para que as empresas possam dar passos mais concretos na promoção da igualdade de oportunidades. O documento também visa ao cumprimento do terceiro objetivo do milênio; questões que aparentemente não encontram respaldo na indústria calçadista.

A gestora Gabriela afirma que é mais fácil trabalhar com as mulheres, pois os homens acreditam que a produção é o universo deles, independentemente de quem seja o proprietário da empresa.

Acho muito mais fácil trabalhar com mulheres, porque falamos a mesma língua, não há preconceito. Ela te vê de igual para igual. Mas é complexo, é difícil, principalmente na produção. No ano passado, houve um período que eu tive que estar mais próxima da produção e senti que eles te testam o tempo inteiro. Você tem que estar muito atenta, porque senão eles te pegam mesmo. Na verdade, eu transito em todas as áreas da empresa, mas na produção é mais difícil de você dominar, porque eles têm a percepção de que ali é o universo deles. (Gabriela, 2010)

Graça afirma que na empresa a prática é a da igualdade, mas logo em seguida ela se contradiz ao afirmar que prefere mulher na recepção, conforme apontado na questão anterior:

É nossa prática a igualdade. Não existe preferência. Existem algumas funções que nunca vi mulher fazendo, a mulher “molineira”, por exemplo. Mas se existe no mercado, ela se candidatar à vaga e

for boa, ela fica; o nível de abertura é o mesmo. Já me falaram que existem mulheres no corte, eu não conheço, nunca tive oportunidade de entrevistar, até porque os funcionários do corte não mudaram. Desde que compramos a empresa, entraram dois novos, mas os antigos não saíram. [...] Na recepção, por exemplo, eu prefiro a mulher, acho que combina mais. No almoxarifado, é um setor que só vemos homens. Agora se alguma mulher se candidatar e for disposta, não ficar reclamando de dor nas costas, vai trabalhar. No mais, não temos distinção. Temos mulheres que assumiram funções na fábrica ganhando mais do que o colega que saiu que era homem, porque mostrou capacidade. Não existe uma discriminação. Sei que isso existe, porque trabalhei quatro anos em um grande grupo do setor e eles discriminavam sim. Não tinha mulheres nem na diretoria nem no gerenciamento. Aqui nós não temos ações discriminatórias. (Graça, 2010)

Ela reafirma a prática não discriminatória, ainda que saliente que existem “funções” tradicionalmente exercidas por homens. É o caso do “molineiro”, profissional que se confunde com o nome da máquina “Molina”, utilizada para montagem do calçado.

As respostas à segunda questão deixam claro que não existem políticas na cultura organizacional para cargos e salários. Glenda mostra o quão conservador é esse setor que ainda vê o homem como chefe de família.

Não estou muito ligada à folha de pagamento, mas acho que já está na cabeça dos gestores que os homens são os responsáveis pelas famílias. Na fábrica, não temos a definição de cargos e salários por escrito. Mas no caso de gerentes homens, por exemplo, o que prevalece são as particularidades. Mas se tiver um homem e uma mulher, acredito que o homem ganhará mais pela concepção de chefe de família. (Glenda, 2010)

É uma concepção equivocada dos gestores, pois de acordo com dados do Ipea/PNAD/IBGE,⁵ entre 2001 e 2009, o número de famílias

5 Ipea (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada); Pnad (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio); IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística).

chefiadas por mulheres subiu de 27% para 35%. Os motivos correspondem à viuvez, abandono do companheiro, migração, entre outros.

Na avaliação de Gina, a remuneração variável não é um problema porque está ligada à competência. O que deveria ser instituído pela política de Recursos Humanos transforma-se em decisão pessoal, o que é bastante contraditório.

Isso já é orientado dentro da própria saúde e segurança no trabalho. Nós temos funções que a mulher não pode desempenhar, não porque ela não tem competência, mas porque há uma classificação que diz que ela não pode estar presente, por exemplo, quando está lactente. Então, quando a gente vai pensar nisso, vamos ver que cargos e salários é uma decisão pessoal e profissional, porque o cargo traz uma responsabilidade que transcende a tarefa. Ele impacta as suas decisões. Vejo que muitas vezes a gente já convidou alguém para assumir a chefia e a pessoa responde: “Não posso trabalhar aos sábados, tenho que fazer almoço, fazer compras”. Acho que são colocados empecilhos e isso compromete o salário, porque só posso remunerar mais quando essa pessoa está em cargo de confiança, porque a remuneração passa a ser variável. A competência dela dita a remuneração; o resultado dela vai forçar eu mexer no salário dela, porque senão vou perder para outra pessoa e ela não vai aceitar porque sabe que o resultado dela é tangível. (Gina, 2010)

Gabriela concorda que os homens recebem mais, mas responsabiliza as mulheres, que não buscam profissionalização, o que justificaria os salários inferiores.

As mulheres acabam ficando em desvantagem, porque as funções que remuneram melhor estão normalmente nas mãos dos homens. Acredito que as mulheres tinham que buscar sua profissionalização. Percebo que as oportunidades para os homens são automáticas, as mulheres a partir do momento que chegam à empresa com um currículo que conste um curso no Senai, por exemplo, de cortadora, de montadora, elas já viriam para a empresa se impondo, conseguindo um espaço maior. Mas não é assim. O que sobra para elas na montagem? Passar cola, passar tinta. Acho que falta elas buscarem. (Gabriela, 2010)

Questionada sobre as dificuldades de uma dupla jornada de trabalho, a gestora acredita que as mulheres precisam se organizar, ousar.

Nós temos que arrumar alguma forma de sair disso, tem muitas mulheres que costumam sapato em casa. Elas arrumam forma de se organizar. Porque não buscar também um curso, porque senão ela não vai conseguir. O homem arruma tempo para ir lá. Na verdade, ele nem precisa arrumar tempo, porque se tiver uma mulher com a mesma experiência do que o homem, dois passadores de cola, e vai precisar de uma função mais específica, vai o homem. As mulheres acabam ficando acomodadas e não se propõem a tentar fazer. Não tem a ousadia de tentar. Não vejo essa ousadia na minha fábrica. Elas também acreditam que as funções estejam predeterminadas para homens e mulheres. Acho que a mulher também precisa quebrar esse preconceito, que ela mesma aceita. Acho que a mulher precisa parar de olhar para os obstáculos, olhar para os objetivos, a necessidade, a vontade de não ser só mais uma. (Gabriela, 2010)

A gestora apresenta crítica ao posicionamento das mulheres que seriam passivas, ressaltando a necessidade de quebra de preconceito frente às funções masculinas e femininas; também crê na ousadia; ao mesmo tempo ressalta que as oportunidades vêm automaticamente para eles.

Qual seria a “receita” para conciliar trabalho, escola, família, ousadia e quebra de paradigmas? O que prevalece no presente, apesar de muitos avanços, é a carga dos trabalhos domésticos sob a responsabilidade da mulher. Seria esse o retrato da mulher brasileira, independentemente da classe, profissão, função, raça, etnia?

A afirmação de outra gestora poderia ser entendida como a ideal, mas, levando-se em consideração que na fábrica existem somente três funcionárias, não há motivos para comemoração.

Funções iguais, salários iguais, independente de ser homem ou mulher. Não temos a descrição de cargos e salários, somente a indicação do sindicato. (Gisele, 2010)

Sobre as questões específicas de gênero que têm impacto mais relevante na empresa, houve somente uma resposta, pois, de acordo com as afirmativas das gestoras, não há separação de gênero para o trato das questões femininas e masculinas nas empresas.

Na fábrica as mulheres se sobressaem. E sempre tem oportunidades para quem está lá. Os homens às vezes acabam se arrependendo de trocar de funções. Elas não. (Glenda, 2010)

Seria possível cobrar dessas empresas uma postura social e ambientalmente responsável?

Sobre as ações de responsabilidade social e como a questão de gênero seria incluída nesse aspecto, segundo a avaliação da gestora Gabriela, responsabilidade social vai além do cumprimento das obrigações previstas em lei.

Acho que é você conseguir chegar a um patamar em que consiga dividir com as pessoas que te cercam. E ser cumpridora das obrigações. A gente tem que respeitar muito as pessoas que trabalham com a gente e dar uma condição boa para eles, mas acho difícil porque existem exigências do governo que não trazem benefício nenhum para o funcionário, que você percebe que às vezes visa tirar a responsabilidade de cima dele (governo), e que onera o teu custo e que você poderia estar fazendo mais por ele (funcionário) e não há permissão para isto. Algumas exigências que não vão acrescentar nada na vida dele. E neste sentido precisamos ser mais atuantes, entender melhor as mudanças. (Gabriela, 2010)

O mesmo ocorreria com a sustentabilidade.

Nós mexemos com produtos que são bastante agressivos ao meio ambiente, e estamos propondo mudanças, principalmente no caso das colas. Mas tem coisas que não dependem só de nós. Estamos testando cola à base de água, que ainda tem problemas. O lixo é um fator complicado, temos o recolhimento, mas não tenho acompanhado, até porque existem os órgãos que o fazem como a Cetesb. Estamos estudando a fabricação de uma sandália ecologicamente correta. Uma das empresas está propondo um tipo de solado, mas para você conseguir fazer tudo isso certinho, envolve uma cadeia grande, en-

tão apesar de difícil, estamos estudando a possibilidade. (Gabriela, 2010)

Gina destaca que a responsabilidade socioambiental é a essência do seu trabalho.

É a essência do nosso negócio. Isso não está em uma frase bonita na nossa visão e missão, mas isso está em como a nossa empresa foi constituída. Não temos um programa, um projeto, nós temos um plano de vida, onde o socioambiental faz parte, ou seja, produzir sem ferir a natureza e o ser humano. Isso é fácil? Não, não é. Mas é possível? Sim, é possível. Até porque a possibilidade está muito ligada à ideia de que não está sendo feito na sua plenitude, mas está ligada à crença que tenho de que talvez eu consiga um pouco mais do que estou conseguindo hoje. Está mais ligada à expectativa, a esperança. (Gina, 2010).

A preocupação ambiental começa a fazer parte das cartilhas empresariais a partir de análises econômicas com retorno dos investimentos. O parque calçadista francano desenvolve ações pontuais – coleta do lixo industrial e manutenção do aterro sanitário (obrigatórias) – e individuais – plantio de árvores, uso de cola à base de água (que ainda possui agentes poluidores).

Graça registrou esta questão, afirmando que sua empresa atua pouco na questão socioambiental com ações como a separação do lixo industrial, do orgânico, reciclável, apesar de salientar também que o poder público ainda não faz a coleta seletiva no bairro onde a empresa está instalada nem o recolhimento de pilhas e baterias entre os funcionários.

[...] Fazemos a separação do lixo na produção, no refeitório, até lá fora. O problema é que aqui ainda não temos a coleta seletiva. Quando os responsáveis incluírem essa rua no roteiro, nós estaremos preparados. Temos uma medida há três anos, que nossa cola é à base de água, que é um dos aspectos da sustentabilidade. Foi difícil a implantação porque nós confiávamos no produto, mas as pessoas não. Quando fizemos a mudança há três anos, escolhemos apenas uma linha e fizemos o rastreamento para ver o índice de devolução, quase inexistente. Depois

escolhemos mais três linhas e hoje estamos em toda a fábrica. A cola é da Amazonas, que nos propôs a divulgação. Mas nós não estávamos preparados, porque sustentabilidade é mais do que isso. Isso é só um pedaço. Neste ano, temos um material de vitrine que salienta a parceria com a Amazonas. Agora estamos divulgando. Não adianta fazer se não for real. Toda a equipe está usando, está acostumada. O problema é que mesmo com essa cola, existe uma etapa anterior cujo produto, um tipo de base que ainda não foi modificada, deixa cheiro. Então inventaram uma máquina que absorve o cheiro. Nós compramos e os funcionários que estão trabalhando disseram que houve melhoria na qualidade do trabalho, estão respirando melhor, isso é respeito ao ser humano. Isso é sustentabilidade, porque o cheiro é sugado por carvão aditivado. É pouco, gostaria de fazer mais [...]. (Graça, 2010)

A questão econômica prevalece.

Temos projetos para preservação da mata em frente, com área verde e praça para os funcionários e para quem passar. Nós temos muitos projetos, só que tudo isso tem que caminhar junto com a estrutura financeira. (Graça, 2010)

Seria possível pensar na questão ambiental alinhada com a questão de gênero? A resposta de Gina apresenta o estigma do cuidar, um estereótipo que as mulheres lutam constantemente para mudar, mas que elas próprias não conseguem compartilhar. Alguém já pensou na expressão “pai-natureza”?

Percebo que as mulheres se envolvem muito mais nessas questões. Na questão social, porque a mulher trabalha em grupo, vive em grupo melhor do que o homem. A questão ambiental está muito ligada ao cuidado. Aquela que cuida, a gente não imagina uma figura masculina, é a mãe natureza, não é o pai natureza (*risos*). A própria imagem como isto está montado, estereotipado, é uma figura feminina, é a mãe terra, a mãe natureza, isso é muito legal. (Gina, 2010).

Apesar de a fala das gestoras apontar caminhos de educação ambiental, as trabalhadoras desconhecem questões como “sustenta-

bilidade” e “responsabilidade social” e as respostas foram evasivas. Somente Tina apresentou indicativos sobre os assuntos.

Aqui tem aquele negócio do Pró-criança, mas nem sei o que é. (Thaís, 2010)

Não conheço os termos, nunca ouvi falar. (Taciana, 2010)

Não conheço. A fábrica nunca trouxe isso para nós. (Tânia, 2010)

Este treinamento dos bombeiros, primeiros socorros etc. são responsabilidades da empresa. No caso dos funcionários, seria a questão do meio ambiente e as palestras mensais sobre o assunto. Como a reciclagem, plantar árvores, algo que eles gostam muito. A preservação da natureza. (Tina, 2010)

Não conheço o significado dessas expressões. A fábrica comemora o Dia das Mães, o Dia das Mulheres, mas só entregam o convite, parabenizam e só. A fábrica tem o projeto 5S e acho muito legal. É o único projeto que conheço. (Tássia, 2010)

Responsabilidade social já ouviu falar, mas não lembro o que é. (Talita, 2010)

O Instituto Pró-criança, ao qual a trabalhadora Thaís se refere, é mantido pelo Sindifranca e pela contribuição das indústrias de calçados, com apoios e parcerias da Prefeitura Municipal, da Acif e do Senai. O objetivo é oferecer cursos em várias áreas para os filhos dos proprietários das empresas prestadoras de serviços, as chamadas “bancas” de calçados, com o objetivo de combater o trabalho infantil. Em 1993, o setor calçadista foi acusado de explorar o trabalho de crianças na fabricação de calçados em um relatório elaborado pelo Unicef, pelo Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Calçados e pela Unesp de Franca.

A empresa onde Tânia trabalha tem cerca de 250 funcionários e divulga o conceito de “ser socialmente responsável e economicamente viável”, sob a perspectiva da sustentabilidade; possui pro-

jetos na área ecológica, como plantio de árvores. O que chamou a atenção na entrevista concedida foi a seguinte frase: “Esse negócio de plantar árvores”, que é realmente o foco da empresa através da divulgação em seu *site*, na mídia.

Outro fator a ser observado refere-se a se as operárias gostam de trabalhar na empresa. As respostas foram similares.

Gosto de trabalhar porque me sinto útil. Me sinto bem trabalhando. Eles precisam da minha mão de obra. Se não for o meu trabalho e das outras pessoas, não vai para frente. Então sei que eles precisam do meu trabalho. E eu preciso trabalhar. (Taciana, 2010)

Eu gosto, porque gosto de trabalhar onde tem muita gente. Gosto de fazer amizade. (Tainá, 2010)

Gosto, porque o ambiente de trabalho é bom, o salário eles pagam em dia e o serviço é bom. (Telma, 2010)

Sim, gosto. Sem este trabalho, não teria como sobreviver. Porque é uma empresa muito boa. (Tânia, 2010)

Eu gosto de trabalhar nesta empresa, é uma empresa muito boa, eles ajudam muito os funcionários, eles se dedicam ao bem-estar dos funcionários, pois este é o lema da empresa, e eu me sinto bem trabalhando lá. Tenho vários amigos, não tenho um salário muito bom, mas dá para sustentar a casa, ajudar meu esposo. (Tina, 2010)

Adoro. Os patrões são muito legais, são pessoas que têm contato com você. Eles estão sempre dentro da firma. Percebem qualquer problema pessoal que você esteja passando, procuram saber o que está acontecendo. Procuram ajudar se for o caso. (Talita, 2010)

A pesquisadora solicitou que Tânia e Tina definissem o que entendiam como “empresa muito boa”.

O salário é melhor do que em outras empresas e eles ajudam muito os funcionários. (Tânia, 2010)

Ela conscientiza o funcionário a não poluir o meio ambiente, porque eles focalizam isso, a proteção à natureza, eles ajudam os funcionários, ensinam. (Tina, 2010)

Para Tânia, percebe-se que o sinônimo de empresa “muito boa” é aquela que paga um salário melhor que o de outras empresas, ao mesmo tempo que a empresa “ajuda” os funcionários, o que, segundo ela, significa promoção e aumento salarial. Para Tina, empresa muito boa também ganha conotação de ajuda, bem-estar, amigos, mas no quesito salário, a empresa não se destaca. Solicitou-se que explicasse seu entendimento de “bem-estar”.

É um ambiente gostoso de trabalhar. Não tem briga, não tem conversa, não tem problema. Você pode trabalhar despreocupado, só naquele serviço. Não tem o que falar, não é uma fábrica ruim, a partir do momento que você entra para trabalhar, é tudo agradável. (Tina, 2010)

Tássia também respondeu que gosta muito de trabalhar, pois

A empresa me dá oportunidade de aprender bastante coisa. O chefe dá oportunidade, lá é um lugar tranquilo, não tem muita pressão.

Solicitou-se que a trabalhadora explicasse o que queria dizer com oportunidade.

Entrei como coladeira e depois de uma semana o chefe já me deu oportunidade. Foi a única empresa que já trabalhei que isso aconteceu, sem me conhecer. E tem muitas pessoas que já aconteceu isso, que são coladeiras e passam a revisar, a pespontar, então vejo que as oportunidades lá são muito boas mesmo. (Tássia, 2010)

Tássia afirmou nas duas respostas que o chefe lhe deu oportunidade. Essa é uma questão importante que vai aparecer novamente em outras respostas e demonstra a ausência de políticas que envolvam cargos e salários como apontam as respostas das gestoras. Ainda que essa oportunidade tenha vindo rapidamente, como salientou

a trabalhadora, outras companheiras que estão na fábrica há mais tempo podem ter sido preteridas. A trajetória profissional de Tássia começou na infância (11 anos) no setor calçadista. Ela afirmou que, normalmente, as pessoas só têm oportunidades depois de um ano, mas que, nesta empresa, as promoções chegam para quem “pega firme”, demonstrando inexistência de política de cargos, salários e equidade de gênero e diversidade.

Se eles veem que as pessoas estão pegando firme, têm força de vontade, já coloca na máquina para pespontar ou mesmo para revisar. (Tássia, 2010)

Se elas gostam das empresas onde trabalham pelos motivos expostos, o grau de satisfação se evidencia nas falas a seguir, deixando entrever certa contradição.

Satisfaz. O que a gente fica um pouco chateada é a valorização da mão de obra, pelo tanto que a gente trabalha. A gente trabalha, trabalha, trabalha e a remuneração é pouca. Só que não é só aqui, é em todos os lugares do setor calçadista. Hoje, o setor não rende mais como rendia, não é mais como era, não é mais valorizado. Só que não reclamamos, porque com meu salário eu sustento minha casa, eu tenho as coisas, eu estudo. (Taciana, 2010)

Satisfaz, é o que gosto de fazer. (Tainá, 2010)

Satisfaz. Hoje sou feliz. Estou lá, procurando melhorar, sei que eles me dão oportunidade. Tanto é que meu patrão quer que eu faça um curso no Senai, porque eles têm convênio lá. Então não vou gastar nada. É uma oportunidade a mais que estou tendo. Uma coisa que eu posso estar melhorando. (Talita, 2010)

Sim, satisfaz. Gosto de trabalhar lá, pelo salário que motiva por ser mais alto. (Tânia, 2010)

São interessantes as observações de Taciana, pois apontam insatisfação com o setor calçadista, considerando remuneração e valori-

zação. Ela afirma, porém, que não está reclamando. A trabalhadora não percebeu que a essência de sua resposta foi o registro do seu ponto de vista, uma reclamação.

Mas não desejo ficar o tempo todo trabalhando na produção. Eu gosto de trabalhar em fábrica, mas gostaria de passar para o escritório, para o RH, essa é a minha procura. (Taciana, 2010)

Tina e Tássia têm visões diferentes.

O meu objetivo não é trabalhar em fábrica de calçados. Eu preciso trabalhar. Então é o único meio que eu encontro para fazer, mas eu não pretendo continuar neste ramo. Neste momento, este trabalho não satisfaz minhas aspirações, porque quero mudar de ramo. Já trabalhei em loja e escritório, só como fica cada dia mais difícil estudar, a gente olha as condições de casa, tendo que pagar conta, então vim para o calçado para ver o que conseguia alcançar. (Tina, 2010)

Eu gosto, mas quero crescer mais, quero fazer um curso administrativo, para a área de departamento. Acho que do meu lado profissional eu gosto, me dá bastante ânimo, eu não chego desanimada não. Mas não quero ficar lá para o resto da vida. Já até conversei com meu marido que quero fazer um curso este ano para mudar de cargo, quero sair de dentro da fábrica, quero ficar em um lugar mais apropriado. (Tássia, 2010)

As duas respostas mostram com clareza o desejo de todo o conjunto das entrevistadas, tendo em vista que a maioria das trabalhadoras manifestou vontade de sair do setor calçadista. Somente Tina e Tássia ressaltaram que o setor calçadista não atende a suas aspirações profissionais.

No que diz respeito à felicidade no trabalho, nem todas responderam a essa questão. As que o fizeram, afirmaram que estavam felizes, mas, nas respostas seguintes, o processo de progressão não se sustenta.

Para mim, traz, pois é pelo meu trabalho que tenho minhas coisas. Tem os momentos que a gente passa raiva, mas todo serviço é igual, por isso que gosto. (Taciana, 2010)

Sim, porque é onde ganho meu sustento. (Tereza, 2010)

Traz. Gosto de fazer o que faço. (Tânia, 2010)

Eu gosto de trabalhar lá, porque é uma fábrica muito boa. Mas trabalho porque preciso mesmo. Por que se caso eu tivesse outra área, outro serviço, eu trabalharia. (Tina, 2010)

O serviço que faço gosto, mas às vezes tem hora que o chefe pega no pé, está estressado, aí a gente tem que ter paciência e maturidade, porque se você não tiver, você não consegue não. (Tássia, 2010)

Graças a Deus. Imagina você ficar doente, incapacitada de trabalhar, e você procura serviço e se vê diante de preconceitos, e não consegue abrir uma porta. Quando você abre, é muito bom. Estou muito feliz. (Talita, 2010)⁶

O segundo tema “vida pessoal” procurou entender como essas mulheres conciliam a vida pessoal e a profissional, os motivos que as levaram a trabalhar e onde pretendem estar no futuro. A pesquisadora entendeu que tais questionamentos seriam interessantes porque as responsabilidades com os cuidados da casa, dos filhos e dos idosos da família continuam responsabilidades das mulheres, tarefas consideradas femininas pelo conjunto da sociedade.

As respostas à pergunta: “Como você concilia vida pessoal e profissional” apontam pistas desta realidade:

É fácil, aqui não é difícil, porque em fábrica você não tem aquela obrigação. Normalmente a gente trabalha em feriado, sem reclamar, porque a gente está ganhando para isso. Então tenho a noite, quando não estou no cursinho, eu estou em casa, estou curtindo meu namorado, no final de semana, tenho sábado e domingo para sair, é tranquilo. (Taciana, 2010)

6 Talita enfrentou um câncer de mama ao mesmo tempo que se separava do marido. Ela optou, inclusive, por mudar de Franca para uma cidade próxima, pois isso facilitaria seu tratamento. Atualmente, voltou a morar e trabalhar em Franca.

Tenho uma filha de dois anos que fica com minha cunhada. Acordo às 5h e deixo a casa arrumada e minha filha também. Arrumo a cozinha antes de sair e quando chego, arrumo de novo, porque meu marido almoça em casa. Aí faço a janta, limpo a casa e ele arruma a cozinha da janta (o marido trabalha em fábrica). (Tainá, 2010)

Não é fácil, mas tem que se dividir em muitas partes. Em casa sou mãe, esposa, dona de casa... (Tereza, 2010)

É um pouco corrido, porque a gente trabalha 8 horas por dia, não tem muito tempo, apesar de na sexta-feira sair mais cedo, às 11h30, aí tem como fazer os afazeres de casa. Mas durante a semana, acordo por volta das 5h10, pego o ônibus da empresa 5h50, chego à fábrica, tomo café e entro às 6h35; saio às 17h25, mas até chegar em casa são 18h30. Aí tem que chegar, fazer a jantar, cuidar das coisas da casa. (Tânia, 2010)

Antes, eu não tinha bebê, então era mais fácil. Se chegava do serviço cansada, sentava, assistia um pouco de televisão, depois pegava as tarefas de casa, fazer a janta, arrumar a casa, lavar roupa. Agora, com o bebê, acho que não vai mudar muito a rotina de casa não. Porque vou chegar do trabalho, cuidar dele, fazer a janta, cuidar um pouquinho da casa. Mas acho que dá para conciliar. (Tina, 2010)

Como se percebe pelas afirmações, a rotina dessas mulheres é bastante árdua. Acordam muito cedo, porque moram longe da fábrica e dependem de ônibus para locomoção; passam o dia fora de casa; não contam com políticas públicas ou empresariais para os cuidados dos filhos que ficam sob os cuidados de outras mulheres. Essa é uma questão que se arrasta no setor calçadista e ainda não foi sanada. Segundo as afirmações das sapateiras entrevistadas, em sua maioria, as fábricas, ao contratarem as funcionárias, não disponibilizam nenhum auxílio a elas.

As filhas de Talita não necessitam de creche, mas a rotina e preocupação não são diferentes, pois ela tem a guarda das meninas. Conciliar vida pessoal e profissional não é uma tarefa fácil.

É muito cansativo, mas tudo, tudo a gente tem que administrar e fazer o nosso tempo. Trabalho todos os dias das 7 às 17 horas, com uma hora de almoço. Fico na própria firma. Levanto às 6 horas, acordo minhas filhas e as mando para a escola. Saio de casa às 6h15, porque hoje os patrões têm uma grande confiança em mim, pois sou eu quem abre a fábrica. Quem leva o café da manhã para os funcionários sou eu. Eu me sinto lisonjeada porque é muito difícil o patrão confiar em um funcionário que não é gerente. Tem gerente lá, mas eles deixam a chave comigo. (Talita, 2010)

Talita se sente lisonjeada pela responsabilidade de abrir a fábrica e levar o café da manhã dos funcionários. A pesquisadora questionou se não se sentia explorada.

Quando estou muito nervosa, eu me sinto sim, mas por outro lado não. O gerente que está lá não tem nem um mês. Os patrões são muito desconfiados, não vão confiando assim. E quem tem acesso à chave sou eu, a menina do escritório e um cortador que faz seis anos que estão com eles. Quando estou meio irritada, acho que estou sendo explorada, mas aí penso, peso os prós e contras e passa. (Talita, 2010)

A pesquisadora então perguntou: “E quando você se sente assim?”.

Injustiça. Sabe que em qualquer serviço tem injustiça. Os patrões te cobram uma coisa que não é você. Mas eu bato o pé, brigo. É uma das responsabilidades do cargo de encarregada. É o preço que estou pagando. Meu patrão falou para mim: “A sua responsabilidade é tão grande, tão grande, que a minha empresa não anda sem você. Eu dependo de você. Se você não fizer as coisas certinhas, do jeito que tem que fazer, eu não ganho, não tenho o lucro. Porque você comanda a firma”. Veja, é uma responsabilidade muito grande. Esquenta muito a cabeça. (Talita, 2010)

Talita tem muitos anos de trabalho na área calçadista e entende que está “pagando o preço por ser encarregada” e, talvez, por isso, não questiona a frase atribuída ao patrão: “Se você não fizer as coisas certinhas, do jeito que tem que fazer, eu não ganho, não tenho o lucro. Porque você comanda a firma”. A responsabilidade atribuída,

porém, não acompanha o salário, e ela ainda não ganha como encarregada. O lucro não pertence a ela.

Sendo assim, o que levaria Talita e as demais operárias ao trabalho diário?

Viver. Não tem coisa melhor do que você poder levantar e sair, ter algo para fazer. Já imaginou ficar dentro de casa? Levantar 11 horas, arrumar a casa, fazer almoço, limpar a casa de novo, lavar roupa, faz isso, faz aquilo? Você não está vivendo, está vegetando. Acho que é uma alegria muito grande a gente ter o dom e a capacidade de levantar e sair para trabalhar, porque tem tanta gente que gostaria de estar fazendo isso e não pode, porque está deitado em uma cama, em uma cadeira de rodas, não enxerga, não fala, não anda. Quer glória maior do que você levantar todos os dias, olhar lá fora, ver o sol? (Talita, 2010)

A resposta foi carregada de emoção e está diretamente ligada à superação do câncer. A pesquisadora completou: “Você sempre pensou assim?”.

Sempre pensei assim. Se eu não pensasse assim, eu não estaria aqui hoje. Porque foi isso que me ajudou a superar os problemas que eu tive de saúde. (Talita, 2010)

No que diz respeito às motivações individuais para o trabalho, assim se expressaram:

Acho que a gente precisa, mas é bom demais trabalhar. Tem gente que fala: “Nossa, queria ser rico para parar de trabalhar”. Mas é mentira, quem gosta de trabalhar, não importa no que, vai trabalhar. É bom demais a gente se sentir útil para alguma coisa. Não adianta nada ter dinheiro e ficar o dia inteiro encostado. (Taciana, 2010)

Minha filha. (Tainá, 2010)

Os filhos, a necessidade... (Telma, 2010)

Eu já acostumei desde nova a trabalhar e não ser dependente dos outros. A gente trabalha, tem o próprio dinheiro, posso fazer o que quiser com

ele, poder comprar minhas coisas com meu próprio trabalho. (Tânia, 2010)

Eu quero voltar a estudar, tenho vontade de fazer Faculdade de Administração. A gente tem que trabalhar, mas o que motiva a gente é imaginar que vai chegar tal dia, vai receber e poder comprar isso ou aquilo. Mas eu quero fazer faculdade. (Tina, 2010)

O que me motiva é eu poder comprar o que quero, o que meus filhos querem. É realizar o meu sonho que às vezes eu sempre quis ter e agora eu posso. Também sou manicure de unha artística, sempre quis abrir um salão. Meu marido já falou para eu parar de trabalhar em fábrica para trabalhar com meu próprio negócio, o que seria bom porque estaria mais perto dos meus filhos, criaria eles, cuidaria da casa e faço alguma coisa que gosto, mas eu trabalho com isso também, no final de semana. Sexta e sábado, eu faço unha e ganho um dinheiro por fora. Não é todo final de semana não, porque às vezes que prefiro sair, passear um pouco. (Tássia, 2010)

Sobre a pergunta: “No futuro, onde você gostaria de estar?”, de certa forma subjetiva, a pesquisadora acreditava que poderia indicar pistas sobre o sentimento das trabalhadoras perante o setor calçadista.

As respostas surpreenderam:

Na minha casa. Para cuidar melhor da minha casa, ou em um emprego melhor onde possa ganhar mais, não ocupar tanto o meu tempo. Aqui saio às 5 da manhã e volto às 5 da tarde. (Telma, 2010)

Antes quando eu era mais nova, pensava em montar um escritório de contabilidade junto com minha irmã. Mas minha irmã foi trabalhar com dentista e se tornou auxiliar de dentista e especialista na área. Mas como ela foi, acabei ficando sozinha, mas quero algo para mim, não quero mais trabalhar para outros. (Tina, 2010)

Eu adoro fazer cursos, tenho experiência em escritório. Já fiz contabilidade, até prestei vestibular e passei, mas fiquei com medo de seguir adiante,

por isso estou fazendo curso de rotinas administrativas para eu ter um parâmetro para saber se é isso mesmo que quero. Meu sonho é fazer uma faculdade e exercer o ofício do tema que eu escolher. (Tácia, 2010)

Tenho vontade de ser enfermeira, quem sabe fazer um curso. (Tainá, 2010)

Quero continuar trabalhando para alcançar meus objetivos, mas pretendo fazer cursos, para não ficar sempre na área de calçados. Para fazer uma faculdade, Faculdade de Fisioterapia. (Tânia, 2010)

Foi solicitado à Tânia que explicasse por que não se via na fábrica no futuro:

Fábrica é sempre fábrica, desde que comecei a trabalhar. Na fábrica a gente fica muito preso, são oito horas por dia fechada ali, só conhece as pessoas daquele mesmo lugar, não conhece outros lugares. Por isso pretendo fazer uma faculdade, para estar fora. (Tânia, 2010)

A pesquisadora lembrou Tânia que ela havia afirmado anteriormente que esse trabalho lhe trazia felicidade.

Hoje traz felicidade pelo meio que trabalho para conseguir minha renda e ser mais feliz, conseguindo o que quero mesmo. É uma felicidade mais ou menos. (Tânia, 2010)

O conceito de felicidade é no futuro não estar na fábrica:

Eu quero estar em um departamento administrativo, mas queria mesmo fazer Faculdade de Direito. Eu sempre quis ser advogada, sempre quis, mas como não tive condição, eu gosto também do departamento administrativo da fábrica, gosto de aprender. Agora, eu quero estar lá. Mas no futuro, não. (Tássia, 2010)

Perguntou-se à trabalhadora por que não realizou seu sonho:

Por condições financeiras. Eu casei, separei, acumulou contas, eu tive que pagar sozinha e não tive oportunidade por causa do dinheiro. Ago-

ra como comecei uma vida nova (um novo casamento), quero guardar dinheiro para a faculdade. Também casei muito cedo. Estava grávida quando fiz a prova do Enem e, por causa de um ponto, não passei. Coloquei na minha cabeça que meu sonho não era mais realidade e não investi mais. (Tássia, 2010)

De forma geral, a pesquisadora entende que as respostas não deveriam causar espanto, pois, em outros estudos sobre gênero, as mulheres apontam o desejo de sair da indústria calçadista. Mesmo assim, as respostas de Tamara e Talita foram carregadas de emoções, de sentimentos e ressentimentos. Tamara pensou muito, ficando momentaneamente em silêncio até afirmar:

Eu já sei onde quero estar no futuro: bem longe de uma esteira, bem longe mesmo. (Tamara, 2010)

Talita também foi muito incisiva:

Numa casa própria, recebendo um bom salário. Não dependendo mais de ninguém, eu tendo o meu próprio negócio. (Talita, 2010)

Como ex-proprietária de uma banca de pesponto, a pesquisadora pensou que seu desejo de negócio fosse nessa mesma área, mas ela completou:

Não, não. Quero me formar em Educação Física. (Talita, 2010).

As falas anteriores de Talita indicam que ela estava satisfeita no trabalho, apesar de às vezes se sentir explorada. Mas, no futuro, não gostaria de estar na fábrica, querendo exercer uma profissão oposta ao significado atribuído ao trabalho na indústria de calçados – rotina e falta de liberdade.

Hoje a minha realidade é essa. O que eu sei fazer é isso, o que eu posso fazer é isso. Se eu sair da fábrica hoje, eu nem sei o que vou fazer, porque não posso trabalhar em qualquer lugar, então, assim, o meu sonho nunca foi ser sapateira, mas a minha realidade é essa, tenho que gostar

do que hoje eu vivo. Então, não vou falar que amo trabalhar com sapato, mas essa é a minha realidade, e o que eu estou fazendo, no setor que estou hoje, é o que eu gosto, por isso que estou motivada, contente, feliz, mas não pretendo mexer com sapato o resto da minha vida. Quero fazer outras coisas, independente, correr atrás do meu sonho, do meu objetivo. Não estou fazendo tudo isso, porque tenho que criar as meninas, até porque tenho que ir atrás dos meus sonhos. Então, enquanto eu não alcanço os meus sonhos, eu tenho que viver a minha realidade. (Talita, 2010)

Uma realidade carregada de deveres, com direitos desrespeitados: nos salários inferiores quando comparados aos dos colegas homens; na falta de creches e convênios adequados para o atendimento da lei e da demanda; na falta de oportunidades, mobilidade e acesso a cargos e funções melhores; no desamparo para deixar o setor.

Após falarem um pouco de sonhos e realidades, as trabalhadoras responderam sobre as políticas internas das empresas. O objetivo era entender como se dá a divisão do trabalho a partir do olhar de quem vivencia essa realidade. Mais uma vez, as respostas mostraram uma visão da rotina fabril.

À pergunta: “Existem políticas internas que visam à promoção da igualdade de oportunidades entre mulheres e homens?”, algumas respostas foram imediatas: “Não”, o que vai ao encontro das primeiras respostas das trabalhadoras e também das gestoras. Outras mostram uma realidade diferente: as mulheres estariam em vantagem, mas a divisão sexual não foi eliminada.

Às vezes as pessoas falam que homem ganha mais que mulher, mas aqui, onde trabalho, é difícil. É o seu trabalho, é sua mão de obra, não importa se você é homem ou mulher. Aqui eles valorizam mais a mulher do que o homem, porque ela tem mais jeito para fazer as coisas, é mais caprichosa, tem mais cuidado, então é melhor. (Taciana, 2010)

O homem não vai faltar da fábrica por conta de filhos doentes, por isso é muito mais fácil para os homens subir de cargo do que a mulher. Eu consegui. Era coladeira, agora sou revisora, mas minha responsabili-

de aumentou. Meu marido é gerente de produção e nossa filha mora com minha mãe, não tem como ela morar comigo porque a escola fica longe. Nas reuniões é minha mãe quem vai, nunca eu ou o meu marido. Isso é um problema. (Tamara, 2010)

Sim, é uma política que existe. Nesta empresa tem sim, tem mais mulheres que homens e elas têm chance. Por ser calçados femininos, acho que as mulheres têm mais chances. (Tânia, 2010)

Tem sim, porque na mesma forma que você vê a parte masculina crescendo, você vê a feminina também. Porque eles dão muita oportunidade para trabalhar no escritório. Quem entra lá vê isso. Chega o final do ano, eles chamam para trabalhar e, se der certo, no próximo ano fica. (Tina, 2010)

Lá onde estou, a maioria é mulher e as oportunidades são para as mulheres. Os homens ficam na função deles mesmo. Lá tem um homem que antes era pespontador e agora é monitor, foi a oportunidade que deram para ele. Tem outro pespontador que passará a monitor também. Acho que não tem diferença não. (Tassia, 2010)

Com respostas que enaltecem o trabalho da mulher, era de se esperar que mulheres e homens fossem tratados com igualdade. Na percepção delas, nem sempre isso acontece, o que é contraditório quando se reporta às respostas anteriores.

As mulheres em alguns setores levam vantagem. É o caso da esteira, na produção. Tem serviço que é de homem e as mulheres fazem muito melhor. Então eles valorizam, e o salário é o mesmo. Eles não estão preocupados se você é pai de família ou se você precisa ganhar X, eles estão interessados na sua mão de obra. (Taciana, 2010)

Homens e mulheres são tratados iguais, mas eles têm mais chance. Pela experiência, não sei explicar, acho que eles têm mais chance. (Telma, 2010)

Me sinto explorada, porque a gente faz dois, três serviços e ganha o salário de um. Às vezes você não tem tempo para ir ao banheiro, o

bebedouro de água está do meu lado eu não tenho tempo nem para beber água. No futuro, não penso em ter um cargo lucrativo na minha vida, porque não estudei, então penso que não vou ter, porque não quero voltar a estudar. Fico satisfeita com o que ganho, mas queria trabalhar menos, porque trabalho muito. Surgiu uma oportunidade para mim e meu supervisor não deixou eu ir, porque não deixou sair do lugar, porque ele sabe que se colocar outra pessoa no lugar, não vai aceitar fazer o tanto de serviço que faço para ganhar a mesma coisa. Então, ele não deixou. (Tônia, 2010)

Perguntou-se à trabalhadora: “E você aceitou isso passivamente?”.

Aceitar, eu não aceitei, mas fazer o que, ele não deixou (silêncio). Isso não depende só da gente, mas do supervisor, gerente, que às vezes a pessoa é boa de serviço e ele não vai querer perder ela que faz dois, três serviços, para pegar outra que não faz mais ou menos um. Não depende só de nós querer crescer. Depende do supervisor querer também. (Tônia, 2010)

“Então, é possível pensar que dependeria da fábrica ter uma política que garantisse a igualdade de oportunidade?”, perguntou novamente a pesquisadora:.

Sim, porque aí você disputaria uma vaga de igual para igual. E aqui não tem. (Tamara, 2010)

Mas acho que mesmo que tivesse não funcionaria, porque aqui eles só deixam ir quem eles querem. (Tônia, 2010)

Não adianta se dedicar o máximo, ser um bom funcionário, fazer as coisas direitinhas, ter atenção, se você não tiver oportunidade, isso não te leva a nada. Pelo menos aqui não. Agora em outro lugar não sei. (Thaís, 2010)

Ao buscar em cada entrevista – gestora ou trabalhadora – questões que se aproximassem das categorias teóricas propostas no início da tese, houve a percepção de que seria uma tarefa difícil. Apesar

de as entrevistas serem realizadas com mulheres, a pesquisadora encontrou uma realidade em que é possível identificar o abismo entre elas, pois, apesar do gênero, a classe as distancia (Toledo, 2001).

Uma realidade cujo entendimento é necessário e urgente, pois são mulheres que almejam um futuro melhor, com percepções diferenciadas de acordo com a posição em que se encontram. Trata-se de mulheres que enfrentam preconceitos e lutam por superá-los, mulheres que ainda terão muitos obstáculos a serem vencidos.

Dessa forma, foram identificadas três categorias empíricas que se complementam às categorias teóricas: imagem reproduzida, onde está conduzida a questão principal da tese – a gestão feminina; direitos e deveres, categoria que aponta como a gestão está longe de honrar os protocolos oficiais dos quais o Brasil é signatário e preveem o combate a toda e qualquer forma de discriminação contra a mulher; e a terceira categoria, gerência do futuro, que traz à tona as possibilidades futuras, levando em conta as tendências manifestadas no presente, questão considerada importante pela pesquisadora e que se funde com as demais. As análises desses indicadores encontram-se no capítulo 4.

4

CATEGORIAS EMPÍRICAS

Imagem reproduzida: a compreensão do trabalho feminino

[...] gostaríamos de insistir afirmando que os modos de gestão empresarial não são leituras restritas para as trabalhadoras, nem somente das empresas, nem mesmo do setor formal, mas sim que influenciam e regem o nosso cotidiano. (Girard, 2002, p.7)

Christiane Girard (2002) aponta uma reflexão plural na citação anterior – o cotidiano de cada pessoa seria influenciado e gerido pela mesma fórmula aplicada à gestão empresarial. É algo bastante complexo, mas pertinente quando o olhar se volta à organização do trabalho expressa pelos sistemas taylorista, fordista e toyotista. O século XX foi regido por indicativos organizacionais que tiveram grande influência no desenvolvimento da indústria capitalista tal qual se conhece na atualidade.

De acordo com Pinto (2007), as técnicas de Frederick Taylor (1856-1915) e Henry Ford (1863-1947) visavam a diminuir o saber dos trabalhadores qualificados sobre a produção, enquanto o desenvolvimento do toyotismo dentro da fabricante de carros Toyota objetivava a polivalência dos trabalhadores que se dividiam em células com responsabilidades uns sobre os outros.

Muitas técnicas de controle da produção baseadas nos sistemas de Taylor, Ford e, posteriormente, do engenheiro Taiichi Ohno (1912-1990), foram desenvolvidas, desembarcaram no Brasil e pas-

saram por adaptações. É interessante perceber que o modelo japonês de organização desenvolvido no pós-guerra por Ohno trouxe os círculos de controle de qualidade (CCQ) e o processo *just in time*, entre outros, que também alcançaram o setor calçadista. E o principal deles, o conceito de polivalência, ganhou força na década de 1990 e permanece forte na atualidade, ganhando cada vez mais espaço, atingindo todos os setores da economia. Está aliado ao discurso da qualificação e do desenvolvimento de competências e habilidades, nem sempre profissional, para as quais não existe uma escola ou curso específico.

[...] um dos discursos mistificadores é o da qualificação. O próprio movimento, porém, é de desqualificação permanente. Nas áreas de ponta que demandam um refinamento tecnológico cada vez mais apurado, a exigência se justifica. Mas sabemos que o que está sendo exigido são qualidades que se transformam em competências e habilidades. Um trabalho de qualidade exige, quase sempre, um envolvimento maior que aquele ordenado por contrato. [...] A qualificação dava a segurança de ser competente para aquele ato de trabalho e se fazia em função do posto de trabalho. Competente era aquele que exercia com maestria seu ofício. Atualmente, o que se exige são competências que não se sabe onde podem ser adquiridas. (Girard, 2002, p.29)

Parte das falas dos sujeitos, cada um deles refletindo e manifestando sua opinião, mostra que as operárias percebem cobrança pela polivalência e o próprio capitalismo tenta inverter os papéis, responsabilizando a classe trabalhadora pelos fracassos da classe empresarial. Reproduzem-se velhos papéis e velhas imagens.

O que se percebeu em todo o processo de pesquisa é que a gestão das mulheres segue o mesmo padrão da dos homens. Elas não demonstraram ações, atividades ou políticas que as diferenciassem, principalmente ao considerarem a questão da igualdade entre mulheres e homens no setor estudado. Na área administrativa, aparentemente essa questão está resolvida, pois as gestoras entrevistadas são assessoradas por outras mulheres, mas na produção prevalece a divisão do trabalho, onde o gênero tem influência preponderante.

Nos novos modelos de gestão, esperam-se a ampliação da diversidade, o incentivo à contratação de negros(as), deficientes, dos maiores de 45 anos e de mulheres, sem discriminação de cargos e salários.

Esperava-se encontrar no discurso das gestoras elementos que de fato as diferenciassem dos homens, questões que levassem à gestão focada no desenvolvimento humano, na diversidade, na responsabilidade socioambiental concreta – parte do que se constituiria em caminho para alçar a chamada “gestão do conhecimento”.

De acordo com Pereira (1995) apud Santos et al. (2001), o cenário ambiental da evolução dos modelos de gestão passou por dois momentos diferenciados: um denominado de ondas de transformação, em que estão inseridas as revoluções agrícolas, industriais e informacionais, e o outro, de era empresarial, em que se localizam a produção em massa da década de 1920, a era da eficiência (1950), a era da qualidade (1970), a era da competitividade (1990) e a era atual. É justamente no momento atual que se destaca a gestão do conhecimento como parte da estratégia empresarial.

Gestão do conhecimento é, portanto, o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização. É a administração dos ativos de conhecimento das organizações. Permite à organização saber o que ela sabe. A gestão do conhecimento leva as organizações a mensurar com mais segurança a sua eficiência, tomar decisões acertadas com relação a melhor estratégia a ser adotada em relação aos seus clientes, concorrentes, canais de distribuição e ciclos de vida de produtos e serviços, saber identificar as fontes de informações, saber administrar dados e informações, saber gerenciar seus conhecimentos. Trata-se da prática de agregar valor à informação e de distribuí-la. (Santos et al., 2001a, *on-line*)

A questão, porém, é saber se as empresas, ou melhor, gestores e gestoras estão prontos a aprender, porque essa é uma característica importante da gestão do conhecimento.

No Brasil, para se transformar as empresas em “empresas que aprendem” serão necessárias profundas revisões nos valores das lideranças

empresariais. Esse é o primeiro passo, e talvez o mais importante. (Santos et al., 2001a, *on-line*)

De acordo com Santos et al. (2001a), a gestão do conhecimento envolve a gestão do capital intelectual, da competência, aprendizagem organizacional, inteligência empresarial e educação corporativa. As gestoras entrevistadas não demonstram estar trabalhando nessa perspectiva. Outro aspecto importante a ser salientado é o que alguns autores classificam ou entendem como tendências do comportamento gerencial das mulheres. Machado (1999) apud Takahashi e Graeff (2004) aponta que o estilo de liderança é compartilhado, elas motivam mais e valorizam mais o trabalho, e dão muito mais atenção às diferenças individuais; ao mesmo tempo, têm objetivos claros visando à satisfação dos clientes externos e internos, e focam a responsabilidade social.

Machado (1999) procurou verificar se a mulher empreendedora possui um estilo gerencial próprio. Para tanto, analisou as características mais relevantes do gerenciamento feminino. [...] Os resultados identificaram uma tendência no comportamento gerencial das mulheres, que pode ser brevemente caracterizado por terem objetivos claros, estruturas simples, comportamento estratégico inovativo, estilos cooperativos de liderança e grande ênfase em qualidade. (Takahashi; Graeff, 2004, p.15)

No caso das gestoras entrevistadas, algumas características similares podem ser identificadas, mas quando elas respondem sobre as diferenças entre eles e elas, os aspectos mais destacados estão ligados às emoções.

Há diferença. O homem é mais racional. A mulher, por outro lado, trabalha o relacional, é mais sentimental. Acho que isso dá um diferencial grande nas relações com os empregados, com os clientes. (Geovana, 2010)

Glenda ainda tem dúvidas sobre as diferenças, mas ressalta que não é preciso pensar como os homens para ser competente na gestão.

Estou no meio dos homens e de repente a gente acaba ficando “masculina”, não dando bola para coisas que acha importante. Então não tenho que pensar como eles, não tenho que ser igual aos homens. (Glenda, 2010)

Na avaliação de Graça, os homens são mais objetivos nas rotinas, no cotidiano imediato; as mulheres buscam se aprofundar, independentemente de ambos, de qualquer maneira, alcançarem seus objetivos. Para ela, o momento atual pode ser considerado “a era da gestão das pessoas”:

O que está fazendo a diferença neste mundo é o ser, são as pessoas. No início, quando começamos este trabalho de gestão de pessoas aqui na empresa, foi difícil, tivemos resistência, desde o sócio até o corpo gerencial. Alguns tiveram que sair, porque ainda estavam na mentalidade de açoitar, a senzala acabou faz tempo. Hoje você conseguir o horário de trabalho é fácil, tem cartão de ponto, tem legislação, então, você querer só o horário é pouco, isso não satisfaz. Você quer o coração, você tem que atingir o coração do trabalhador. Essa troca de relações é mais além, além de salário pago, porque tive casos de funcionários que ganhavam acima do mercado e isso não significava produtividade e resultados. Existem outros fatores. (Graça, 2010)

A empresária não explica os fatores aos quais fez referência, mas salienta a diferença entre mulheres e homens relacionando a sensibilidade ao sexo feminino.

Acho que os homens não atingiram ainda essa visão, do coração e da alma. Alguns até conseguem, mas não são todos. Eles são mais o lado contábil, financeiro, onde um mais um são dois. E trabalhar com gente não é assim, às vezes você gasta um mais um, e não colhe nada. Mas na hora da fatura, a colheita será grande. E os homens, de maneira geral, ainda não são assim. Temos muitos homens de alma feminina, mas quando eles conseguem atingir a visão, aí eles vão para o lado prático, da matemática. E olha que eu também faço o administrativo financeiro. Ser gestora de pessoas é uma das coisas que faço dentro do administrativo, fora o financeiro que também fica comigo. Isso está direcionado a visão.

Nesses últimos dois anos que mergulhamos nessa área não preciso mais convencer, a própria equipe já se convenceu. (Graça, 2010)

Para Gina, a mulher é mais detalhista, consegue perceber as consequências de determinados atos.

Não estou preocupada com quantos pares eu fecho o mês, mas como esses pares vão chegar ao seu destino. Então acho que as mulheres têm uma maneira de gerenciar que contempla mais do que a racionalização dos fatores, vê mais as consequências, os homens veem mais os fatores. Percebo que com os homens parece mais simples. E acho que isso tem a ver com preservar aquilo que está se construindo, não necessariamente, com questão maternal. A mulher se preocupa mais com a preservação de valores, de pessoas, na preservação daquilo que realmente gera resultados, que é a essência da empresa. A indústria calçadista é masculina na sua presidência, na sua direção, mas se a gente for para o chão da fábrica, é metade-metade e, em alguns casos, até mais mulheres. Porque a gente tem pesponto que é basicamente feminino; na esteira temos muitas funções que já são das mulheres. Se a gente pensar que a seção de pesponto é a que mais emprega, a gente acaba deduzindo que as mulheres estão em maioria no chão de fábrica. É só observar. (Gina, 2010)

Nesta fala, a gestora indica como se organiza a divisão sexual dentro da fábrica com destaque para o setor de pesponto – tradicionalmente com predominância feminina – e o avanço necessário das mulheres nas funções localizadas na esteira. O problema é que essas funções têm salários mais baixos na cadeia produtiva.

[...] sempre que se tenta fazer um balanço da divisão sexual do trabalho em nossas sociedades, chega-se à mesma constatação em forma de paradoxo: nessa matéria, tudo muda, mas nada muda. (Hirata; Kergoat, 2007, *on-line*)

Hirata e Kergoat (2007) sugerem distinguir os princípios da divisão sexual que são a base do conceito: existiriam trabalhos de mulheres e de homens (separação) e o trabalho dos homens valeria mais

do que o das mulheres (hierarquia). A crítica das mesmas autoras recai sobre a situação de que há avanços na condição feminina, cuja referência é a França, podendo ser estendida também a outros países como o Brasil. O problema é que elas têm razão – há coisas que não mudam.

A divisão sexual do trabalho é a forma de divisão do trabalho social decorrente das relações sociais entre os sexos; mais do que isso, é um fator prioritário para a sobrevivência da relação social entre os sexos. [...] Tem como características a designação prioritária dos homens à esfera produtiva e das mulheres à esfera reprodutiva e, simultaneamente, a apropriação pelos homens das funções com maior valor social adicionado (políticos, religiosos, militares etc...). (Hirata; Kergoat, 2007, *on-line*)

O conhecimento que as gestoras têm do setor calçadista alicerçado nos anos de prática e nos anos de estudo não foi ainda suficiente para que elas enxergassem suas funcionárias muito além daquilo que fazem. É preciso que compreendam o trabalho feminino em toda a sua essência. As responsabilidades das operárias são muitas e vão além do trabalho da fábrica.

Uma delas está diretamente ligada ao trabalho doméstico, cuja responsabilidade continua sendo da mulher; o que demonstra que mulheres e homens continuam à margem do modelo familiar tradicional: elas são responsáveis pelo trabalho doméstico e eles, os provedores dessa família.

A empresária Gina salienta outra diferença entre mulheres e homens, desafiadora: o dinheiro não seria a preocupação principal delas.

Acho que a diferença básica é que a gestão masculina é muito mais pelo cargo, a feminina é pelo resultado. Talvez por isso as mulheres se sentem tão felizes de ter feito muito bem o trabalho, sem se preocupar com dinheiro. Quando vou negociar com homem, a primeira coisa que ele pergunta é o salário; a mulher é se ela vai dar conta do serviço. É uma coisa muito forte. Mesmo trabalhando com várias personalidades. (Gina, 2010)

As mulheres trabalham pensando no dinheiro, no que vão receber, como vão pagar suas contas, mas o problema a ser levado em consideração é que elas não foram condicionadas a negociar; esperam o reconhecimento, sem a necessidade de pedi-lo e que este seja transformado em aumento salarial, bônus, premiação etc.

Então, às vezes a pessoa não tem o cargo, não tem o salário, mas ela exerce a função, e isso é perigoso. Porque quem está ganhando, quem está tendo o mérito do dinheiro e do reconhecimento não é quem está fazendo. Por isso, às vezes essa crise que a gente vive é uma crise de identidade, não é uma crise de função, de tarefas. (Gina, 2010)

Como se traduziria essa crise de identidade? No caso das empresárias, na busca de uma gestão que não siga os modelos tradicionais, que valorize as trabalhadoras e os trabalhadores, no contraponto da cultura que salienta a divisão sexual discriminatória. Por sua vez, as operárias desejam um futuro longe do setor calçadista, como será mostrado a seguir, na última categoria.

É preciso, porém, compreender a essência do trabalho feminino, pois fica evidenciado que a divisão sexual está posta, que se inserir no mercado é algo almejado e, ao mesmo tempo, a luta pela igualdade torna-se constante. Pesquisadoras francesas apontam o caminho da “conciliação” que beneficiaria mulheres e homens. Laufer (1995), apud Hirata e Kergoat (2007), define conciliação, cujo modelo visa a articular as atividades familiares e domésticas com a vida profissional. Mas não é isso que se vê no cotidiano, pois os homens dedicam menos horas às atividades domésticas do que as mulheres.

Hirata e Kergoat (2007) evidenciam essa contradição que interfere diretamente na vida profissional das mulheres e conduzem a outros dois conceitos: “parceria” e “delegação”. A primeira propõe que homens e mulheres são parceiros e, portanto, iguais na relação de poder. Já o modelo de “delegação” é como o próprio conceito revela: “repassar ao outro uma tarefa”. As pesquisadoras se voltam a pesquisas francesas, o que esclarece as entrevistas do presente estudo – as mulheres com filhos pequenos delegam

a outras mulheres os cuidados destes, diante da falta de políticas públicas e empresariais.

[...] o modelo de delegação tornou-se possível graças ao aumento acelerado dos empregos em serviços. É esta expansão dos empregos em serviços dos países capitalistas ocidentais, tanto desenvolvidos como semi-industrializados e em vias de desenvolvimento como o Brasil, que oferece novas “soluções” para o antagonismo entre responsabilidades familiares e profissionais. (Hirata; Kergoat, 2007, *on-line*)

As autoras citadas enfatizam que seria preciso estudar com grande profundidade as relações de poder que fazem com que mesmo mulheres conscientes da discriminação continuem reproduzindo os papéis domésticos. Só dessa forma seria possível almejar mudanças.

O Brasil vem criando mecanismos e políticas que visam ao aumento das taxas de participação, ocupação e redução das desigualdades entre as mulheres. As metas devem ser alcançadas até 2015:

A superação de todas as formas de discriminação e a promoção de modalidades de crescimento que fomentem o desenvolvimento humano e gerem trabalho decente constituem requisitos determinantes para a redução da pobreza, a autonomia das mulheres, o fortalecimento da democracia e o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM). (OIT, 2009, p.9)

O relatório elaborado pela OIT em 2009 aponta para a mesma questão identificada por Hirata e Kergoat (2007).

A divisão sexual do trabalho está presente em todas as sociedades e ainda que a forma segundo a qual ela se expressa possa variar [...] há um princípio comum: o trabalho masculino tem um valor maior que o trabalho feminino. (OIT Brasil, 2009, p.13)

Pensar em mudanças estruturais é necessário, possível e complementa o entendimento da segunda categoria.

Direitos e deveres: a diversidade como princípio de responsabilidade social

A Constituição de 1988 suprimiu explicitamente o amparo legal à autoridade masculina na família e, com a medida, invalidaram-se diversas brechas legais de afirmação da superioridade do homem no âmbito familiar, até então ainda existentes no direito de família do País. Com a edição da Lei 10.406/2002, foi instituído o novo Código Civil brasileiro, em vigor desde janeiro de 2003. (OIT Brasil, 2009, p.12)

A presente categoria, mais do que qualquer outra, deveria estar plenamente resolvida, o que significa que nem deveria estar em discussão. A promoção da cidadania na garantia dos direitos e deveres espera princípios de não discriminação e de desenvolvimentos pessoal e da comunidade. Mas o que se percebe nos discursos dos sujeitos é que é sempre mais fácil atribuir dificuldades profissionais e empresariais a terceiros. O alvo pode ser o governo, o sindicato, a operária, a patroa. É necessário observar que as empresas têm uma série de compromissos, constitucionalmente postos, a honrar com seus trabalhadores, independentemente do regime de contratação; da mesma forma, os operários também têm que cumprir os deveres formalmente estabelecidos.

A Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) institui direitos e deveres ao trabalhador no Brasil desde 1º de maio de 1943 (Decreto-lei nº 5.452) e segue algumas recomendações e convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT), tendo em vista que o país não é signatário de todas. Desde o início do século XX, a entidade produziu 387 documentos que procuram amparar os países quanto à legislação trabalhista. A maioria de suas convenções e recomendações se aplica a mulheres e homens sem distinção, mas, desde os primeiros documentos, as trabalhadoras dispunham de atenção especial, principalmente em relação à questão que envolvia a capacidade reprodutiva.

Posteriormente, os documentos introduziram as noções de “igualdade de oportunidades e não discriminação” e “trabalhadores

de ambos os sexos com responsabilidades familiares”, ainda visando à proteção ao trabalho feminino. O conceito de “responsabilidade familiar”,

[...] marcou o início de uma terceira etapa na abordagem da igualdade de gênero no mundo do trabalho: reconheceu-se que era necessário revisar a forma segundo a qual se organiza e se distribui o trabalho produtivo e o trabalho reprodutivo nas sociedades. (OIT Brasil, 2009, p.17)

Na atualidade, um dos documentos que devem ser observados pelos países americanos é a “Agenda Hemisférica de Trabalho Decente para as Américas 2006-2015”, que está organizada em quatro objetivos estratégicos: emprego de qualidade, proteção social, direitos trabalhistas e fortalecimento da representação de todas as pessoas que trabalham. Trabalho decente é aquele que expressa,

O trabalho decente tem sido reconhecido como um objetivo global que oferece um enfoque prático para alcançar, simultaneamente, o crescimento econômico, o progresso social e a proteção do meio ambiente e que pretende, além disso, contribuir para que todos os homens e mulheres desenvolvam uma atividade produtiva, em condições de liberdade, igualdade, segurança e dignidade. Busca-se, assim, um equilíbrio entre a expressão democrática da sociedade, a função reguladora do Estado, o papel inovador e produtivo do mercado e as necessidades e aspirações das pessoas, famílias e suas comunidades. (OIT Brasil, 2009, p.16)

O conceito “trabalho decente” é questionado por Alves (2007), porque em sua avaliação trata-se apenas de discurso e palavras que não alcançam o mundo capitalista. Para ele, é impossível pensar em “trabalho decente” diante do sistema de produção baseado na precarização da força de trabalho e na extinção de profissões e postos de trabalho.

Desde 1919, a maternidade é protegida pela OIT:

No final da década de noventa, iniciou-se a segunda revisão da convenção, com o objetivo de adaptá-la às condições atuais, em um con-

texto de globalização econômica, alto desemprego e acordos trabalhistas nem sempre favoráveis aos trabalhadores, dando origem, no ano 2000, à Convenção nº 183 e à Recomendação nº 191. Esta convenção estendeu os direitos a todas as mulheres empregadas, incluindo as que desempenham formas atípicas de trabalho dependente. A convenção tem dois objetivos: defender a saúde das mulheres e de seus filhos e filhas durante a gravidez e a amamentação e, ao mesmo tempo, protegê-las da discriminação que pode afetá-las no local de trabalho por sua condição de mães. Desta forma, busca-se garantir a igualdade de oportunidades e de tratamento para trabalhadoras e trabalhadores. (OIT Brasil, 2009, p.19)

Os documentos preveem igualdade de oportunidades e tratamento para mulheres e homens, considerando que a proteção à gravidez deve ser uma responsabilidade do governo e da sociedade civil com cinco componentes básicos: licença-maternidade, proteção do emprego, benefícios previdenciários e médicos, proteção à saúde e amamentação (Convenção nº 183).

Nesse quesito, o Brasil está bastante avançado. A licença-maternidade encontra-se garantida na Constituição Federal de 1988 no Capítulo II dos Direitos Sociais, artigo 7º, e prevê um total de 120 dias. As empresas públicas e privadas podem estender esse período por mais 60 dias, totalizando 180, a partir da Lei nº 11.770, de 9 de setembro de 2008, de autoria da senadora Patrícia Saboya (PDT-CE), visando a atender à recomendação da Sociedade Brasileira de Pediatria sobre amamentação durante seis meses. A Previdência Social garante o salário-maternidade a todas as mulheres contribuintes, sejam dos setores públicos ou privados, incluindo casos de adoção (Lei nº 10.421, de 15 de abril de 2020). O valor do benefício é a remuneração integral relativa ao salário do mês de afastamento. Há diferença apenas para os contribuintes individuais e facultativos.

A CLT também dispõe sobre os dispositivos de proteção à mulher e a maternidade nos artigos 372 a 401. Estão previstas licença-maternidade, proibição da demissão das mulheres grávidas, garan-

tia de retorno ao trabalho, transferência de função caso a condição de saúde assim o exija, dispensa do horário de trabalho para, no mínimo, seis consultas médicas e exames complementares.

É interessante destacar o parágrafo primeiro do artigo 389 da CLT que prevê às empresas obrigatoriedade de ter local apropriado para os filhos de suas trabalhadoras. Mas o segundo parágrafo garante o direito de essas mesmas empresas manterem convênios com entidades públicas ou privadas, o que, na prática, causa prejuízo às mulheres.

Apesar de cumprirem a lei no que diz respeito aos 120 dias da licença-maternidade, as empresas de calçados não mantêm creches próximas aos ambientes de trabalho; o Estado oferece poucas opções de escola integral. As mulheres, como já demonstrado no capítulo anterior, precisam de redes solidárias para garantir sua presença no trabalho. Dividem com outras mulheres os cuidados com os filhos, conforme abordado no capítulo 3 e enfatizado em um dos depoimentos.

Acordo às 5 horas todos os dias. Meu marido sai de casa às 8 horas e meus meninos ficam com a babá. Fico o dia inteiro trabalhando e ele também. Chego por volta das 19 horas, fico com os meninos e o meu marido, depois vou cuidar dos afazeres. Mas sou assim, se passei algum nervoso na fábrica, eu não trago isso para minha casa, a partir do momento que saio da fábrica, esqueço o que aconteceu, é outra vida. A babá leva o meu filho mais velho para a escola, e o pequeno fica com ela até eu chegar, e ela cuida dele como se fosse dela. Na casa, meu marido me ajuda muito. Às vezes ele chega mais cedo, começa a janta e vai organizando, os meninos também ajudam. (Tássia, 2010)

Apesar dos avanços, o Brasil ainda não é signatário da Convenção 156 e Recomendação 165 da OIT sobre trabalhadoras e trabalhadores com responsabilidades familiares.

A convenção nº 156 se refere à igualdade de oportunidades e tratamento entre trabalhadores e trabalhadoras. Reconhece os problemas e necessidades específicos enfrentados pelos trabalhadores e trabalhadoras com

responsabilidades familiares, definidos como trabalhadores e trabalhadoras com responsabilidades com relação aos seus/suas filhos(as) e outros membros da família direta que de forma evidente necessitam de seu cuidado ou sustento, quando tais responsabilidades limitem suas possibilidades de preparar-se para a atividade econômica e de nela ingressar, participar, progredir. (OIT, 2009, p.21)

A Convenção e a Recomendação são importantes porque foram organizadas durante a década da mulher (1975-1985), incentivando as políticas que beneficiam mulheres e homens no alcance das responsabilidades domésticas e familiares mais igualitárias. Outro documento importante é a Convenção sobre Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher (CEDAW), da qual o Brasil é signatário.

Os compromissos internacionais relativos à igualdade de gênero adquiriram um caráter vinculante com a legislação nacional logo após a adoção da Convenção sobre eliminação de todas as formas de discriminação contra a mulher (CEDAW), em 1979. A CEDAW, ratificada por 32 países da América Latina e Caribe, inclui medidas para eliminar a discriminação no emprego. Em seu artigo 11 estabelece iniciativas voltadas à proteção do direito ao trabalho como um direito humano inalienável, à garantia das mesmas oportunidades de emprego, incluindo o direito à formação e capacitação, à igualdade nos critérios de seleção e em todos os direitos trabalhistas correspondentes ao trabalho decente. (OIT, 2009, p.24)

A CEDAW tornou-se um marco para as mulheres, mas o Brasil só promulgou a lei em 2002 (Decreto nº 4.377, assinado pelo presidente Fernando Henrique Cardoso):

Artigo 1º – Para os fins da presente Convenção, a expressão “discriminação contra a mulher” significará toda a distinção, exclusão ou restrição baseada no sexo e que tenha por objeto ou resultado prejudicar ou anular o reconhecimento, gozo ou exercício pela mulher, independentemente de seu estado civil, com base na igualdade do homem e da

mulher, dos direitos humanos e liberdades fundamentais nos campos político, econômico, social, cultural e civil ou em qualquer outro campo.

A luta contra a discriminação continuou mesmo depois da publicação da CEDAW. Três conferências foram realizadas a partir de 1979, em Copenhague (1980), Nairóbi (1985) e Beijing (1995), e essa última ressaltou a necessidade de abordar a desigual distribuição do trabalho remunerado e não remunerado entre mulheres e homens.

Para isso, foi publicada ao final do último encontro uma plataforma de ação que aponta indicativos para os governos, como melhores leis trabalhistas para os trabalhadores temporários, sazonais e autônomos, licenças e benefícios referentes à maternidade e paternidade, políticas educacionais que não reforcem a divisão sexual do trabalho, desenvolvimento de tecnologias que facilitem os trabalhos domésticos e profissionais,

[...] analisar políticas e programas, incluindo as leis sobre proteção social e os regimes fiscais, em conformidade com as prioridades e as políticas nacionais para determinar como promover a igualdade de gênero e a flexibilidade na maneira que as pessoas dividem seu tempo entre a educação, o emprego remunerado, as responsabilidades familiares e outras atividades, e na forma como se beneficiam destas atividades. (OIT, 2009, p.25)

A preocupação com a igualdade entre mulheres e homens no mundo do trabalho também foi explicitada nos relatórios do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) de 1995 e 1999. Em 2007, Quito (Equador) sediou a X Conferência Regional sobre a Mulher da América Latina e Caribe abordando “[...] um dos temas fundamentais para a igualdade de gênero: a contribuição das mulheres para a economia e proteção social, especialmente com relação ao trabalho não remunerado”. (OIT, 2009, p.27)

As medidas implementadas nos locais de trabalho podem ser fundamentais para que os trabalhadores administrem melhor a relação entre

suas obrigações no trabalho e as responsabilidades domésticas. Internacionalmente, tem-se dado destaque às ações que as próprias empresas podem desenvolver para além do que é estabelecido por lei, e que contribuiriam para uma melhor disposição para o trabalho e, consequentemente, para um maior desenvolvimento produtivo. Estas medidas são utilizadas com o objetivo de reter as pessoas com talento e aumentar a produtividade das empresas por meio da diminuição da rotatividade ou das ausências e da melhoria na estabilidade e na motivação. [...] É certo que os desafios perpassam todas as unidades produtivas, mas grandes empresas mostram maiores avanços que as pequenas e médias, as quais constituem a maioria da estrutura produtiva da região. (OIT Brasil, 2009, p.30)

Trazendo essa questão para o município de Franca (SP), ela se mostra verdadeira. As grandes empresas que existiam na cidade ofereciam mais avanços do que as pequenas e do que é visto na atualidade. Um exemplo é a H. Bettarello, que dispunha de creche em terreno anexo à fábrica para as mulheres que trabalhavam e, posteriormente, passou a oferecer o benefício/direito aos homens. Um espaço hoje inexistente, tendo em vista que o terreno onde se encontrava a creche, entre outros imóveis, foi vendido para quitar dívidas trabalhistas.

O Relatório Global da OIT de 2007 levantou as iniciativas do setor empresarial. De forma geral, o documento salienta a necessidade de políticas antidiscriminação por meio de leis e mecanismos de aplicação e políticas voltadas à eliminação das desigualdades de gênero na remuneração e no acesso ao emprego. O relatório salienta o pior problema enfrentado pela mulher no mercado de trabalho: salário menor em relação aos homens.

As operárias entrevistadas para esta tese vivenciam essa realidade porque, na época das entrevistas, mesmo aquela que exercia cargo de chefia recebia um pouco mais que o piso da categoria. Percebe-se que mesmo com escolaridade superior à dos homens, as mulheres ainda precisam lutar contra todas as formas de discriminação.

[...] é um fato que a discriminação é um fenômeno velado e em mutação que por vezes é difícil quantificar e, por conseguinte, responder de forma eficaz. Nenhum indicador isolado consegue revelar progressos em sua eliminação, embora os dados disponíveis demonstrem claramente que as desigualdades entre os grupos dominantes e os grupos vulneráveis à discriminação são significativas e sua diminuição é lenta. (Relatório global de seguimento à Declaração da OIT sobre os princípios e direitos fundamentais no trabalho, 2007, p.8)

Trata-se de questões que perpassam por sexo, raça, religião, etnia, utilizadas para justificar as discriminações no mercado de trabalho.

Há, ainda, o desafio adicional de lidar com a emergência de práticas que penalizam as pessoas com predisposição genética para desenvolver determinadas doenças ou com estilos de vida considerados pouco saudáveis. Virtualmente todas as opções por determinado estilo de vida têm implicações sobre a saúde; a questão, por conseguinte, é estabelecer um limite entre o que o empregador pode regular e a liberdade de um trabalhador para poder levar a vida por ele escolhida. (Relatório global de seguimento à Declaração da OIT sobre os princípios e direitos fundamentais no trabalho, 2007, p.8)

Alguns países na Europa e América Latina incluíram em suas agendas a eliminação de todas as formas de desigualdades sociais e étnicas. O Brasil é citado positivamente no relatório de 2007 pela criação da Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial.

É importante, porém, refletir sobre o “lugar-comum” que cabe às mulheres (ou espera-se delas): a responsabilidade pelas tarefas domésticas. As obrigações familiares prejudicam as oportunidades de emprego, promoção e aprimoramento. Essa foi uma realidade observada nas entrevistas com as gestoras e operárias. As primeiras cobram o compromisso de suas funcionárias, mas não aparece em suas falas a contrapartida, ou seja, as políticas voltadas para as famílias, políticas que visam a oferecer apoio à superação dos limites impostos,

[...] na promoção do equilíbrio entre as questões do trabalho e da sua família, em um mundo com horários de trabalho mais longos e modelos de trabalho que desfavorecem as mulheres e afetam suas carreiras. (Relatório global de seguimento à Declaração da OIT sobre os princípios e direitos fundamentais no trabalho, 2007, p.10)

Entre as políticas, é necessário ampliar aquelas voltadas ao público infantil entre quatro meses e três anos, tanto pelo setor público como privado, oferecendo segurança às mulheres e homens que trabalham e que necessitam de proteção para os filhos.

Felizmente, o Brasil é um exemplo quanto aos avanços na legislação de proteção à maternidade. De acordo com um estudo de Abramo e Rangel (2005), apud OIT (2009), a maternidade está protegida no Brasil em vários aspectos, incluindo a redução da jornada de trabalho e não demissão da mulher. O país, ainda, instituiu a licença para consultas pré-natal, licença e proteção contra demissão em caso de aborto espontâneo e também ampliou a licença para amamentação e acompanhamento dos filhos por questões de saúde e educação. Os homens também foram beneficiados contra demissão por ocasião do nascimento dos filhos, ampliação da licença-paternidade e direito à creche (OIT, 2009).

O desequilíbrio entre o precário mundo do trabalho e a vida familiar é crescente, principalmente porque a sociedade ainda acredita na família tradicional, estruturada por homens que trabalham fora do lar e mulheres que permanecem em casa. Mas a estrutura familiar, o mercado de trabalho e a sociedade mudaram.

Diminuíram as famílias extensas e aumentaram as monoparentais, de forma que muitos domicílios já não possuem uma pessoa que possa se dedicar exclusivamente ao cuidado e outras tarefas reprodutivas. [...] O mercado de trabalho não é o mesmo de antes, caracterizando-se pela insegurança e a informalidade e os trabalhadores dificilmente podem controlar a duração e intensidade de suas jornadas. [...] mudou também a sociedade e os motores que as impulsionam: as mulheres possuem hoje mais anos de educação e valorizam sua autonomia, os homens jovens têm expectativas diferentes daquelas de seus pais e avós em relação ao

papel que querem cumprir no interior de suas famílias. (OIT, 2009, p.38)

Pode-se afirmar que há distância de classe entre operárias e gestoras no que diz respeito aos direitos e deveres e estes como reflexos da diversidade e da responsabilidade social. O item três dos Objetivos do Milênio – “promover a igualdade entre os sexos e autonomia da mulher” – depende de ações contínuas de respeito às leis existentes e às convenções às quais o Brasil é signatário e, por vezes, desrespeita.

O Instituto Ethos inseriu no meio empresarial essas discussões e criou indicadores que poderiam contribuir à questão da gestão, no caso, às gestoras entrevistadas. Para a meta número três, há cinco indicadores: valorização da diversidade; política de remuneração, benefícios e carreira; cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho; compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade; liderança e influência social. Esse é um conjunto de normativas que não encontrou amparo nas ações do setor em estudo.

Aparentemente, ações que poderiam ser classificadas como “responsabilidade empresarial” na realidade constituem-se apenas em caridade, ajuda ao próximo que nem sempre são realizadas de forma profissional. O conceito tão amplamente divulgado ainda está em construção (Lima, 2008).

A cultura que organiza a estrutura empresarial, as metas, os objetivos, as decisões, as atitudes e as atividades, pode demonstrar à sociedade valores que contribuem para a construção de uma sociedade sustentável. As empresas que internalizam a responsabilidade social na gestão dos negócios, do planejamento estratégico à implementação das ações, estabelecem padrões éticos no relacionamento com toda cadeia produtiva. (Lima, 2008, p.172)

Mas para serem socialmente responsáveis, as empresas precisam ir além do que está previsto em lei, adotando práticas éticas que visem ao exercício da cidadania, da preservação do meio ambiente,

do respeito aos direitos humanos (Lima, 2008). São atitudes que podem ter impacto na imagem das organizações, tanto para o público interno como para o externo.

O compromisso da responsabilidade social significa a integração e a opção voluntária das organizações empresariais com questões socioambientais que se materializam por meio das atividades administrativas, produtivas e comerciais, das relações estabelecidas com todos os envolvidos, integrantes diretos e indiretos da cadeia produtiva, os *stakeholders*. Além disso, complementa as exigências legais e contratuais que constitucionalmente são obrigadas a cumprir. Em outras palavras, a responsabilidade social abrange as boas práticas corporativas e a ética empresarial, ultrapassando as normas jurídicas e incluindo aspectos diversos como os que vão da gestão de recursos humanos e da cultura empresarial à seleção dos parceiros comerciais e da aplicação das tecnologias. Implica integração das decisões e avaliações estratégicas sobre as dimensões financeira, tecnológica, ambiental, comercial e social da empresa, levando em consideração seus impactos na sociedade. (Lima, 2008, p.174)

As gestoras entrevistadas falam com conhecimento sobre responsabilidade social e ambiental, mas, na prática, analisando todo o conjunto da fala dos sujeitos, é possível perceber que são poucas as ações concretas.

Na minha ótica, todos nós fazemos parte de uma cadeia única, então não posso estar bem, sabendo que quem está comigo não está bem. Minha responsabilidade social está vinculada a isso, se eu cresço, a pessoa tem que crescer também. Esse pensamento é meu e de meu marido também. A gente não consegue pensar em comemorar os louros da vitória aqui, enquanto lá o outro está comendo arroz e feijão. Então, para mim, responsabilidade social de uma empresa é dar condições de vida para todos os que estão relacionados com você. E se der, você faz um pouco para fora também, porque caridade não faz mal para ninguém. [...] A responsabilidade do empresário não é só pagar o salário, dar o vale, mas ajudar a sociedade a se reestruturar como gente, como ser humano e neste sentido as empresas têm muito que fazer. Na parte ambiental

principalmente. Sou uma microempresa e tenho o contrato do recolhimento do lixo e o empresário é responsável por isso. Não pode jogar o lixo em qualquer lugar. (Geovana, 2010)

Em relação à responsabilidade socioambiental, a gestora fala do lixo, mas é preciso lembrar que esse recolhimento é obrigatório e o descarte deve ser realizado em local apropriado, diferenciado do aterro sanitário comum. Portanto, recolher o lixo torna-se responsabilidade e obrigação de todas as indústrias, não só as de calçados do município.

A gestora Graça foi a única a destacar que a empresa possui planejamento estratégico, com metas a serem alcançadas até 2015.

Temos um plano de ação para as pessoas, a infraestrutura, o produto, as questões mercadológicas. Para todas essas áreas, foram feitos planos de ações. A cada 12 meses a gente realinha o planejamento estratégico, pois por incrível que pareça muda-se muita coisa em 12 meses. Algumas coisas a gente mantém inalterada, outras a gente muda, então, o planejamento estratégico é um ser vivo, está em constante mudança. A missão e os valores não mudam, o que muda é a forma como vamos atingi-los. (Graça, 2010)

A gestora Gina alia prática empresarial à visão social e ambiental, fazendo questão de salientar isso na sua fala. Organizou, inclusive, uma fundação para mulheres vítimas de violência, um trabalho na comunidade que vai além da fábrica:

Na verdade, a fundação está dispersa nas pessoas, porque não queria uma sede, queria pessoas. São artesãs, grande parte não trabalha só comigo, mas para outras empresas também, e o pessoal que trabalha com confecção. A ideia inicial sempre foi capacitar e eu não pensei nisso porque sou legal, mas primeiro porque acredito e depois porque tinha que suprir minha necessidade, em uma época que estávamos usando muito artesanato. E as bordadeiras mesmo não se sujeitam ao ambiente industrial, porque elas precisam de inspiração. A gente foi treinando, começamos com mulheres vitimizadas, depois passamos às filhas e além

de elas terem garantia de renda com a gente, elas fazem trabalhos extras e comercializam. Se você borda em sapato, você borda camiseta, bolsa etc. Procurei fazer um trabalho que o conhecimento ficasse com a pessoa, porque não sei da perpetuação da minha empresa, da minha vida. (Gina, 2010)

A responsabilidade socioambiental surge como bonito discurso de algumas gestoras, mas distante do conhecimento das operárias. Ao mesmo tempo, se for levado em consideração que gerar lucro também integra o conceito de empresa socialmente responsável, todas estão no caminho. Mas será que essas empresas conseguirão manter-se no futuro, sendo socialmente responsáveis e ambientalmente sustentáveis? A terceira e última categoria apresenta discussões sobre o futuro, o crescimento econômico, o desenvolvimento e a sustentabilidade na relação de gênero.

Gerência do futuro: crescimento econômico, desenvolvimento e sustentabilidade na relação de gênero

Uma consulta aos órgãos de seleção de pessoal de indústrias nas quais a mão de obra feminina é preponderante revela que a escolha se deve à habilidade manual das mulheres e, nem sempre explicitamente evocada, a sua disposição em se submeter, com facilidade, às normas disciplinares, ao ritmo intenso e ao controle externo e hierárquico do processo de trabalho. A socialização feminina ao longo da história tem, justamente, estimulado e desenvolvido tais predicados que vão se constituir e se expressar nas chamadas habilidades manuais, bloqueando o exercício de atividades de comando, de supervisão, de planejamento e de processo decisório. Assim é que são poucas as mulheres em posições hierárquicas mais elevadas, mesmo em setores onde a mão de obra feminina tem maior peso. (Jacques, 2000, p.44)

Muitas décadas se passaram e ainda hoje parte da sociedade acredita às mulheres os mesmos papéis – submissas, dosséis, frágeis –, o que facilita justificativas para salários menores. Não são vistas como

iguais, com as mesmas responsabilidades dos homens. O trabalho das mulheres é considerado inferior, de ajuda familiar, complementar à renda do marido – uma questão que as desqualifica, deixando-as em desvantagem na divisão social do trabalho.

A mudança passa pela ampliação das políticas sociais, principalmente com educação de qualidade. Especificamente no caso das mulheres, é preciso incentivar a permanência na escola e em cursos que não reproduzam as tarefas domésticas; é preciso viabilizar que tenham recursos para empreendimentos próprios; acesso à terra (se assim o desejarem) e participação nos espaços de poder e decisão. Com um conjunto de possibilidades, as mulheres podem se tornar agentes de mudança da própria estrutura social, mas é preciso que os homens acompanhem culturalmente essa perspectiva.

[...] as mulheres são vistas cada vez mais, tanto pelos homens como elas próprias como agentes ativos de mudança; promotoras dinâmicas de transformações sociais que podem alterar a vida das mulheres e dos homens. (Sen, 2001, p.221)

É evidente que esta não é uma tarefa fácil. Promover transformações sociais é compreendido como necessário para garantir a própria existência humana. Sen (2001) destaca vários aspectos da situação feminina no mundo, por exemplo, acesso à educação, ressaltado como as mulheres podem ter mais independência e poder:

[...] trabalhar fora de casa e auferir uma renda independente tende a produzir um impacto claro sobre a melhora da posição social da mulher em sua casa e na sociedade. Sua contribuição para a prosperidade da família, nesse caso, é mais visível, e a mulher também ganha mais voz ativa, pois depende menos dos outros. (Sen, 2001, p.223)

Sen (2001) salienta que a mulher pode se tornar mais independente e mais poderosa à medida que são aliadas independência econômica e emancipação social a educação e direito à propriedade. Mas as mulheres ainda enfrentam muitos problemas quando ousam “[...] desafiar as estruturas do poder patriarcal local ou glo-

bal” (p.123). Tendem a sofrer vários tipos de violência – física, psicológica, econômica, social, cultural – pela ousadia em não aceitar os papéis vigentes, acabam pagando preços elevados, às vezes com a própria vida. Essa é uma realidade passível de mudança somente se a igualdade entre mulheres e homens for alcançada em todos os âmbitos da vida social e profissional:

As influências que contribuem para a emancipação feminina (incluindo alfabetização e o emprego das mulheres) efetivamente fazem muita diferença para as taxas de fecundidade. [...] Os problemas gerais da superlotação ambiental – que podem afetar mulheres e homens – vinculam-se estreitamente à liberdade específica das mulheres para não gerar e criar filhos constantemente, prática que arruína a vida de mulheres jovens em muitas sociedades do mundo em desenvolvimento. (Sen, 2001, p.227)

Os países em desenvolvimento como o Brasil precisam do trabalho da mulher, que integra a força de trabalho braçal. Na categoria teórica sobre o desenvolvimento, Veiga (2008) salienta que nas sociedades nas quais a mulher é oprimida e seu trabalho, desconsiderado, as economias tendem a ser fracas. É uma observação interessante, pois o capitalismo necessita continuamente de mão de obra, mas, ainda sim, não valoriza mulheres e homens como construtores desse movimento. O sistema vigente continua como em séculos passados, pois o que interessa é o acúmulo de capital e o lucro, não há delimitar, não há partilha, os espaços são contínuos.

As mulheres sentem que estão sendo exploradas, apesar de muitas vezes não compreenderem a essência da questão. Sen (2001) salienta que o trabalho aliado ao estudo reduz a taxa de fecundidade, o que, teoricamente, possibilitaria mais poder às mulheres.

[...] sempre que as disposições sociais diferem da prática tradicional da propriedade masculina, as mulheres conseguem tomar iniciativas nos negócios e na economia com grande êxito. Está claro que o resultado da participação feminina não é meramente a geração de renda para as mulheres, mas também a provisão dos benefícios sociais decorrentes de status mais elevado e da independência feminina (incluindo a redução

das taxas de mortalidade e fecundidade). Assim, a participação econômica das mulheres é tanto uma recompensa em si (com a redução associada do viés contra o sexo feminino na tomada de decisões familiares) como uma grande influência para a mudança social em geral. (Sen, 2001, p.233)

São questões que podem influenciar direta e indiretamente o desenvolvimento das empresas, das cidades e dos países.

Os fins e os meios do desenvolvimento requerem análise e exame minuciosos para uma compreensão mais plena do processo de desenvolvimento; é, sem dúvida, inadequado adotar como nosso objetivo básico apenas a maximização de renda ou de riqueza. [...]. Pela mesma razão, o crescimento econômico não pode sensatamente ser considerado um fim em si mesmo. O desenvolvimento tem de estar relacionado, sobretudo, com a melhora da vida que levamos e das liberdades que desfrutamos [...].(Sen, 2001, p.29)

O mundo enfrenta problemas estruturais, aliados aos desastres naturais, o que dificulta a sobrevivência. Faltam saúde, saneamento básico, água tratada, liberdade política, educação, emprego e infraestrutura. Para o autor, as mulheres são agentes das mudanças.

A condição de agente das mulheres é um dos principais mediadores da mudança econômica e social, e sua determinação e suas consequências relacionam-se estreitamente a muitas das características centrais do processo de desenvolvimento. (Sen, 2001, p.235)

Mudar, mexer com as estruturas, não é tarefa fácil. Essa categoria empírica, denominada “gerência do futuro”, também poderia ser nomeada como “existência do futuro”. Mas para qual futuro estariam gestoras e operárias caminhando?

Cada mulher que respondeu a essa pergunta trouxe perspectivas diferentes, pois cada uma vivencia momentos pessoais históricos diferentes, tem trajetórias de vida diferentes, vive situações diferentes. Não é, evidentemente, o conhecimento de toda a vida delas ou do

que pensam, mas aquele da entrevista e de todas as determinações ambientais, sociais, culturais, políticas do momento.

Gestoras e operárias têm visões diferentes sobre o futuro – que não demanda nenhuma “bola de cristal” para se compreender. Aquelas desejam continuar no setor calçadista, enquanto estas querem manter-se longe dele.

Em uma análise simples, poderia ser afirmado que nada mais natural do que isso, é preciso tentar ir além, de forma mais crítica. Em um primeiro momento, as operárias responderam positivamente à questão, de forma indireta. De todas as falas, somente Talita afirmou: “Estou muito feliz”. As demais não responderam dessa forma, mas afirmaram que gostavam do que faziam. É preciso compreender que o significado de gostar do que faz não representa o mesmo que ser ou estar feliz. No caso das gestoras, as subjetividades ficaram evidenciadas quando tentaram explicar a questão do futuro.

Sou feliz, mas gostaria de fazer mais. Tenho Deus muito presente na minha vida, porque ele nunca me deixou desistir. Quero muito ter uma empresa onde tenha condição de proporcionar aos meus funcionários, mais do que o sindicato propõe, talvez não todos, mas aqueles parceiros. Sonho para mim e para as pessoas que estão a minha volta. (Gabriela, 2010)

Muito feliz, porque creio que eu caminho cada vez mais para uma sinergia na minha vida, caminho para aquilo que eu acredito. A felicidade para mim está ligada à realização. Sou o tipo da pessoa que acha que ser feliz sozinha não dá, ser feliz sozinha não é depender da felicidade do outro. (Gina, 2010)

A gestora Geovana, porém, afirmou que não estava feliz:

Não, não estou feliz. Como empresária não fiz nada. Acho que tenho muito a fazer. Essa fidelização dos empregados, por exemplo, é algo que gostaria de fazer. Ter uma equipe satisfeita, feliz, com vontade de estar aqui, sabendo que posso pagar um bom salário, dar um plano de saúde, que não temos hoje possibilidade. Buscamos dar algu-

mas melhorias, mas é muito humilde. Mas gostaria de investir mais. Até pela minha formação mesmo. Quem sabe se você voltar no ano que vem a resposta seja outra. (Geovana, 2010)

Não foi possível voltar no ano seguinte para ver quais mudanças foram implantadas na empresa que passou 2009 e todo o primeiro trimestre de 2010 fechada, sem funcionários e sem produção.

Na década de 1980, professores da Universidade do Alabama (EUA) questionaram e perguntaram como seriam os administradores de 2000. Levantaram hipóteses de como seriam as organizações, os governos, o mundo. Megginson et al. (1986) analisaram alguns aspectos preocupantes para o futuro, problemas ambientais, regulamentação governamental, falta de energia e inflação alta.

Ao mesmo tempo que apresentavam essas questões, estimulavam os estudantes a pensarem como seriam como gestores e administradores no novo milênio. Na avaliação dos professores, no futuro, a força de trabalho se tornaria mais exigente, teria mais tempo para o lazer, seria mais rica, não se prenderia a um único emprego e seria bem mais preparada. Também haveria maior número de mulheres empregadas e representantes das chamadas “minorias”:

Em 1950, somente três de cada 10 empregados eram do sexo feminino, mas agora elas são mais de 4 em cada 10. Aproximadamente dois de cada três novos empregos no início da década de 1980 foram preenchidos por mulheres. O número de mulheres que trabalham, de 25 a 34 anos de idade, aumentou mais de duas vezes e meia mais depressa do que para os trabalhadores masculinos da mesma idade, de 1966 a 1976. Os cargos detidos pelas mulheres estão melhorando. Embora elas estivessem concentradas em cargos “femininos”, começaram a passar para posições de nível mais elevado. Uma tendência interessante de se observar é a percentagem de homens e mulheres adultos na força de trabalho. De 1960 a 1980, a percentagem de homens diminuiu de cerca de 87 para 80. A percentagem de mulheres aumentou de mais ou menos 38 para 52. (Megginson et al., 1986, p.507)

As interessantes previsões desenhadas pelos professores não se completam se aplicadas ao setor calçadista da cidade de Franca – as operárias não estão ricas e fica subentendido em suas falas que praticamente não há lazer. Permanece, porém, a assertiva sobre o nível das trabalhadoras: estão mais preparadas, mais qualificadas pelos anos de estudo e pela experiência adquirida no setor tanto pelas vias formais quanto informais.

Ainda que existam divergências com relação às análises dos professores norte-americanos, eles desenvolveram um exercício interessante sobre o futuro, muito utilizado nos cursos de graduação e pós-graduação em Administração. Pensar onde se estará em um, cinco, dez anos, é uma forma de planejar o futuro pessoal e profissional, assim como o futuro de uma empresa.

Nesse aspecto, as gestoras se encontram bem resolvidas e desejam vencer no setor calçadista, um setor considerado instável pelos analistas, cujas previsões futurísticas são sempre difíceis de ser realizadas:

Penso estar com uma empresa vencedora, ainda estamos sofrendo com os resultados da crise. Mas uma empresa vencedora. Não quero ser grande, mas reconhecida, sólida, tranquila. E estamos trabalhando para isso. Este ano meu negócio vai evoluir e muito, porque estou na área comercial e comecei a trabalhar junto aos representantes que são 16 ao todo. Estou fazendo um trabalho atuante com eles, saindo de Franca, viajando, trabalhando junto, aproveitando para ver mercado, produtos e tenho descoberto coisas muito interessantes, estou querendo até escrever um livro. (Geovana, 2010)

Essa é a pergunta mais difícil! Penso estar capacitada a gerir a empresa, caso a sucessão aconteça, pois, por mais que você estude e faça cursos, o trabalho do dia a dia ensina bastante e enriquece o aprendizado. (Gisele, 2010)

Independente do lugar em que eu estiver, que eu consiga fazer a diferença na vida das pessoas, e as pessoas na minha vida. Espero poder ser fiel a que eu acredito e que independente de tudo o que acontecer eu

quero ser fiel primeiro a Deus e a tudo o que eu lutei para conseguir. E isso não é fácil, isso não é uma tarefa fácil. Se for estar nesta empresa, se estarei em outra, se vou fazer sapato, vendendo camisa, se vou estudar ou dando aula. Eu só espero que Deus me dê oportunidade para continuar aprendendo, a minha busca sempre foi por isto, para que eu consiga de certa maneira de não me tornar indiferente a tudo o que vejo. Que ele nunca me permita que eu entre aqui e não consiga ver que alguma coisa possa ser melhorada. Sempre existe uma saída, sempre existe uma chance. E esta chance passa primeiro por mim, e se eu não der ela para mim, ninguém vai dar. Essa é minha busca. (Gina, 2010)

Por todo o conjunto das falas dos sujeitos, é preciso que as gestoras olhem muito mais para as pessoas que estão em suas empresas e vão além dos processos prescritivos. Os funcionários não representam números, são pessoas com história de vida – presente, passado e futuro. E é a certeza de futuro que diferencia gestoras e operárias:

[...] O gênero é tudo aquilo que une as mulheres, tudo o que lhes é comum e próprio do gênero feminino. Mas, infelizmente, gostemos ou não e por mais que a burguesia, através da mídia, e os partidos reformistas tentem mostrar o contrário, a verdade é que as mulheres estão irremediavelmente divididas dentro do sistema capitalista. Não porque queiramos, mas porque vivemos vidas diferentes. A mulher burguesa não tem nada a ver com a mulher operária e trabalhadora, com a mulher pobre das periferias das grandes cidades, das favelas, do campo. A cada dia se aprofunda o abismo entre elas, e isso porque suas condições materiais de vida ficam cada vez mais diferenciadas. O que as leva a vivenciar o que é próprio do gênero feminino (aquilo que as une) de maneira diferente. Ser mulher para umas é bem diferente de ser mulher para outras. A mulher burguesa, por mais oprimida que seja como mulher, não tem dupla jornada, não passa o dia trabalhando, não tem de lutar por sua sobrevivência. Ela não é explorada. Pelo contrário. Explora outras mulheres e homens. [...] Conforme se aprofunda a exploração capitalista, mais se aprofundam as nossas diferenças. E isso ocorre porque se o gênero nos une, a classe nos divide. Como trabalhadora, a mulher explorada é uma adversária da mulher burguesa na área da luta de classes. E a enfrenta todos os dias e precisará derrotá-la para que todas as mulheres al-

cancem a sua emancipação. Também por isso afirmamos que o problema da opressão não é um problema de gênero, porque a opressão existe, porque existe o capitalismo e a divisão da sociedade em explorados e exploradores, e não porque existem homens e mulheres. A divisão em gêneros se torna um problema justamente porque está assentada sobre a divisão de classes, em patrões e trabalhadores, em oprimidos e opressores, em explorados e exploradores. (Toledo, 2001, p.9-10)

A situação vivenciada pelas operárias entrevistadas vai direto às reflexões da autora – elas pertencem a uma classe diferente das empregadoras e, conseqüentemente, os problemas se distinguem. As operárias estão infelizes no trabalho, praticamente estagnadas nas mesmas funções e ainda são cobradas pelas gestoras porque não almejam melhoria interna.

Um dos problemas que precisam ser salientados é que a indústria de calçados em Franca nunca organizou de fato o trabalho das operárias, uma tarefa vista como menor, como complementar à renda do marido. Nas décadas passadas, quando as fábricas tinham milhares de funcionários, as mulheres também se faziam presentes dentro e fora desses espaços, produzindo e garantindo o sustento familiar. A configuração administrativa das empresas mudou, as fábricas se reestruturaram para sobreviver e garantir lucratividade, alteraram processos, mas não se ativeram às pessoas, não perceberam necessidades outras que a manutenção exclusiva do sistema lucrativo. Ao visitar cada empresa, de acordo com o processo metodológico proposto na presente investigação, a pesquisadora conheceu fábricas que estão muito próximas das descrições pertinentes ao século XIX, locais inadequados, fechados, com baixa luminosidade e ventilação. E é dentro dessa estrutura que se encontram mulheres, homens e máquinas.

As gestoras refletem o comportamento nacional. Uma pesquisa do Instituto Ethos (2010) mostra que a maioria das empresas não adota políticas que incentivem a participação das mulheres nos quadros sociofuncionais. Cerca de 8% das pessoas entrevistadas afirmaram ter metas e ações planejadas, mas a questão sobre igualdade de

oportunidades entre mulheres e homens é contraditória, ao propor mudanças quanto à cultura conservadora; ainda assim, prescrevem ações pontuais, lineares e não conseguem conduzir inovações que efetivem equidade (Ethos, 2010). As análises do Instituto Ethos foram realizadas com base em uma pesquisa com as 500 maiores empresas do Brasil e conduziram ainda a outro aspecto não de conhecimento público: a situação das mulheres negras encontra-se em pior estágio. Tais mulheres levam desvantagem quando o assunto é trabalho e ficam atrás dos homens brancos, das mulheres brancas e dos homens negros. Os piores empregos são para elas. Essas relações necessitam de mudanças.

Alterar a divisão sexual do trabalho, efetivando a igualdade para mulheres e homens, levando em consideração direitos e deveres, constitui-se em derrubar barreiras e desconstruir a ordem simbólica conservadoramente estabelecida.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor calçadista brasileiro costuma impressionar pelos números: congrega quase oito mil empresas, gera mais de 300 mil empregos diretos, em 2008 produziu 804 milhões de pares de calçados (em 2004, foram 916 milhões), é o terceiro maior produtor do mundo, ficando atrás da China e da Índia, os países mais populosos do planeta, grandes fabricantes de calçados, e é o sexto colocado nas exportações mundiais.

O município de Franca, no estado de São Paulo, integra essa cadeia produtiva desde o início do século XX. Números atualizados em uma recente pesquisa apontam que o setor avançou para outros 12 municípios próximos, tanto paulistas quanto mineiros. Caracterizado como polo, as indústrias remontam a 1.015 unidades, sendo 48% produtoras de calçados, 27,9% fornecedoras de matéria-prima e insumos e 26,1% prestadoras de serviços. Do total, 639 constituem-se em microempresas, 296, pequenas, 74, médias, e seis, grandes. Juntas, empregam mais de 30 mil pessoas e produzem 25,9 milhões de pares de calçados anualmente. Em 2009, essa produção significou R\$ 1,2 bilhão em dividendos.

As estatísticas apontam grandes números e indicam prosperidade, ainda que empresários insistam em só falar de problemas, atribuindo-os a terceiros. Esse é um fato comprovado na literatura sobre

o tema, complementada na presente pesquisa por meio da fala das gestoras, quando transferem a razão da existência de dificuldades a trabalhadores, sindicatos, crises, outros países como Estados Unidos e China, altas taxas de impostos e governo. Aparentemente, integra a cultura empresarial deslocar a própria responsabilidade a outrem. O alvo com maior frequência é o trabalhador, sujeito aos ciclos e às fases sazonais que o transformam em “produto” escasso, indesejado.

São observações e impressões que ajudam a compreender como a indústria de calçados em Franca foi construída historicamente: um mundo masculino, mas não exclusivo, seja na gestão, na oferta de emprego, na fabricação dos produtos. As mulheres se inseriram nesse universo, abriram espaços, conquistaram mercados e, da mesma forma, enfrentaram desafios, preconceitos e desconfianças da cadeia produtiva. Mesmo assim, tendo consciência das limitações, continuam reproduzindo a essência do conservador mundo masculino, em que trabalhadoras e trabalhadores são tratados como mercadorias, não havendo lugar para a valorização do ser humano, equidade nas contratações, plano de carreira nem igualdade nas conquistas. São constatações críticas, pautadas pelo interesse na compreensão da questão de gênero no mundo do trabalho da indústria do calçado na cidade de Franca e pela evolução econômica e social que tem marcado expressivamente o Brasil, os fatores da racionalidade, da profissionalização, da educação para o trabalho, do conhecimento especializado relacionado diretamente às tomadas de decisão. A superação dos riscos vem requerendo formação de gestores de acordo com as exigências do mundo contemporâneo globalizado.

Temas como desenvolvimento e sustentabilidade estão em pauta constantemente, revelando um diferencial – a questão do gênero, feminino e masculino –, não por haver necessidade de “guerra dos sexos”, mas por oferecer visões igualitárias, equitativas, próximas dos trabalhadores, sem que seja deixado de lado o conhecimento sensível, subjetivo, inerente aos seres humanos.

São questões que têm rebatimento direto na permanência do setor nos cenários nacional e internacional, incluindo a perspectiva de futuro. Filhos e netos de sapateiros buscam outras oportunidades e

não seguem os mesmos caminhos de seus pais e avós. Os cursos técnicos e superiores, presenciais ou a distância, tornam-se possibilidades para se desvincularem do sapato. As trabalhadoras entrevistadas querem, desejam, almejam deixar o setor calçadista.

Tal questão aporta em momento crítico: o impasse sobre qualificação e especialização da mão de obra e o fim da sobretaxa do calçado chinês. Uma pesquisa divulgada no início de 2011 mostra que essas são as maiores reclamações dos empresários. A pesquisadora, porém, acredita que exista uma inversão de valores. Nos momentos de pico, em que há diferença entre oferta e procura, o mercado pode até perceber escassez de trabalhadores e dificuldade de contratação. Trata-se de uma ocorrência que tenderá a aumentar porque mulheres e homens qualificados, formados desde a infância nesse setor, qualificados por cursos específicos, estão se desligando e gerenciando o próprio futuro. As contratações ficarão mais difíceis porque os trabalhadores estão adquirindo mais conhecimento e, dessa forma, migrando para outros setores, mas não exatamente porque não há qualificação. As operárias foram claras nessa questão e já perceberam que o mundo oferece outras possibilidades além dos portões e muros das fábricas.

Como apontado anteriormente, ao sistema capitalista interessa o trabalho das mulheres, principalmente em tarefas que reproduzem o ambiente doméstico, dificultando e limitando o acesso a cargos de comando. O trabalho delas é considerado complementar ao do marido, ainda que algumas nem marido tenham. Trata-se de justificativa que mantém a divisão social do trabalho marcada pela concepção sexista – chamada divisão sexual.

O interesse do estudo, compreender o cenário empresarial brasileiro para explicar o desenvolvimento e a sustentabilidade na relação de gênero, conduziu a ampliar conhecimentos sobre as políticas do setor calçadista, os programas, benefícios, direitos dos trabalhadores, compreensão do processo de trabalho por meio da gestão feminina e a influência que teriam no desenvolvimento de políticas específicas às trabalhadoras. Apesar da desigualdade latente entre mulheres e homens, as políticas empresariais teriam condições de

oferecer caminhos para a autonomia feminina, igualdade no ambiente de trabalho, equidade e justiça social. São questões compartilhadas na gestão participativa que independem da situação em que se encontram – gestoras ou operárias. O que se verifica é que a gestão no setor calçadista continua na contramão destes e de outros indicativos:

1) Administrar e gerenciar uma empresa são tarefas para as quais as gestoras entrevistadas estão capacitadas – pelo conhecimento do setor calçadista, pelos anos de prática, pelos anos de estudos. Enfrentam preconceitos velados e abertos pela condição do ser mulher; são vistas com desconfiança por clientes, funcionários e colegas empresários. Algumas são consideradas apenas “filhas dos donos”, sem voz ativa e poder de decisão. Mesmo assim, romperam barreiras em um setor com histórico masculino e hoje integram a diretoria do órgão representativo local, o Sindicato da Indústria de Calçados de Franca (Sindifranca). Alcançá-las foi um exercício difícil e crítico, pois a partir da identificação inicial das empresas administradas por elas, constatou-se que são poucas as fábricas gerenciadas realmente por mulheres. No processo da pesquisa, ao procurar organização por organização selecionadas na amostra, verificaram-se maridos, filhos, irmãos e ex-maridos à frente da gestão; em alguns casos, elas não eram conhecidas nem mesmo pelas recepcionistas das empresas, apesar de serem proprietárias legais e terem seus nomes vinculados à listagem de sócios do Sindifranca.

As gestoras estão trilhando um novo caminho, rompendo paradigmas, manifestando o desejo de permanecer no setor calçadista, ainda que o futuro seja incerto. Têm conhecimento, poder e acesso às informações que podem facilitar suas administrações, superando a “gestão doméstica” que tradicionalmente marca o setor calçadista. Para que isso aconteça, elas precisam se preparar ainda mais. A receita é a mesma que elas indicam para suas operárias: profissionalização. Sem o devido conhecimento, continuarão a repetir o mesmo modelo de gestão conservador e masculino.

Nas empresas visitadas, não há igualdade e equidade de oportunidades para as mulheres e, aparentemente, as gestoras não veem as operárias além da fábrica. Não há políticas de valorização que indiquem diversidade nas contratações, política de remuneração e benefícios, cuidados

com saúde, compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade. As gestoras até afirmam que as chances são iguais, mas os discursos são contraditórios quando apontam que são as chefias imediatas que decidem sobre o crescimento profissional. As contratações, promoções e, possivelmente, demissões são gerenciadas a partir da divisão sexual e de características que mascaram a discriminação. Essa é uma realidade que terá impacto no desenvolvimento, no crescimento e na sustentabilidade das empresas, questões que integram o conjunto da responsabilidade socioambiental.

Ações responsáveis precisam ir além do estabelecido em convenções, tratados, leis, e, no setor calçadista francano, permanece a visão da filantropia, a responsabilidade social limitada ao discurso. Quanto ao ambiente, as ações se restringem às obrigações, como o recolhimento do lixo industrial. Uma das gestoras entrevistadas apresentou uma visão diferenciada quanto a essa questão: a empresa, fundada por seu pai, nasceu a partir do reaproveitamento das sobras de couro de outras indústrias. O problema é que ela é única e o universo pesquisado é constituído por mais de mil empresas. Destaca-se, porém, a importância de ouvi-las para entender o que pensam e possibilitar a construção de estratégias e soluções para a sobrevivência sustentável da empresa e, conseqüentemente, da geração de empregos.

2) As operárias, como as gestoras, estão capacitadas para o trabalho na fábrica, exercem funções específicas, pelo conhecimento do setor calçadista, pelos anos de prática, iniciados ainda na infância, pelos anos de estudos, apesar de não alcançarem ainda os bancos das universidades. O desejo manifestado é o de deixar as fábricas. São trabalhadoras com rotinas rígidas, dificilmente conseguem conciliar a vida pessoal com a profissional, que moram longe do trabalho, são cobradas pela produção diária – na qualidade e na quantidade – e desconhecem parte de seus direitos. Os motivos que as levam para as indústrias de calçados passam pela independência financeira, poder de compra, utilidade e filhos. Elas apresentam muitos outros motivos para deixar o setor e sonham com um futuro melhor. Sonhos ainda difíceis de serem alcançados, tendo em vista que enfrentam a ausência de políticas empresariais que valorizem o trabalho da mulher tanto quanto o do homem, tendo em vista que qualquer trabalhador do setor calçadista também enfrenta preca-

rização e desvalorização. Como salientado, as promoções e mudanças de função dependem do chefe direto e é ele que influencia a mobilidade funcional. Quando ocorre, há aumento de responsabilidade, nem sempre acompanhada de aumento salarial e reconhecimento. São mudanças que ocorrem para poucas mulheres. Na prática, significa que não basta ser qualificada ou desejar trocar de função. Se não houver indicação da chefia, a mulher ficará estagnada na mesma função durante anos, a não ser que mude de fábrica e, ainda assim, isso não garantirá melhorias.

A qualificação é uma questão discutível, pois as operárias, todas com Ensino Médio completo, não desejam investir seu tempo em cursos ou atividades que envolvam calçados; elas querem profissões diferentes, como Educação Física, Direito, Fisioterapia. Elas são vítimas de preconceitos velados que impossibilitam sua ascensão profissional.

Ao iniciar esta reflexão, a autora afirma que as operárias estão aptas ao exercício de funções específicas, tendo em vista que a indústria de calçado mantém fortemente a divisão sexista. Apesar de proibida por lei, a discriminação é pública e pode ser vista nos anúncios de vagas, estejam estes nas portas das organizações ou em jornais. As mulheres continuam destinadas aos cargos auxiliares, aqueles que necessitam de certa qualificação (prática e cursos), mas que remuneram proporcionalmente menos em relação às funções destinadas aos homens. Os deveres são muitos e os direitos, desrespeitados. As mulheres não contam com equipamentos sociais como creches e escolas em período integral e a solidariedade familiar acaba prevalecendo no cuidado com os filhos pequenos. Estudar, assumir funções com mais responsabilidade, torna-se difícil quando não há amparo legal para compartilhar, quando não há com quem compartilhar. Essa é uma exigência das gestoras que criticaram suas operárias por não ousarem mais, por não estudarem. Elas, porém, esquecem que as mulheres (até mesmo elas próprias) têm deveres que vão além das fábricas. É o caso do trabalho doméstico rotineiro (lavar, passar, cozinhar), do acompanhamento dos filhos, dos cuidados com os idosos e pessoas doentes da família. A dupla jornada será transformada em tripla, caso decidam estudar, tarefa possível, mas difícil quando há exigências e nenhuma contrapartida. As políticas empresariais deveriam ter indicadores de valorização, igualdade e equidade, questões que passam pelas modernas gestões com respaldo das universidades e associações empresariais. Ao contrário da fala das gestoras, as operárias

querem estudar, desejam novas oportunidades, mas os estudos passam longe do setor calçadista. Os interesses são por profissões como Direito, Enfermagem, Educação Física, Fisioterapia.

3) A escassez de mão de obra pode ser um problema, como realmente manifestam as gestoras. Mas é preciso analisar criticamente que não foram desenvolvidas ações sustentáveis às condições de trabalho. Não foram articuladas políticas que transformassem benefícios em direitos, que os momentos cíclicos seriam compartilhados, socializados, com informações precisas que conduzam à gestão participativa. Ao contrário, os trabalhadores são sempre os últimos a receberem informações. Na década de 1990, reestruturar tanto a empresa como a produção em busca de soluções às crises e conflitos (internos e externos) tinha significado de demissão, situação que permanece ainda hoje. Enxugar os custos, melhorar os processos, significa reduzir contratações e aumentar a produtividade de quem fica. Para sobreviver, as indústrias precisam rever seus modelos de gestão, encontrando saídas efetivas no crescimento e desenvolvimento enquanto processos integrados de ações. Há ainda outro fator limitante que não fez parte das reflexões da presente investigação: a população brasileira está envelhecendo e os impactos dessa constatação merecem estudos aprofundados e pesquisas científicas.

A categoria sustentabilidade que direcionou os estudos desta tese não deve ser limitada à questão ambiental, mas ampliada à viabilidade econômica do próprio setor de calçados. A sobrevivência desse mercado que figura entre os maiores produtores e exportadores do mundo depende de ações que estimulem o crescimento econômico e o desenvolvimento social, por meio da gestão profissional com planejamento, desenvolvimento, controle, avaliação, investimentos e modernização do setor produtivo. Apenas uma das gestoras entrevistadas instituiu planejamento estratégico em sua empresa, com avaliações periódicas e reposicionamento de seus produtos, o que tem garantido a sobrevivência da organização e a manutenção dos empregos mesmo durante momentos de crise. Trabalhadores e trabalhadoras participam das reuniões com os gestores e consultores, mas ainda não há nada específico sobre igualdade e não discriminação. Esse é um fator importante a se destacar na gestão profissional, pois se a geração de empregos é função social constitucio-

nalmente posta, promover a igualdade entre mulheres e homens integra indicadores de empresas socialmente responsáveis.

Esses indicadores integram um conjunto de princípios internacionais que visam ao empoderamento das mulheres, assegurando tratamento igual para ambos os sexos, respeitando os direitos humanos, incentivando a formação de lideranças femininas, promovendo educação, treinamento e desenvolvimento profissional, inclusão dos talentos, habilidades e experiências das mulheres por meio de ações intencionais e políticas específicas para elas.

É difícil prever o futuro do setor calçadista no município de Franca, pois, desde a primeira fábrica, a Jaguar, o movimento capitalista permanece abrindo e fechando novas unidades. As grandes unidades fabris não existem mais nem geram empregos em grandes quantidades. Para sobreviver, transformaram-se em pequenas empresas e terceirizaram suas marcas. São ações deslocadas da mão de obra e esta, por sua vez, busca novas oportunidades. Se o setor não se preocupa com eles(as), por que eles(as) se preocupariam com o setor?

As operárias não estão felizes e o futuro sonhado por elas é permanecer longe das fábricas porque estão distantes das políticas que garantam remuneração igual para trabalho igual, salário digno, práticas não discriminatórias e flexibilidade. Elas querem estudar ou ficar em casa porque a experiência mostra que o futuro na fábrica é incerto. Sentem a exploração, a discriminação, a diferença pelo ser mulher. É interessante observar que indiferença e discriminação são sentidas pelas gestoras, o que deveria servir de estímulo para ações de igualdade nas contratações, retenções e promoções. Mas, como salientado, isso não ocorre, pois as gestoras desconhecem que têm que saber elaborar processos de trabalho com metodologias exequíveis ao desenvolvimento e à sustentabilidade, o que representa dizer que desconhecem as possibilidades de inovação das políticas empresariais.

Os indicativos que apontam igualdade de oportunidades, equidade, justiça social e não discriminação devem e podem ser ampliados pelas empresas e pelos governos, visando à valorização da mulher e a avanços nas políticas de igualdade de gênero. Esse é um tema que não se esgota. No segundo semestre de 2011, centenas de mulheres se reuniram em Brasília durante a Terceira Conferência Nacional de Políticas para Mulheres. Foi o momento de tratar de temas como saúde, educação, ha-

bitação, trabalho e renda, combate a todas as formas de violência, discriminação, tráfico de mulheres e meninas, ações sustentáveis para as mulheres da cidade e do campo, entre outros. Tais temas também foram abordados durante a Rio+20, realizada em junho de 2012.

É preciso investir no fortalecimento do setor econômico, nos pequenos empreendimentos gerenciados por mulheres, na formalização do trabalho e na garantia de empregos decentes. As mulheres brasileiras serão responsáveis pelo encaminhamento de indicativos que garantam o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio até 2015, principalmente o terceiro, que diz respeito diretamente à igualdade entre mulheres e homens, que devem ser incluídos no documento final produzido pela conferência, o III Plano de Políticas para Mulheres.

A finalização de uma tese traz muito mais perguntas que respostas, a certeza de que o tema não está esgotado, que ainda há muito a fazer e que desenvolvimento social, crescimento econômico e sustentabilidade são possíveis na garantia de futuro para mulheres e homens.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABICALÇADOS. *Resenha estatística*, 2009. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/estatisticas.html>>. Acesso em: 2010/2011.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. *O método nas ciências naturais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- ANDRADE, M. M. *Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas*. São Paulo: Atlas, 2002.
- ANTUNES, R. A nova morfologia do trabalho e o desenho multifacetado das ações coletivas. In: SANTANA, M. A.; RAMALHO, J. R. *Além da fábrica: trabalhadores, sindicatos e a nova questão social*. São Paulo: Boitempo, 2003.
- ANTUNES, R. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 2000.
- ASSIS, M. et al. *A indústria em São Paulo: sua evolução e distribuição espacial*. São Paulo: Senai, 1992. (Diretoria de pesquisas, estudos e avaliação).
- BARBOSA, A. S. *Empresariado fabril e desenvolvimento econômico: empreendedores, ideologia e capital na indústria do calçado (Franca, 1920-1990)*. São Paulo: Hucitec/Fapesp, 2006.
- BEHRING, E. R. O Brasil e a mundialização do capital: privatização, deslocalização e flexibilização das relações de trabalho. In: SERRA, R. *Trabalho e reprodução: enfoques e abordagens*. São Paulo: Cortez, 2001.

- BLAY, E. A. *Trabalho domesticado: a mulher na indústria paulista*. São Paulo: Ática, 1978.
- BLAY, E. A. (Org.). *Igualdade de oportunidades para as mulheres: um caminho em construção*. São Paulo: Humanitas: FFLCH/USP, 2002.
- BRANDÃO, M. L. R. *Mulher e relações de gênero*. São Paulo: Loyola, 1994.
- BRASIL. *II Plano Nacional de Políticas para as Mulheres (II PNPM)*. Brasília, DF: Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres: Conselho Nacional dos Direitos da Mulher, 2008.
- BRUSCHINI, C.; PUPPIN, A. B. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 34, n. 121, p. 105-138, jan./abr. 2004.
- CADERNOS DE ESTUDOS. *Demografia de Franca*. Instituto de Pesquisas Econômicas e Sociais. v.1, n. 1, Franca: Facef, 2000.
- CANOAS, J. W. O movimento operário-sindical em Franca (SP): o sindicato dos trabalhadores na indústria de calçados e a ação do Serviço Social – 1982-2984. In: _____. (Org.). *Nas pegadas dos sapateiros: 65 anos do STIC – Sindicato dos trabalhadores na indústria de calçados*. Franca: Unesp, 2007.
- CARONE, E. *A evolução industrial em São Paulo: 1889-1930*. São Paulo: Senac, 2001.
- CARREIRA, D.; AJAMIL, M.; MOREIRA, T. *A liderança feminina no século XXI*. São Paulo: Cortez, 2001. (Rede mulher de educação).
- CASTELLS, M. *O poder da identidade*. São Paulo: Paz e Terra, 1999. (Era da informação: economia, sociedade e cultura, v. 2).
- CATHOCONSULTORIA. *A mulher e o mercado de trabalho*. mar./2008. Disponível em: <<http://www.thomascase.com.br/downloads/CathoRH-UniversoFeminino2008.pdf>>. Acesso em: jul. 2009.
- CEPAL. *Comissão Economia para a América Latina e Caribe*. Disponível em: <<http://www.eclac.org/default.asp?idioma=PR>>. Acesso em: 2010.
- CHIAVENATO, I. *Recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1983.
- CHINALI, I. G. *Fábrica e emprego doméstico na visão de mundo das empregadas domésticas de Franca*. 1992. 90f. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) – Faculdade de História, Direito e Serviço Social, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Franca, 1992.
- _____. *De volta ao lar: trabalho feminino e globalização*. 1997. 257f. Tese (Doutorado em Serviço Social). Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 1997.

- CHIZZOTTI, A. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. São Paulo: Cortez, 1991.
- CINTRA, S. V. *As marcas da exploração e opressão das mulheres da indústria de calçados de Franca*. 1993. 69f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Serviço Social). Faculdade de História, Direito e Serviço Social, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Franca, 1993.
- _____. *A passos lentos: o percurso das mulheres operárias na indústria de calçados: discriminação ou indiferença?* 2003. 142f. Dissertação (Mestrado em Serviço Social). Faculdade de História, Direito e Serviço Social, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Franca, 2003.
- COUTINHO, A. C. *Couro cru: origens do polo calçadista de Franca (1920-1950)*. Franca: Ribeirão Gráfica, 2008.
- DEMO, P. *Saber pensar*. São Paulo: Cortez, 2002.
- FIGUEIRA, M. Quando elas é que mandam. *Sociologia Ciência & Vida*, São Paulo, ano 1, n. 6, p. 12-21, maio, 2007.
- FREITAS, M. A. A abordagem sócio-histórica como orientadora da pesquisa qualitativa. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, n. 116, p. 21-39, jul. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742002000200002>. Acesso em: 28 maio 2010.
- FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS. *Mulheres no mercado de trabalho: grandes números*. Disponível em: <http://www.fcc.org.br/mulher/series_historicas/mmt.html>. Acesso: 2 jan. 2007.
- FUNDAÇÃO SEADE. O emprego feminino no Estado de São Paulo na década de 90; o tradicional e o novo nos espaços ocupacionais. *Mulher e Trabalho*, São Paulo, n. 9, p. 1-28, set. 2002.
- FURTADO, C. *O capitalismo global*. São Paulo: Paz e Terra, 1998.
- _____. *Introdução ao desenvolvimento: enfoque histórico-estrutural*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.
- _____. Os desafios da nova geração. *Revista de Economia Política*, São Paulo, v. 24, n. 4, out./dez. 2004. Disponível em: <<http://www.rep.org.br/pesquisar3.asp?id=1001>>. Acesso em: jul. 2009.
- GARLAND, K. *Fechando o gap entre a sustentabilidade e o resultado de negócios*. 4 fev. 2010. Disponível em: <<http://www.incorporativa.com.br/mostranews.php?id=3187>>. Acesso em: nov./dez. 2010.
- GIL, A. C. *Técnica de pesquisa em economia e elaboração de monografia*. São Paulo: Atlas, 1999.

- GIRARD, C. F. N. *Globalização e trabalho: perspectivas de gênero*. Brasília, DF: CFEMEA; FIG/CIDA, 2002.
- HARAWAY, D. “Gênero” para um dicionário marxista: a política sexual de uma palavra. *Cadernos Pagu*, Campinas, n. 22, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cpa/n22/n22a09.pdf>>. Acesso em: 2010.
- HÄUSLER, S. Mulheres, meio ambiente e desenvolvimento sustentável: emergência do tema e diferentes perspectivas. In: BRAIDOTTI, R. et al. (Org.) *Mulher, ambiente e desenvolvimento sustentável: para uma síntese teórica*. Lisboa: Instituto Piaget, 1994.
- HOUAISS, A.; VILLAR, M. S. *Minidicionário Houaiss da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2004.
- INSTITUTO ETHOS. *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*. São Paulo, 2003, 2005, 2007, 2010.
- KERGOAT, D. Em defesa de uma sociologia das relações sociais. Da análise crítica das categorias dominantes à elaboração de uma nova conceituação. In: KARTCHEVSKY, A. et al. *O sexo do trabalho*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.
- LIMA, M. J. O. *As empresas familiares da cidade de Franca: um estudo sob a visão do Serviço Social*. 2007. 200f. Tese (Doutorado em Serviço Social). Faculdade de História, Direito e Serviço Social, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Franca, 2007.
- _____. Considerações sobre responsabilidade social empresarial. *Serviço Social & Realidade*, Franca, v. 17, n. 1, p. 159-181, 2008.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MARTINELLI, M. L. *Serviço social: identidade e alienação*. São Paulo: Cortez, 2006.
- MATOS, V. C. S. Um estudo histórico das relações de gênero e classe. *Saber Acadêmico*, Revista Multidisciplinar da Uniesp/SP, São Paulo, n. 7, jun. 2009. Disponível em: <http://www.uniesp.edu.br/revista/revista7/pdf/6_um_estudo_historico.pdf>. Acesso em: 2010.
- MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JÚNIOR, O. H. *Administração: conceitos e aplicações*. São Paulo: Harbra, 1986.
- MICARELLO, H. A. L. S. *Professores da pré-escola: trabalho, saberes e processos de construção de identidade*. Rio de Janeiro, 2006. Tese (Doutorado em Educação). Pontifícia Universidade Católica. Dis-

- ponível em: <http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/0212114_06_cap_04.pdf>. Acesso em: 27 mai. 2009.
- MICELI, P. C. *Além da fábrica: o projeto industrialista em São Paulo, 1928-1948*. São Paulo: Fiesp, 1992.
- MINAYO, M. C. S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco, 2000.
- MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística: cidades*. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em: 2009/2010.
- MONTIBELLER FILHO, G. *Empresas, desenvolvimento e ambiente: diagnóstico e diretrizes de sustentabilidade*. Barueri, SP: Manole, 2007.
- NAÇÕES UNIDAS. *Agenda Global 21: Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento*. 1992. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/sitio/index.php?ido=conteudo.monta&idEstrutura=18&idConteudo=867>>. Acesso em: 2009/2011.
- NASCIMENTO, H. A.; MOREIRA, E. *Almanaque histórico de Franca: obra de compilação histórica do município em seus variados aspectos*. Franca: Departamento de Imprensa, 1943.
- NAVARRO, V. *A produção de calçados de couro em Franca (SP): a reestruturação produtiva e seus impactos sobre o trabalho*. 1998. 301f. Tese (Doutorado em Sociologia). Faculdade de Ciências e Letras, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Araraquara, 1998.
- NOGUEIRA, C. M. *O trabalho duplicado: a divisão sexual no trabalho e na reprodução – Um estudo das trabalhadoras de telemarketing*. São Paulo: Expressão Popular, 2006. (Trabalho e emancipação).
- COMPROMISSO das empresas com a valorização da mulher. *Igualdade entre sexos e a valorização da mulher (terceira meta do milênio)*. São Paulo: Instituto Ethos, 2004.
- ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. *Tendencias mundiales Del empleo de las mujeres*. Genebra, 2008. Disponível em: <http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/Media_and_public_information/Press_releases/lang-es/WCMS_091104/index.htm>. Acesso em: 2008/2010.
- _____. *Trabalho e família: rumo a novas formas de conciliação com responsabilidade social*. Brasília, 2009.
- ONU. *Objetivos de Desenvolvimento do Milênio das Nações Unidas: Relatório ODM 2009*. Disponível em: <<http://www.brasilia.unesco>

- org/Brasil/objetivosdomilenio/objetivosmilenio3>. Acesso em: 2009/2010.
- QUIROGA, M. E. *Mulheres e o mundo do trabalho*. 2001. Disponível em: <http://observatoriodamulher.org.br/site/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=53>. Acesso em: jul. 2009.
- PINTO, G. A. *A organização do trabalho no século 20: taylorismo, fordismo e toyotismo*. São Paulo: Expressão Popular, 2007.
- POCHMANN, M. *O emprego na globalização: a nova divisão internacional do trabalho e os caminhos que o Brasil escolheu*. São Paulo: Boitempo, 2001.
- PORTUGAL dicionário histórico. Disponível em: <<http://www.arqnet.pt/dicionario/maria1.html>>. Acesso em: dez. 2010.
- PUPPIM, A. Mulheres em cargo de comando. In: BRUSCHINI, C.; SORJ, B. (Org.) *Novos olhares: mulheres e relação de gênero no Brasil*. São Paulo: Marco Zero, Fundação Carlos Chagas, 1994.
- _____. *Do lugar das mulheres e das mulheres fora do lugar: um estudo das relações de gênero na empresa*. Niterói: UFF, 2001.
- RAMALHO, J. R.; SANTANA, M. A. *Além da fábrica: trabalhadores, sindicatos e a nova questão social*. São Paulo: Boitempo, 2003.
- RELATÓRIO global de seguimento à Declaração da OIT sobre os princípios e direitos fundamentais no trabalho. *Igualdade no trabalho: enfrentando os desafios*. Conferência Internacional do Trabalho, 96ª sessão, 2007. Disponível em: <http://www.oit.org.br/info/publ_result.php>. Acesso em: 2008/2010.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- RODRIGUES, C. *Coreografias do feminino*. Florianópolis: Mulheres, 2009.
- RODRIGUES, M. L.; NEVES, N. P. *Cultivando a pesquisa: reflexões sobre a investigação em ciências sociais e humanas*. Franca: FHDSS/Unesp, 1999.
- ROY, L. *O modo de ser trabalhadora na reestruturação produtiva*. Campinas: Alínea, 1999.
- RUIZ, J. A. *Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos*. São Paulo: Atlas, 1996.
- SACHS, I. *Desenvolvimento: incluyente, sustentável, sustentado*. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.
- _____. *Caminhos para o desenvolvimento sustentável*. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

- SAFFIOITI, H. I. B. *A mulher na sociedade de classes: mito e realidade*. Petrópolis: Vozes, 1976.
- SANTOS, A. R. et al. Gestão do conhecimento como modelo empresarial. In: PUCPR; SERPRO; ESAF. (Org.). *Gestão do conhecimento*. Brasília, DF, 2001. Disponível em: <http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo01.htm>. Acesso em: fev. 2011.
- SANTOS, M. M. S. *Mulher operária: trabalho, cotidiano e indústria cultural*. Franca: Unesp/FHDSS, 2001. (Série Serviço Social,6).
- SCOTT, J. *Gênero: uma categoria útil para análise histórica*. Recife, 1991. Cadernos SOS Corpo. Nova York: Columbia University Press, 1989.
- SEGNINI, L. *Mulheres no trabalho bancário: difusão tecnológica, qualificação e relações de gênero*. São Paulo: Edusp, 1998.
- SEN, A. *Desenvolvimento como liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.
- SERQUEIRA, C. *Mapas antigos, histórias curiosas*. Disponível em: <<http://www.serqueira.com.br/mapas/clark.htm>>. Acesso em: abr. 2010.
- SERRA, R. *Trabalho e reprodução: enfoques e abordagens*. São Paulo: Cortez, 2001.
- SINDIFRANCA. *Resenha estatística*. fev. 2000. (mimeo).
- _____. *Resenha estatística*. fev. 2011. Disponível em: <<http://www.sindifranca.org.br/downloads1.asp?categoria=Estat%EDstica>>. Acesso em: mar. 2011.
- SOUZA-LOBO, E. *A classe operária tem dois sexos: trabalho, dominação e resistência*. São Paulo: Brasiliense, 1991.
- TAKAHASHI, A. R. W.; GRAEFF, J. F. Empreendedorismo, gestão feminina e planejamento estratégico em MPEs: uma análise preliminar do perfil no setor educacional de Curitiba (PR). In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 7, 2004, São Paulo. *Anais Semead*. São Paulo: USP/FEA, 2004. Disponível em: <www.ead.fea.usp.br/semead/7semead>. Acesso em: jan. 2011.
- TEIXEIRA, M. S. *Perfil Brasil: a condição feminina nos países do Mercosul*. 2002. Disponível em: <http://www.ibam.org.br/condmulher/fr_ap.htm>. Acesso em: abr./mai. 2010.
- TOLEDO, C. *Mulheres: o gênero nos une, a classe nos divide*. São Paulo: Xamã, 2001.
- _____. *Mulheres: o gênero nos une, a classe nos divide*. *Jornal Opinião Socialista*, ed. 380, jul. 2009. Disponível em: <http://www.pstu.org.br/jornal_materia.asp?id=11064&ida=0>. Acesso em: 2010.

- UNIFEM. *Quem responde às mulheres?* Gênero e responsabilização: progresso das mulheres no mundo 2008/2009. Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher. mar. 2008. Disponível em: <<http://www.unifem.org.br>>. Acesso em: 2008, 2009, 2010, 2011.
- VALÉRY, F. D. *Mulher e relações de gênero*. São Paulo: Loyola, 1994.
- VEIGA, J. E. *Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI*. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.
- VELOSO, S. Presença feminina na indústria calçadista é forte desde o começo do século. *Comércio da Franca*, Franca, 25 out. 2002. Tema do dia. p. A-11.
- WITTENBERG-COX, A.; MAITLAND, A. *A era da mulher: entendendo o surgimento da próxima revolução econômica*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SOBRE O LIVRO

Formato: 14 x 21 cm

Mancha: 23,7 x 42,5 paicas

Tipologia: Horley Old Style 10,5/14

EQUIPE DE REALIZAÇÃO

Coordenação Geral

Arlete Zebber

