

TRABALHO E QUALIFICAÇÃO NA INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO¹

¹ A primeira versão deste trabalho foi apresentada no XII Congresso Internacional de Sociologia, julho de 1990, em Madrid, Espanha. Agradeço os comentários de Danièle Kergoat, Helena Hirata e Dominique Fougeyrollas.

² COYLE, Angela. Sex and Skill in the Organization of the Clothing Industry. In: WEST, J. (ed.), *Work, Women and the Labour Market*. London: Routledge & Kegan Paul, 1982.

SOLINAS, Giovanni. Labour Market Segmentation and Worker's Careers: the Case of the Italian Knitwear Industry. *Cambridge Journal of Economics*, 6 (4), 1982.

³ HIRATA, Helena, KERGOAT, Danièle. Divisão sexual e psicopatologia do trabalho (mimeo). XI Encontro Anual da ANPOCS, Águas de São Pedro, SP, 20-23 outubro, 1987.

HUMPHREY, John. *Gender and Work in the Third World. Sexual Divisions in the Brazilian Industry*. Londres: Tavistock Publications, 1987.

Estudos recentes sobre a indústria de confecção em diferentes países apontam para o constante processo de desqualificação do trabalho como resultado da modernização industrial e para a importância do gênero nas novas divisões entre ocupações qualificadas e não qualificadas². Muito tem sido escrito sobre as diferenças no comportamento dos homens e das mulheres no local de trabalho³. O argumento central de Kergoat, de que é possível opor uma forma de comportamento masculina baseada em clivagens e uma forma de comportamento feminina baseada em atomização, é desenvolvido para abarcar atitudes de gênero em relação ao treinamento, promoção, resolução de conflitos, produção de normas, percepção e valoração de qualificações. A principal consequência dessas diferenças é a extrema dificuldade experimentada pelas mulheres trabalhadoras em *cobrir a distância entre ação individual e ação coletiva*.

Utilizando material relacionado a três diferentes situações de trabalho na indústria de confecção no Brasil⁴ - costureiras a domicílio, operárias fabris e assalariadas de uma pequena confecção de roupa feminina - será possível discutir as diferentes percepções e avaliações das qualificações entre os três grupos de costureiras entrevistadas, os diferentes processos de aquisição dessas qualificações, bem como as atitudes em relação a salários, promoções, chefias e trajetórias profissionais. Nas três situações, a extrema personalização das relações de trabalho dificulta a resolução coletiva das tensões e conflitos e leva a soluções individuais.

KERGOAT, Danièle. Luttons Ouvrières et Rapports Sociaux de Sexe: de la construction du sujet collectif dans l'univers de travail ouvrier. Seminário Internacional "Políticas de gestão, relações de trabalho e produção simbólica". São Paulo, 16 e 17 de agosto, 1989.

⁴ As entrevistas foram realizadas em 1978 e 1979, para uma pesquisa sobre o trabalho a domicílio na Indústria de confecção no Rio de Janeiro. Para um trabalho mais recente sobre o mesmo tema, ver ABREU, Alice Rangel de Paiva, SORJ, *Bila. Trabalho a Domicílio e Relações de Gênero. As costureiras externas no Rio de Janeiro*. In: ABREU, Alice Rangel de Paiva, SORJ, *Bila (orgs.)*, *O Trabalho Invisível. Estudos sobre Trabalhadores a Domicílio no Brasil* Rio de Janeiro: Rio Fundo Editora, 1993.

⁵ Foram entrevistadas 20 trabalhadoras mulheres e dois homens. Entre as mulheres, 16 eram solteiras, três casadas e uma divorciada; como nos demais grupos estudados, neste a faixa etária era muito diferente: 11 tinham menos de 24 anos. A grande maioria trabalhava há menos de dois anos nesta fábrica.

⁶ As entrevistas foram realizadas com todas as 11 costureiras internas. Dessas, sete tinham entre 27 e 32 anos, duas cerca de 40 anos e uma 59 anos; apenas uma tinha 19 anos. Cinco das costureiras eram solteiras, quatro casadas e duas divorciadas. Mas apenas quatro tinham filhos morando com elas e em dois desses casos os filhos eram jovens adultos que

A fábrica, o ateliê, a casa - as três situações de trabalho

O primeiro grupo de 22 entrevistas foi realizado com costureiras de uma fábrica de camisas, de tamanho médio para o setor, empregando cerca de 100 operários e com uma produção de cerca de 1.200 camisas por dia⁵.

O segundo grupo de entrevistas foi realizado com costureiras internas de uma pequena empresa de confecção de roupa feminina de alta qualidade, com uma produção mensal de cerca de 2.000 peças. No Brasil, o crescimento das pequenas empresas capitalistas de moda feminina foi especialmente intenso no início dos anos 70. Apesar de não serem exatamente estabelecimentos de alta costura, estas pequenas empresas são as que ditam a moda no Brasil. São elas que determinam as principais tendências em cada estação. A preocupação central está na qualidade e sofisticação dos artigos produzidos, mais do que nos baixos preços e na quantidade. Seus principais clientes são boutiques em cidades de todo o Brasil, que compram pequenas quantidades de cada modelo e exigem uma constante oferta de novidades. Para enfrentar este mercado extremamente volúvel, essas empresas geralmente produzem três coleções por ano - inverno, verão e alto verão - e frequentemente lançam novos modelos no meio de cada estação. A necessária flexibilidade do processo de produção que tal sistema exige é conseguida através de uma estrutura produtiva que centraliza certas fases da produção na empresa mas externaliza a quase totalidade da montagem das peças para costureiras a domicílio. Sua força de trabalho interna é, portanto, bastante reduzida: 11 costureiras num total de cerca de 25 pessoas⁶.

O terceiro grupo de entrevistas foi realizado com costureiras a domicílio que trabalham para empresas de confecção do tipo descrito acima. Todas trabalham na própria casa, em máquinas de costura de sua propriedade. Além da usual máquina de costura caseira, muitas das costureiras a domicílio tinham também uma máquina de costura industrial, muito mais veloz, permitindo um aumento importante de sua produtividade.

As costureiras a domicílio apresentam características bastante distintas dos dois grupos anteriores, caracterizando-se pela presença maciça de mulheres mais velhas⁷. A distribuição etária das externas pode ser explicada em parte pelo tipo de trabalho que realizam, que requer um nível de experiência pouco comum em mulheres muito jovens. Mas para a grande maioria, o casamento é um fator muito importante na escolha do trabalho a domicílio. Muitas das externas

ainda moravam com a mãe. Todas tinham vindo de outros estados do Brasil, nove do Nordeste. Das onze, seis trabalhavam há mais de quatro anos nesta empresa, duas há mais de dois anos e três há menos de um ano.

⁷ Das 18 costureiras externas entrevistadas, todas tinham mais de 26 anos e seis tinham mais de 50. Todas eram casadas ou pelo menos tinham sido.

⁸ Das 18 entrevistadas, apenas quatro não tinham filhos morando com elas e oito tinham todos os filhos abaixo de 14 anos.

começaram a trabalhar bastante jovens, mas todas depois do casamento. Além das conhecidas restrições para a participação feminina no mercado de trabalho - filhos, afazeres domésticos, a ideologia do papel feminino - para muitas das externas entrevistadas o casamento tinha significado uma mudança no seu local de residência, indo para subúrbios distantes, onde as chances de conseguir um trabalho assalariado fora de casa eram extremamente reduzidas. Cuidar dos filhos é também um fator importante na escolha desse tipo de relação produtiva⁸.

As três situações de trabalho agregam, portanto, uma mão-de-obra bastante diferenciada em relação à idade, ao estado civil e à maternidade.

Divisão do trabalho e organização da produção

A organização da produção na fábrica de camisas segue o padrão conhecido de extrema parcelização de funções. Ao contrário das duas outras situações, é possível encontrar alguns homens trabalhando na produção, todos em tarefas qualificadas relacionadas ao corte e à modelagem. O mais alto salário da força de trabalho direta é do modelista, um homem. Outras funções bem pagas estão relacionadas às operações de corte e preparação para o corte e são ocupadas por sete trabalhadores, também todos homens. As outras 67 operárias trabalhando diretamente na produção são mulheres. Há igualmente muitos homens empregados em outras tarefas, como empacotamento, contabilidade e almoxarifado.

Cada fase da produção é organizada em diferentes departamentos. Todas as tarefas de modelagem e corte ficam fisicamente separadas do setor de costura e são, como já foi visto, executadas por homens. A principal razão alegada para essa preponderância de trabalhadores nesse setor é a de que o trabalho é muito pesado, devido ao transporte de grandes peças de tecido. Depois do corte, os pedaços de fazenda são separados em pacotes por operárias não qualificadas. O trabalho de montagem da camisa é dividido em várias seções. Na seção de preparação, os pedaços menores da camisa são preparados e costurados - bolsos, mangas, patas. Há em seguida uma seção especial para colarinhos e punhos, onde trabalham as costureiras mais qualificadas, com ajudantes menores. A camisa é então fechada na seção de fechamento, que inclui algumas máquinas especializadas para *overlocar* as laterais e outras operações. Finalmente, as camisas são passadas e embaladas em outra seção. No setor de costura há duas supervisoras. Uma para a seção de

preparação, a outra supervisionando as três outras seções. As supervisoras, tal como o modelista, são mensalistas, ao contrário das costureiras que são pagas por semana, recebendo um salário base e o restante por produtividade.

A pequena empresa de confecção apresenta uma organização da produção bastante diferente do caso acima. É de propriedade de duas sócias, que dividem as responsabilidades administrativas bem como as atividades de criar e programar as coleções. Entre as assalariadas, a função central é, tal como na fábrica, a da modelista, que, no entanto, é uma mulher. Também aqui a modelista recebe o maior salário entre a mão-de-obra direta.

As tarefas de corte e das outras atividades associadas, como de enfiar e marcar o molde no tecido enfiado, são todas realizadas por uma cortadora mulher, com duas ajudantes, também mulheres. Onze costureiras e quatro trabalhadoras nos processos de acabamento (passadoria e embalagem) completam a mão-de-obra direta, todas mulheres. Seis outros trabalhadores estão alocados a diferentes funções, como estoquista e limpeza geral. Os únicos dois homens que trabalham na empresa atuam nestas funções.

Todas as operações iniciais de corte e preparação das peças são realizadas internamente. A operação de montagem, no entanto, é distribuída majoritariamente para costureiras a domicílio. A equipe interna de costureiras é utilizada apenas para fazer algumas peças que serão, depois, distribuídas para as costureiras a domicílio como modelo ou para fazer peças especialmente sofisticadas. Todas as costureiras trabalham no sistema de montar a peça inteira, o que garante um certo grau de autonomia e controle se comparado ao trabalho extremamente fragmentado das grandes fábricas de confecção. Todas estão legalmente registradas e recebem salários cerca de 30 a 35% mais altos que o salário profissional da categoria. A empresa dá, além disso, várias vantagens extras, como um 14º salário e café da manhã e lanche.

As trabalhadoras a domicílio entrevistadas fazem um trabalho bastante parecido com as internas, montando as peças a partir do tecido já cortado e chuleado; muitas delas fazem também operações de acabamento, como pregar botões, fazer casas para botões e fazer bainhas. A empresa fornece geralmente todos os avlamentos necessários, mas em muitos casos a linha tem que ser adquirida pela costureira. Apesar de a montagem não ser considerada uma tarefa com a mesma qualificação da modelagem e do corte,

considerados cruciais para a qualidade final do produto, o trabalho realizado pelas trabalhadoras a domicílio não é simples e automático. Elas precisam ter grande experiência para montar a peça corretamente e sua qualificação na máquina é também importante. Pois apesar de teoricamente apenas montarem as peças, as costureiras a domicílio passam grande parte do seu tempo fazendo ajustes e preparando as peças cortadas: as peças mal cortadas têm que ser aparadas, os modelos mais sofisticados precisam ser alinhavados.

As costureiras a domicílio entrevistadas fazem um trabalho altamente diversificado. Elas raramente trazem o mesmo modelo duas semanas seguidas e muitas vezes têm que montar dois ou três diferentes modelos durante a mesma semana. Esta mudança constante de modelo aumenta a dificuldade da operação de montagem, pois é necessário montar duas ou três peças antes de alcançar o ritmo normal de trabalho.

As costureiras a domicílio são remuneradas por peça e seu salário semanal varia tanto quanto o número de peças realizadas. Isso faz com que seja extremamente difícil para as costureiras terem uma *idéia precisa de quanto ganham por mês. Há uma idéia* recorrente entre proprietários de empresas, costureiras internas e as próprias costureiras a domicílio de que estas ganham em geral mais que uma operária de fábrica ou de confecção. Esta observação é relativizada pelo reconhecimento de que elas têm que trabalhar mais. Mas, se quiserem, podem ganhar muito mais do que uma operária de fábrica ou mesmo do que uma costureira interna de pequena confecção.

Para tentar checar esta afirmação tão freqüente, foi realizada uma estimativa tomando como base a remuneração da semana anterior à entrevista e comparada esta renda com o salário profissional das costureiras de fábrica. Das 18 entrevistadas, apenas duas ganhavam substancialmente mais do que o salário profissional, mais ou menos o dobro. Oito ganhavam aproximadamente a mesma coisa e outras oito ganhavam cerca de metade do que ganhava uma costureira com seu nível de qualificação na fábrica. Uma explicação plausível para a *idéia* tão difundida dos ganhos das costureiras a domicílio pode estar relacionada à extrema heterogeneidade do seu ganho semanal ou mensal. O fato de que possam ganhar muito durante dois meses do ano parece ser tomado como uma ocorrência permanente. As costureiras também não levam em consideração os custos relacionados às suas atividades de costura, como luz, eletricidade, manutenção da máquina, transporte. E, finalmente, nenhuma delas consegue precisar quanto

tempo trabalha por dia, especialmente porque em tempos normais seu trabalho remunerado é constantemente interrompido por outras atividades domésticas. No entanto, trabalhar de noite e nos fins de semana parece prática corrente. Relatos de períodos especialmente intensos, quando trabalhavam 16 a 18 horas por dia, são frequentes.

Outro fato que faz com que as mulheres avaliem positivamente o trabalho a domicílio apesar da baixa remuneração e da grande instabilidade do trabalho é a possibilidade de controlar suas horas de trabalho. Trabalhando sozinhas, elas podem decidir quando, como e com que velocidade devem trabalhar, sem o controle direto da hierarquia fabril. Este motivo é sempre mencionado por aquelas costureiras que já têm trabalhado em fábricas e que têm experimentado o mais intenso ritmo fabril.

Esta autonomia é, no entanto, relativa. Em épocas de muito trabalho as costureiras trabalham longas horas e têm que manter um ritmo puxado, ou não conseguirão acabar no prazo o trabalho daquela semana. Em períodos de menor trabalho, é possível subordinar o ritmo do trabalho remunerado ao ritmo da casa, parando para almoçar e jantar com a família e para ir buscar as crianças na escola. Apesar de vista como uma vantagem, essa subordinação ao ritmo doméstico implica em mais trabalho, pois o local das costuras tem que ser limpo várias vezes por dia.

Aprendizado, treinamento, qualificação

As entrevistas realizadas com as costureiras levantam alguns pontos interessantes em relação ao aprendizado da costura bem como em relação às diferentes qualificações exigidas pelos diferentes processos produtivos.

As costureiras internas da pequena confecção são todas consideradas "ótimas costureiras" e têm consciência da sua habilidade no trabalho. Mas têm também consciência que a sua qualificação só poderia ser plenamente utilizada em pequenas empresas como aquela onde se encontram no momento. Trabalhar numa grande fábrica de confecção não está no horizonte de nenhuma delas, assim como nenhuma trabalhou nesse tipo de emprego.

Sua qualificação foi adquirida na esfera doméstica, através de longos anos de prática fazendo suas próprias roupas ou trabalhando para amigas ou vizinhas. Duas delas tinham também trabalhado como modista (costureira particular) durante alguns anos.

O único treinamento formal que receberam foi, em geral, um curso de corte e costura, muito comum no Brasil, que ensina de fato quase que exclusivamente a fazer moldes e cortar. Existe uma enorme oferta deste tipo de curso, quer particulares ou organizados por entidades sociais. Ensinam diferentes métodos de fazer moldes, usando moldes de papel como material de base, mas nunca o uso efetivo da máquina. Seu público alvo são donas de casa que podem utilizar esse conhecimento para fazer sua própria roupa.

A difusão deste tipo de curso parece, à primeira vista, contraditório, uma vez que as habilidades que ensinam - fazer molde e cortar - não serão utilizadas num emprego remunerado para a imensa maioria das mulheres que o freqüenta. Mas, ao fornecer algumas idéias básicas do processo de costura como um todo, eles permitem a prática doméstica de habilidades que, com o correr dos anos, irão proporcionar uma qualificação e proficiência necessárias para um emprego mais qualificado nas pequenas empresas de confecção.

As trabalhadoras a domicílio apresentam um processo de aprendizado muito semelhante e também são vistas como e se consideram "boas costureiras". É possível afirmar, portanto, que as qualificações necessárias para as costureiras internas e externas são totalmente "naturalizadas", adquiridas na esfera doméstica como parte das atribuições de uma dona de casa. As divergências encontradas nas fábricas maiores e discutidas mais adiante não fazem sentido nesta situação. A distinção aqui é entre uma "boa" ou "má" costureira. Apesar de não cortarem ou fazerem moldes, a experiência que adquiriram lhes fornece a qualificação necessária para montar de forma perfeita uma peça de roupa.

No caso específico das costureiras a domicílio, existe uma consciência clara de que sua qualificação não é adequada para qualquer tipo de serviço. Muitas delas não aceitam trabalho de menor qualidade das grandes fábricas porque acham que não conseguem se adaptar ao ritmo muito rápido de trabalho que é necessário para compensar os baixos preços por peça. Argumentam que estão acostumadas a fazer um serviço perfeito e não um serviço rápido.

Nas entrevistas com as costureiras da fábrica de camisas, o primeiro contraste importante com as situações descritas anteriormente é a percepção das trabalhadoras da própria qualificação. As trabalhadoras fabris não se intitulam costureiras, de fato nem se consideram como tal. Nas entrevistas, muitas dizem que não sabem costurar! A extrema especialização de

tarefas a que estão submetidas as transforma em "operadoras de máquinas" e não em costureiras. A sua maior ou menor qualificação é julgada por outros critérios, que tomam em consideração qualificações muito distintas das consideradas nos outros dois casos. Uma "operadora muito qualificada" na fábrica é uma trabalhadora que pode usar diferentes máquinas com igual proficiência e velocidade. Não implica no conhecimento do processo global de produção de uma roupa.

As categorias utilizadas para descrever os diferentes grupos de trabalhadores na fábrica são os mesmos que servem de base para a estrutura de salários e combinam tempo de serviço, idade e tipo de pagamento recebido. Para as operadoras de máquina, três grupos de categorias são utilizados.

O primeiro opõe as "menores", moças com menos de 18 anos, às outras categorias. Em tese, trabalhadoras com menos de 18 anos só podem trabalhar legalmente se estiverem fazendo parte de um acordo de treinamento realizado entre a fábrica e o SENAI, quando então podem receber 50% do salário mínimo no primeiro ano e 75% no segundo. Na prática, as "menores" não recebem qualquer treinamento no uso de máquinas e são utilizadas como auxiliares para executar tarefas manuais.

O segundo grupo de categorias opõe as "profissionais", que são operadoras de máquinas com mais de dois anos de carteira assinada, e "auxiliares", operadoras de máquina com menos de dois anos de carteira assinada. As "profissionais" recebem um salário de base mais elevado, estabelecido por uma negociação anual com o sindicato da categoria, geralmente cerca de 20% acima do salário mínimo. Após atingir a categoria "profissional" há muito pouco a ganhar em termos de melhorias salariais, uma vez que todas ganham por produção. Muitas mulheres, trabalhando há longos anos, recebem aproximadamente a mesma coisa que uma "profissional" com dois ou três anos de experiência.

Finalmente, o terceiro grupo de oposições diferencia os trabalhadores "mensalistas", que recebem um salário mensal fixo, daqueles que recebem por semana na base da produção realizada. Esta classificação opõe um pequeno número de trabalhadores qualificados, geralmente homens, à maioria da força de trabalho da fábrica. As únicas mulheres mensalistas são as duas supervisoras.

Outro contraste importante em relação aos casos anteriores está relacionado ao treinamento, que é realizado no próprio trabalho. Das trabalhadoras da fábrica, poucas fizeram cursos de corte e costura. Ser

uma boa operária, como já foi visto, não significa saber costurar bem, mas poder manejar vários tipos de máquina. Mas adquirir essa qualificação é visto com um sentimento contraditório, já que pode significar ser usada pela gerência para substituir colegas que faltam e, também, ficar pulando de uma tarefa para outra. Há, assim, muito pouco incentivo para qualificação.

Entre as "menores" não há igualmente muito incentivo para tentar adquirir um treinamento na máquina de costura. Em geral essas trabalhadoras são utilizadas como mão-de-obra barata para realizar todo tipo de operação manual necessária na preparação das costuras. Após os dois anos como "menores", quase todas as trabalhadoras saem da empresa. O número aproveitado como "auxiliar" é mínimo. Assim, as trabalhadoras têm que entrar em outro emprego, para adquirir os dois anos de experiência necessários para ser classificada como "profissional".

A personalização das relações de trabalho

Tanto na pequena empresa de confecção como na fábrica as entrevistadas mostram claramente algumas das características discutidas por Kergoat⁹. Existe uma forte resistência à promoção a supervisora. Não apenas na confecção estudada, mas em muitas outras, as proprietárias mencionam que promover uma costureira a supervisora é, geralmente, um desastre. As supervisoras são recrutadas externamente. As costureiras concordam que é muito difícil ser supervisora de uma equipe na qual já tenham trabalhado.

A única possibilidade de mobilidade está, de fato, associada a uma mudança de emprego. O mesmo acontece se querem tornar-se modelistas. Uma das mais experientes costureiras da pequena confecção estava fazendo um curso de modelista no SENAI, mas achava que nunca poderia exercer a nova função nesta empresa e que somente poderia utilizar os novos conhecimentos se mudasse de emprego. Havia um forte sentimento entre as outras costureiras de que esta moça estava almejando algo alto demais e que era muito ambiciosa. É interessante notar que, na época, o único curso de modelista oferecido pelo SENAI era de roupa masculina, ou seja, para alfaiates.

Esse tipo de empresa, no entanto, está muito bem posicionada no mercado de trabalho da indústria de confecção como um todo. Não apenas porque oferece melhores condições de trabalho e melhores salários, mas também porque oferece possibilidade à costureira de efetivamente exercer sua qualificação. As entrevistas mostram que as costureiras consideram a extrema

⁹ KERGOAT, Danièle, op. cit.

diversidade do trabalho que executam como uma excelente oportunidade de treinamento e como uma abertura para a oportunidade de trabalhar por conta própria como costureira particular (modista ou costureira de madame) ou como organizadora de uma facção. Estão conscientes de que não podem ser outra coisa que não costureiras, no emprego que têm no momento. Para novas funções, deverão mudar de emprego.

A extrema personalização das relações de trabalho dentro da empresa é outra característica importante que sobressai nas entrevistas. Sendo um grupo pequeno, poder-se-ia supor que poderiam agir enquanto grupo quando confrontadas com a supervisora ou as proprietárias. No entanto, não parece ser assim e muitas apontam uma boa relação pessoal com a supervisora ou com as proprietárias como fundamental para boas condições cotidianas de trabalho e até mesmo melhores níveis de remuneração. É freqüente, por exemplo, a menção da importância da relação com a supervisora. Relações pessoais são importantes para ter acesso a melhores condições de trabalho num emprego e para qualquer possibilidade de mobilidade.

Apesar de terem melhores condições do que as operárias de fábrica, a insuficiência dos salários recebidos leva a que várias das costureiras entrevistadas realizem atividades complementares. Nove delas levam para casa trabalho para realizar de noite ou nos finais de semana. Nesse caso, são remuneradas ao mesmo preço das trabalhadoras a domicílio. Esta é outra área onde a boa relação pessoal com a supervisora pode garantir o suprimento do trabalho extra.

Com relação às costureiras a domicílio, o sistema faz com que procurem uma vez por semana a empresa para entregar as peças montadas e pegar nova leva. Apesar de dizerem que nunca discutem o preço por peça e/ou a quantidade de trabalho com as supervisoras, elas resmungam muito sobre este ponto. Preços por peça são, em teoria, baseados no trabalho realizado pelas costureiras internas. No entanto, como as internas também montam a peça inteira e não são cronometradas, tendo uma produção extremamente variável, pode-se supor que os preços por peça são na verdade influenciados por outros fatores, como os preços pagos no mercado e uma avaliação superficial da dificuldade de montagem de cada peça. De qualquer forma, os preços para cada tipo de serviço contribuem para a extrema variabilidade do trabalho das externas.

A supervisora responsável pela distribuição das peças procura distribuir de forma eqüitativa peças mais

bem pagas ou menos bem pagas entre as externas. De fato, uma igualdade absoluta é impossível e certamente a percepção da qualificação de cada costureira influencia sua decisão. Se uma externa traz constantemente roupas com defeitos, a ela serão alocados os modelos mais simples, menos bem pagos. Os modelos mais sofisticados e complexos, mais bem remunerados, são distribuídos entre as costureiras mais qualificadas, com as quais a empresa procura estabelecer uma relação mais estável, garantindo serviço durante o ano inteiro, inclusive nos períodos de menor produção.

A supervisora é uma figura central para todas as externas. É com ela que se relacionam na empresa. O dono é uma figura mais distante, apesar do pequeno tamanho da empresa. As funções de supervisão - distribuir e receber o trabalho das externas e controlar a qualidade do trabalho realizado - fazem com que a supervisora seja a pessoa com quem têm mais contato. Ao mesmo tempo, pode ser uma relação bastante tensa.

São três as áreas onde o conflito entre externas e supervisoras aparece com mais frequência: prazos de entrega; controle de qualidade e correção do trabalho mal-feito; e defeitos produzidos pela má preparação, ou seja, de responsabilidade da empresa.

Entregar a costura no prazo pode muitas vezes ser bastante complicado para as costureiras a domicílio, já que frequentemente suas outras responsabilidades domésticas podem interferir com o seu trabalho. Ter uma certa flexibilidade a este respeito é considerado pelas externas uma excelente qualidade de uma empresa. Atrasar entrega é certamente um dos problemas mais assiduamente mencionados.

O controle de qualidade é outro fator importante de conflito. As externas consideram uma tensão ter que esperar enquanto cada peça é examinada. Se a supervisora encontra pequenos defeitos, elas têm que consertar na hora, numa das máquinas da própria empresa. Isso pode prolongar sua permanência na empresa por várias horas. Se o defeito é maior, envolvendo várias peças de um mesmo lote, ela leva de volta para casa para consertar tudo, traz de volta e, então, é paga. Isso é considerado a grande humilhação e é sempre mencionado em relação a outra pessoa, ou como tendo acontecido em empregos anteriores. O que não é de espantar, já que se tal situação se repete com frequência com uma costureira ela certamente não receberá mais serviço daquela empresa.

O maior descontentamento, no entanto, está relacionado ao fato de receber trabalho mal

preparado. Não é incomum receber pacotes incompletos ou com defeitos no tecido. Neste caso, a externa tem que voltar à confecção para resolver esses problemas ou diminuir sua produção no montante das peças que não conseguiu montar. Pacotes incompletos também dão lugar a acusações de perda ou furto. Esta última situação parece ser a única em que as costureiras acham que podem responder e se defender. Parece que, apenas quando sua honra e honestidade enquanto pessoa são postas em questão, ela se sente com razão suficiente para enfrentar a empresa.

A relação pessoal com a supervisora é, portanto, crucial para a externa. Uma relação amistosa pode significar mais e mais trabalho constante, maior flexibilidade nos prazos de entrega etc. Nas entrevistas realizadas existem vários relatos de como têm mudado de empresa por causa da supervisora, ou porque não se davam bem ou acompanhando a supervisora quando esta tinha mudado de emprego.

Esta relação pessoal com a supervisora faz com que as externas tratem sua situação numa base pessoal e não como trabalhadoras. Elas podem esperar alguns favores da supervisora como amiga, mas nunca questionam os preços por peça, quantidade de trabalho ou outras questões que afetam as externas enquanto grupo.

Esta atitude em relação ao empregador e sua passividade com relação às decisões que afetam o seu trabalho não significa, no entanto, que as externas estejam contentes com sua situação. Ao contrário, elas são bem conscientes da fragilidade de sua relação de emprego, de seu isolamento e de sua fraqueza ao enfrentarem sozinhas a empresa. Elas também estão conscientes da dificuldade de coordenar suas demandas. O contato com outras externas é difícil: encontram-se ocasionalmente na empresa, mas sempre com pressa para voltar para casa. A individualização do seu trabalho leva a uma resposta individual em tempos de crise: a retirada dos seus serviços desta empresa e a sua substituição por outra que ofereça melhores condições.

Também na fábrica podemos ver a importância das relações personalizadas com a hierarquia superior para conseguir melhores condições de trabalho. Uma supervisora amiga pode garantir que uma "menor" sente algumas vezes na máquina para começar a aprender seu manejo, primeiro depois do expediente ou na hora do almoço, depois fazendo com que ela substitua, em operações simples, alguma trabalhadora que falte.

As duas supervisoras entrevistadas mencionaram como a posição é solitária e enfatizaram como é difícil. Uma delas tinha sido recrutada externamente à fábrica, e era uma excelente costureira. A outra era uma operadora de máquina da própria fábrica e parecia ter muito conflito com suas antigas colegas. De fato, ela parecia muito amarga quando falava sobre o problema e repetidamente afirmou que o aumento de salário não compensava.

Apesar das diferenças tão marcantes no processo de trabalho e na estrutura de qualificações que as três situações apresentam, a atomização mencionada por Kergoat aparece claramente nos três casos. A extrema personalização das relações que sobressai no caso das trabalhadoras a domicílio aparece igualmente na pequena confecção e na fábrica, fazendo da supervisora a interlocutora privilegiada, mas impedindo qualquer movimento coletivo para solução dos conflitos. A ausência de uma possibilidade de carreira e a dificuldade efetiva de exercer novas qualificações adquiridas levam a soluções individuais representadas pela mudança de emprego.