

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
INSTITUTO DE HISTÓRIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM HISTÓRIA

**FABIANO SILVA SANTANA**

**OS CAMINHOS PARA A CONSTRUÇÃO DO TRABALHADOR IDEAL DO  
FRIGORÍFICO DA SADIA EM UBERLÂNDIA (2000-2010)**

**UBERLÂNDIA-MG**

**2021**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
INSTITUTO DE HISTÓRIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM HISTÓRIA

FABIANO SILVA SANTANA

**OS CAMINHOS PARA A CONSTRUÇÃO DO TRABALHADOR IDEAL DO  
FRIGORÍFICO DA SADIA EM UBERLÂNDIA (2000-2010)**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em História da Universidade Federal de Uberlândia como requisito para conclusão do curso de Doutorado em História.

Orientador: Prof. Dr. Antônio de Pádua Bosi

**UBERLÂNDIA-MG**

**2021**

Ficha Catalográfica Online do Sistema de Bibliotecas da UFU  
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

S232 2021	<p>Santana, Fabiano Silva, 1985- Os caminhos para a construção do trabalhador ideal do frigorífico da Sadia em Uberlândia (2000-2010) [recurso eletrônico] / Fabiano Silva Santana. - 2021.</p> <p>Orientador: Antônio de Pádua Bosi. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Uberlândia, Pós-graduação em História. Modo de acesso: Internet. Disponível em: <a href="http://doi.org/10.14393/ufu.te.2021.598">http://doi.org/10.14393/ufu.te.2021.598</a> Inclui bibliografia.</p> <p>1. História. I. Bosi, Antônio de Pádua, 1976- (Orient.). II. Universidade Federal de Uberlândia. Pós- graduação em História. III. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDU: 930</p>
--------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Bibliotecários responsáveis pela estrutura de acordo com o AACR2:

Gizele Cristine Nunes do Couto - CRB6/2091



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA**  
 Coordenação do Programa de Pós-Graduação em História  
 Av. João Naves de Ávila, 2121, Bloco 1H, Sala 1H50 - Bairro Santa Mônica, Uberlândia-MG, CEP 38400-902  
 Telefone: (34) 3239-4395 - www.ppghis.inhis.ufu.br - ppghis@inhis.ufu.br



### ATA DE DEFESA - PÓS-GRADUAÇÃO

Programa de Pós-Graduação em:	História				
Defesa de:	TESE DE DOUTORADO, Ata 10, PPGHI				
Data:	Vinte e oito de outubro de dois mil e vinte e um	Hora de início:	14:00	Hora de encerramento:	17:00
Matrícula do Discente:	11713HIS005				
Nome do Discente:	Fabiano Silva Santana				
Título do Trabalho:	Os caminhos para a construção do trabalhador ideal do frigorífico da Sadia em Uberlândia (2000-2010)				
Área de concentração:	História Social				
Linha de pesquisa:	Trabalho e Movimentos Sociais				
Projeto de Pesquisa de vinculação:	Trabalhadores, Relações de Trabalho e Vilas Operárias em Frigoríficos do Oeste do Paraná (1950-1980)				

Reuniu-se de forma remota através da plataforma de webconferências Mconf RNP, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em História, assim composta: Professores Doutores: Sérgio Paulo Morais (UFU), Joselene Ieda dos Santos Lopes de Carvalho (UNIOESTE), Fernando Mendonça Heck (IFSP), Cátia Franciele Sanfelice de Paula (UNIR), Antônio de Pádua Bosi orientador do candidato.

Iniciando os trabalhos o presidente da mesa, Dr. Antônio de Pádua Bosi, apresentou a Comissão Examinadora e o candidato, agradeceu a presença do público, e concedeu ao Discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação do Discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir o senhor(a) presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos(às) examinadores(as), que passaram a arguir o(a) candidato(a). Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando o(a) candidato(a):

Aprovado.

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Doutor.

O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presente ata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.



Documento assinado eletronicamente por **Joselene Ieda dos Santos Lopes de Carvalho, Usuário Externo**, em 28/10/2021, às 13:56, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Fernando Mendonça Heck, Usuário Externo**, em 28/10/2021, às 16:43, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Sergio Paulo Morais, Professor(a) do Magistério Superior**, em 28/10/2021, às 17:08, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Antônio de Pádua Bosi, Usuário Externo**, em 28/10/2021, às 21:09, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Cátia Franciele Sanfelice de Paula, Usuário Externo**, em 29/10/2021, às 09:24, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://www.sei.ufu.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **3089255** e o código CRC **CDC942DE**.

Quanto menos se existe  
Mais se desarvora  
Quando tudo se exime  
Nada se alvora  
Porque uma vida sem fé  
É apenas uma alvorada nua  
Desprovida da certeza  
De crer além de si  
Mas quem se interessa?

Guilherme de Sá

## **AGRADECIMENTOS**

Creio que este momento seja o mais pertinente deste trabalho, uma vez que o seu resultado é uma junção de várias colaborações realizadas em um período. Neste sentido, algumas pessoas se tornaram fundamentais para tal empreitada, elas nos auxiliaram nos debates e podemos observar que a paciência dessas pessoas foi fundamental para a realização desse trabalho. As situações declaradas por essas pessoas nos possibilitaram refletir sobre nós mesmos e conseqüentemente sobre os caminhos escolhidos por nós até então. Sendo assim, os entrevistados nos colocam novamente em sintonia com os nossos objetivos e fornecem mais valor ao nosso ofício.

Agradeço a Deus pelo sopro de vida que emana em minha alma, dando-me a certeza de que a coragem e a determinação ao longo do curso estão sendo coroadas com esse trabalho. As idas e vindas geradas pelas dificuldades do processo investigativo. Agradeço profundamente ao meu orientador Antônio de Pádua Bosi pelo direcionamento e pelas contribuições que foram extremamente necessários para a realização da mesma.

Agradeço ainda minha esposa Elidiane Silva Ferreira, que nos momentos mais difíceis soube elevar o meu ânimo, principalmente, por seu apoio incondicional e a sua confiança, foi quem mais acreditou em minha capacidade, mais uma vez, o meu muito obrigado.

Não poderia aqui de prestar minhas homenagens aos meus pais, Chico e Cida, pessoas das quais me orgulho bastante, foram tantas coisas que vivemos em nossa querida Montes Claros que estes agradecimentos não caberiam aqui, mas destaco o fato de vocês terem persistido em minha formação, sendo uma presença segura em minha vida. Aprendi a não desistir dos meus sonhos, o que faz com que eu me esforce continuamente de maneira a não desapontá-los. Não posso me esquecer de agradecer a Erica e ao Luiz André, que sempre se dispuseram a me apoiar desde quando passei a residir em Uberlândia.

a cada professor que passou pela minha vida, deixando um pouquinho de cada. Aos meus professores de graduação, com os quais aprendi os conteúdos acadêmicos, e que me encorajaram e incentivaram a continuar na caminhada que

não é fácil. Agradeço pela competência, pela seriedade e pela compreensão. Aos professores Dr. Sérgio Paulo Morais, Prof<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup> Cátia Franciele Sanfelice, Prof. Dr. Fernando Medonça Heck e Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Joselene Ieda dos Santos Lopes de Carvalho por terem aceitado o convite de participar da minha banca de defesa. Agradeço pela doação do tempo de todos vocês.

## RESUMO

A produção de proteína animal no Brasil vem crescendo nas últimas décadas, este cenário produtivo depende de uma classe trabalhadora que se adequem a rotina exaustiva da fábrica. Portanto, este trabalho tem por objetivo apresentar o perfil do trabalhador da sadia. Para compreendermos a formação dessa mão de obra, atentamo-nos para as relações que foram tecidas juntamente com os processos de produção entre os anos de 2000 até 2010. Nesta perspectiva, procuramos evidências as mudanças ocorridas nas relações produtivas, a partir da transição administrativa, pois, o chão da fábrica é o local onde se cria e reproduzem sentidos, expectativas, valores e sentimentos. Sendo assim, a reprodução do espaço somado a rotina exaustiva a que os trabalhadores são submetidos foram capazes de fornecer indícios para se pensar esse perfil que facilmente se adequa a rotina da fábrica. É neste sentido, que as fontes foram lidas, na tentativa de identificar as transformações que permeiam a vida destes trabalhadores dentro fábrica.

Palavras-chave: Perfil, Trabalho. Luta de Classes, Fábrica, Exploração.

## **ABSTRACT**

The production of animal protein in Brazil has been growing in recent decades, this production scenario depends on a working class that adapts to the exhaustive routine of the factory. Therefore, this work aims to present the health worker profile. In order to understand the formation of this workforce, we pay attention to the relationships that were woven together with the production processes between the years 2000 and 2010. In this perspective, we look for evidence of the changes that occurred in productive relationships, from the administrative transition, because the factory floor is the place where meanings, expectations, values and feelings are created and reproduced. Thus, the reproduction of the space added to the exhaustive routine to which the workers are submitted were able to provide clues for thinking about this profile that easily fits into the factory's routine. It is in this sense that the sources were read, in an attempt to identify the transformations that permeate the lives of these workers within the factory.

Keywords: Profile, Work. Class Struggle, Factory, Exploration.

## RESUMEN

La producción de proteína animal en Brasil ha ido creciendo en las últimas décadas, este escenario productivo depende de una clase trabajadora que se adapte a la rutina exhaustiva de la fábrica. Por tanto, este trabajo tiene como objetivo presentar el perfil del trabajador sanitario. Para comprender la formación de esta fuerza laboral, prestamos atención a las relaciones que se tejieron con los procesos productivos entre los años 2000 y 2010. En esta perspectiva, buscamos evidencia de los cambios que se han producido en las relaciones productivas, desde el transición administrativa, porque el piso de la fábrica es el lugar donde se crean y reproducen significados, expectativas, valores y sentimientos. Así, la reproducción del espacio sumada a la exhaustiva rutina a la que están sometidos los trabajadores pudieron dar pistas para pensar en este perfil que encaja fácilmente en la rutina de la fábrica. Es en este sentido que se leyeron las fuentes, en un intento por identificar las transformaciones que permean la vida de estos trabajadores dentro de la fábrica.

Palabras clave: Perfil, Trabajo. Lucha de clases, fábrica, exploración.

## **LISTA DE SIGLAS**

ACIUB- Associação Comercial e Industrial de Uberlândia

ADM- Archer Daniel'sMidland

BRF- Brasil Foods

BNDS- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CEPES- Centro de Estudos, Pesquisas e Projetos Econômico-Sociais

CLT- Consolidações das Leis Trabalhistas

DORT- Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho

FGTS- Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

FIEMG- Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBGEN- Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios

ICMS- Imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de transporte interestadual, intermunicipal e de comunicação

IPEA- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

JT- Justiça do Trabalho

MPT- Ministério Público do Trabalho

MTE- Ministério do Trabalho e Emprego

NR36- Norma Regulamentadora 36

PIB- Produto Interno Bruto

PMDB- Partido do movimento Democrático Brasileiro

PPR- Programa de Participação nos Resultados

PRN- Partido da Reconstrução Nacional

RH- recursos Humanos

SMi- Saldo Migratório

SETASCAD- Secretaria do Estado do Trabalho, Ação Social, da Criança e do Adolescente

SC- Santa Catarina

SETEX- Setores Estratégicos para Exportação

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa

SPF- Specific Pathogen Free

SINE- Serviço Nacional de Emprego

SIF- Serviço de Inspeção Federal

LER- Lesão por Esforço Repetitivo

TC- Taxa de Crescimento Anual

TRT- Tribunal Regional do Trabalho

UNICAMP- Universidade Estadual de Campinas

## SUMÁRIO

---

<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	12
<b>CAPÍTULO I: A Construção da disciplina social do trabalho na Sadia S/A em Uberlândia</b> .....	27
1.1. Construindo o quadro teórico e reflexão sobre o Trabalho.....	28
1.2. O trabalho em frigorífico no Brasil .....	41
1.3. Processo de recrutagem e de seleção .....	52
<b>CAPÍTULO II: A SADIA em Uberlândia: da herança deixada pela Granja Rezende à reestruturação produtiva no fim do século XX</b> .....	75
2.1. Uberlândia se torna um polo migratório: interpretações sobre a industrialização de Uberlândia a partir da década de 1970.....	76
2.2. Desempenho econômico e trabalho em Uberlândia.....	88
2.3. Reestruturação produtiva: O modelo estratégico da Sadia e da Rezende no final do século XX.....	97
2.4. Transição administrativa da Sadia em Uberlândia .....	115
<b>CAPÍTULO III: A exigência da qualificação em ambientes de trabalho com nula qualificação: A exploração do trabalho em outros formatos</b> .....	122
3.1. Da polivalência ao desvio de função: duas faces da mesma moeda	124
3.2. Negociação de faltas: outro indicio de exploração .....	132
3.3. Minutos residuais: o tempo em disputam na Sadia .....	141
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	149
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	153

## APRESENTAÇÃO

A história social do trabalho nas últimas décadas desenvolveu e apresentou dados significativos sobre o trabalho em frigoríficos no Brasil. São trabalhos que vão além da abordagem de como o setor de proteína animal cresceu nas últimas décadas, representado principalmente no número de animais abatidos por ano, mas também apresentando o modo de trabalho vivenciado pelos trabalhadores. São pesquisas, que apresentam as estratégias de expansão de mercado e como estas fábricas absorvem a mão de obra local, e quando os trabalhadores locais não têm mais interesses nessas vagas, as empresas buscam em cidades vizinhas. A produção acadêmica tem abordado estas temáticas com muita precisão e contribuindo significativamente para a sociedade, uma vez que elas não se limitam em apenas apresentar os dados, mas utilizam esses para denunciar os abusos sofridos pelos trabalhadores nessas empresas. Indicando assim, os problemas existentes na produção, no qual os trabalhadores quando nela inseridos são submetidos às condições desumanas. São colocados, dia pós dia em risco, expondo a saúde dos mesmos. Por essa razão a literatura acadêmica é tão importante, pois indica as mudanças nas relações de trabalho e as dinâmicas do capitalismo brasileiro que foram profundamente modificadas nas últimas décadas (MORAIS; SANTANA, 2015, p. 313).

Essas pesquisas têm apontado para questões que persistem, como graves problemas relacionados às condições de trabalho, jornadas exaustivas e ritmos inapropriados para a saúde dos trabalhadores (HECK, 2019, p. 05). De acordo com Antônio de Pádua Bosi, no que diz respeito ao trabalho nos frigoríficos, os trabalhadores geralmente julgavam-no degradado e desprotegido (BOSI, 2014, p. 280). De acordo com Marcatti (2014, p. 75) estudo aplicado no Frigorífico da BRF em Videira/SC mostram que 68,1% dos empregados do setor de aves e 65,31% do de suínos sentem dores causadas pelo trabalho. Esses números representam um forte impacto do trabalho na vida dos trabalhadores, uma vez que os operários inseridos nesses espaços devem necessariamente se adaptar ao espaço, em número isso significa que 70,89% dos postos precisam de intervenção ergonômica, isso no setor de

aves, já no setor dos suínos esses números chegam a 95,5% (MARCATTI, 2014, p. 75). Nesse sentido, os trabalhos acadêmicos têm contribuído em demasia para as transformações no espaço de produção dos frigoríficos.

Os frigoríficos são considerados muito perigosos, pois o risco de acidente é muito alto, haja vista que o manuseio sempre perigoso de facas, facões e serras tornam os acidentes parte do cotidiano (BOSI, 2014, p. 294), ou seja, as práticas de matança são consideradas insalubres (MARRA; COHEN; CARDOSO, 2019, p. 236) elevando o risco em que os trabalhadores estão expostos. Podemos acrescentar aos perigos da linha de produção as condições de trabalho degradantes imposta pelo ritmo de trabalho. Nesse ambiente o trabalho tornou-se mecânico e repetitivo, um meio de tortura já que a máquina não livra o trabalhador do trabalho, mas o trabalho de seu conteúdo (RIBEIRO, 2017, p. 18).

Isso significa, de acordo com Ribeiro (2017, p. 15,) que nas últimas décadas, observou-se nessa atividade a intensificação crescente do ritmo de trabalho para cumprir metas diárias de produção. Isso ocorre porque os setores são geridos e cadenciados pelo ritmo das máquinas (MARCATTI, 2014, p. 101). Para cumprir única e exclusivamente a necessidade do mercado consumidor (RIBEIRO, 2017, p. 18). Para isso a fábrica conta com uma grande eficácia da produtividade que repousa na divisão do trabalho, na ruptura entre o trabalho intelectual e o manual, no controle e no domínio do capitalista sobre a linha de produção (RIBEIRO, 2017, p. 18). Sendo assim, o trabalho em frigorífico é marcado pela degradação da saúde física e mental dos trabalhadores, que o executam em jornadas exaustivas de trabalho diário, sob forte pressão e controle da gerência, cadenciados pelo ritmo das máquinas (MARCATTI, 2014, p. 08).

Segundo Bosi (2013, p. 316) O ritmo das tarefas é ditado pela velocidade com que os frangos avançam à frente dos trabalhadores e de suas facas, e a incapacidade de seguir o ritmo evidencia que a velocidade tende a ser regulada sempre de acordo com o desempenho máximo de quem trabalha na linha de produção. Sendo assim, esse ritmo é sempre marcado pelo o que podemos chamar de coração do setor. Ou seja, cada setor tem um coração e é ele quem vai ditar a velocidade, por exemplo, na desossa de suínos essa

velocidade é cadenciada pelos trabalhadores do mezanino. O suíno é serrado e cada parte é encaminhado para uma esteira então a velocidade que essas peças chegam em cada esteira vai exigir dos outros trabalhadores. Pereira (2014, p. 60) ao observar esse procedimento narrou da seguinte forma:

As carcaças depositadas no dia anterior eram retiradas da câmara fria. Na circular (mezanino) as carcaças eram transformadas em pedaços. Cada pedaço do porco desmontado caracterizava uma ocupação específica. O ritmo da desossa era, em grande medida, cadenciado pelos trabalhadores que manuseavam a circular. A partir desta operação os grupos de trabalho eram definidos em ocupações minimamente especializadas. Da circular em diante a linha de produção se encarregava do ritmo do trabalho. Organizavam-se assim, a partir da desossa de pernil, da paleta, da costela e do lombo os trabalhadores se organizavam para vencer a produção (PEREIRA, 2014, p. 60).

As pesquisas desenvolvidas têm apresentado justamente essa condição, a de que a produção em si é a grande inimiga dos trabalhadores e que esta precisa ser vencida a todo custo. Não importando as mutilações provocadas por essa alucinante corrida maluca, que tem retirado um pouco de cada sujeito inserido nessa escala produtiva. É um membro mutilado, um nervo atrofiado e o medo de lugares fechados, etc. Na lógica do capitalismo, não importa o que se perde nesse lugar, desde que cada um consiga superar as dificuldades da linha, esse é o mantra a ser vivido de acordo com os responsáveis por contratar mão de obra.

Se esse é o cenário experimentado pelos trabalhadores de frigorífico, obviamente a rotatividade é uma condição desse ambiente. Entretanto, a recusa a esses postos de trabalho também impõe novas estratégias de convencimento daqueles que buscam um lugar para assegurar direitos por meio da carteira assinada. Jovens em busca do primeiro emprego, trabalhadores que estão fora do mercado de trabalho formal a muito tempo e pessoas da terceira idade que possuem poucas chances de concorrer com os mais jovens, tem tido esses postos como possibilidades de sobrevivência. Nesse sentido, partimos do princípio exposto por Rinaldo José Varussa (2006) no qual é preciso analisar as características do trabalho ofertado nos frigoríficos. E para tal problema, entendemos que esse tipo de trabalho permanece numa continua modificação, pois vem sofrendo interpretações e intervenções que acabam por forçar uma adaptação, que impulsionam o

surgimento de novas práticas, que por sua vez, dinamizam ou alteram as formas de produzir, aprender e resistir à produção. (SANTANA, 2017, p. 10). Portanto, a ideia de Bosi (2014, p. 280) de que, em regra, nos frigoríficos ocupam trabalhadores sem ou com pouca qualificação (BOSI, 2014, p. 280) se tornou importante para enfrentarmos nosso problema. O de compreendermos quais características o candidato a uma vaga de trabalho na Sadia em Uberlândia deve possuir para compor o quadro de funcionários.

Pois, entendemos que as relações iniciais na fábrica associadas ao aprendizado das funções são importantes para compreendermos as nuances do trabalho num contexto produtivo. Percebemos também que as experiências dos trabalhadores vêm nos direcionar para novos debates como, por exemplo, mecanismos criados pela empresa para continuar sua produção sem que diminuam os impactos da exploração aplicados na linha assim como novos modelos de resistências (SANTANA, 2017, p. 11). Uma vez que as pessoas envolvidas na produção, de acordo com Marx; Engels (1982, p. 19) mantém relações que são por sua vez condicionadas pela produção.

Portanto, o objetivo dessa tese foi compreender como os recém-contratados da empresa foram submetidos a práticas internas na fábrica que contribuiu significativamente para a exploração dessa mesma classe, sem que fosse compreendida inicialmente como exploração pelos trabalhadores. Nesse sentido, alguns indícios, coletados ao longo do processo de investigação indicaram práticas sociais no ambiente de trabalho, que de alguma forma deveriam ser pensadas além do que estava evidenciando inicialmente (de que as tarefas desenvolvidas eram de fáceis apreensões). De pensar a formação dessa mão de obra, não apenas pelas ocupações, mas, somadas, a outras práticas comuns do dia a dia, como possíveis caminho do aprender a ser trabalhador da Sadia.

As interpretações iniciais sobre a organização do trabalho apenas na sua funcionalidade, ou seja, por considerar que as funções investigadas eram de fáceis apreensões, acabava por retirar do foco outras formas de lidar com o trabalho. Que ora foram pensadas nesta pesquisa como forma de ensinar a ser força de trabalho. Sem considerar tais práticas, visualizávamos apenas o processo inicial de trabalho, ou seja, os primeiros meses do recém contratado,

limitado em apenas no aprendizado de algumas tarefas, limitando nossa percepção sobre outras articulações desses sujeitos no contexto produtivo. Portanto, buscamos localizar nas experiências desses trabalhadores indícios que pudesse ajudar a compreender o processo de formação dessa classe que vive condições as mais diversas e, nessa diversidade localizar outras práticas que pudessem ser apreendidas e que corroborasse para efetivação da exploração ao mesmo tempo que garantissem sentido aos trabalhadores no que tange a ideia de qualificação.

Tendo em vista tais inquietações, as leituras das fontes a que dispusemos nesta pesquisa, indicou a existência de um modelo organizacional, capaz de articular seus trabalhadores durante os anos de 2000 a 2010, num padrão de exploração que contavam exclusivamente com a interpretação dos trabalhadores sobre temas antigos da fábrica, assim, nossa preocupação foi entender este modelo. Nesse sentido, a proposta inicial que era investigar tais práticas a partir de 1999, ano da compra de Granja Rezende pelo Grupo Sadia, passando pelo período de transição administrativa até 2010, período de consolidação da fusão entre o Grupo Perdigão e Grupo Sadia teve que ser ampliada. Ou seja, a análise documental foi apontando que as práticas investigadas correspondiam um tempo histórico anterior ao proposto inicialmente, nesse sentido, optamos por um recorte mais amplo, que fosse capaz de nos fornecer dados sobre a constituição dessas práticas. Isso ocorreu nessa pesquisa por que, a reprodução da classe trabalhadora exige, ao mesmo tempo, a transmissão e a acumulação da destreza de uma geração a outra (MARX, p. 2013, p. 648) contribuindo para a permanência e/ou mudança dessas práticas.

Ao que chamamos de práticas nessa tese corresponde a comportamentos que os trabalhadores desenvolveram em determinado período e, fora interpretada por esses como parte do processo de trabalho sem qualquer distinção de exploração. Portanto, as fontes foram lidas na perspectiva de compreender como os trabalhadores apreenderam a ser força de trabalho nessa indústria. Portanto, vale ressaltar que a leitura das fontes segue critérios estabelecidos a partir da potencialidade de cada tipo, mas sem perder de vista seus limites. A organização das fontes foi sistematizada por

categorias. Cada uma dentro de sua especificidade, isso não quer dizer que tal procedimento eliminou a possibilidade de diálogo entre elas, pelo contrário, nos possibilitou visualizar nos discursos, posicionamentos políticos e ideológicos as articulações dessas práticas dando sentido ao trabalho por meio da exploração vivida na fábrica.

Sendo assim, contamos com um acervo que foi sendo acumulado desde 2011, quando foi dado o pontapé inicial na pesquisa sobre a organização do trabalho na Sadia em Uberlândia. Composto por 166 Acórdãos, referente a processos movidos contra a Sadia, entre os anos de 2000 a 2005, contamos também com entrevistas realizadas entre 2014 e 2019, Acordos Coletivos do período de 1998 a 2010, Atas da Câmara Municipal de Uberlândia de 1974 e reportagens do Jornal Correio de Uberlândia de 1990 a 2000.

Os Acórdãos referentes aos processos trabalhistas foram adquiridos em 2011, no primeiro momento não representou grandes avanços para a pesquisa naquele momento, uma vez que, o acesso inicial se deu por meio de uma lista que constavam apenas nomes dos ex-trabalhadores e número de processo. Apesar de ser informado que poderia acessar informações dos processos pelo site ([www.trt3.jus.br](http://www.trt3.jus.br)), infelizmente tais informações eram limitadas para o que se pretendia na pesquisa naquele momento. Uma vez, que tais fontes são pareceres de relatores que julgam uma ação mais ampla, ou seja, são resumos de processos maiores, com informações limitadas, e que olhando a distância não verificamos potencialidades. Outro motivo que reforçou essa limitação foi o fato de entrar em contato com responsável pelo arquivo da Justiça do Trabalho na cidade e, ser informado que esses processos foram todos eliminados em 2010.

Após buscarmos informações de acesso ao Arquivo da Justiça do Trabalho na cidade, fomos informados que o arquivo não era aberto a visitação, que bastava encaminhar e-mail com os dados do processo (Nº do processo) que o responsável digitalizava e encaminhava. No dia 24 de julho de 2017, entramos em contato solicitado alguns.

Prezado A F<sup>1</sup>,

Conversamos, semana passada sobre o procedimento de acesso aos processos arquivados, me chamo Fabiano Silva Santana e sou estudante do curso de Doutorado em História da Universidade Federal de Uberlândia. Pesquiso a “organização do trabalho no Frigorífico Sadia” e os processos trabalhistas são fontes históricas de grande importância para pesquisa. Nesse caso, venho solicitar acesso aos três processos arquivados que seguem.

00167-2003-043-03-00-3/ 01218-2003-043-03-00-4/ 01146-2005-043-03-00-7

Desde já agradeço a atenção.

Att.

Fabiano Santana

Apesar da disposição de AF em ajudar no acesso dos processos, infelizmente não tivemos sucesso, uma vez os processos movidos entre 2000 e 2005, haviam sido eliminados em 2012, assim como informado por AF no dia 03 de agosto de 2017. “Prezado Fabiano. Estes que você me informou foram eliminados. Temos arquivos a partir de 2012”. Essa condição de eliminação de processos, não é uma realidade da Justiça do Trabalho local, e sim uma realidade presente em todo o Brasil, Rinaldo José Varussa destacou em sua pesquisa que em março de 1995 foi anunciado à eliminação de mais de dez mil processos na I Junta de Conciliação e Julgamento de Jundiaí. Segundo levantamento do autor, os processos totalizavam 32.154 (VARUSSA, 2012, p. 9). No caso de Jundiaí, os processos foram transferidos para a guarda do Museu Histórico e Cultural de Jundiaí. Mas o que chama atenção para a eliminação dos processos é a necessidade de esvaziamento da própria justiça do trabalho, no sentido de zera o arquivo (VARUSSA, 2012, p. 9).

Larissa Rosa Côrrea, também observou que este foi o destino dos arquivos da Justiça do Trabalho no Rio de Janeiro. Para tanto, diante da prática de eliminação dos processos trabalhistas, muitos tribunais passaram a desenvolver ações de preservação documental e de difusão da memória e da história da Justiça do Trabalho (CORRÊA, 2007, p. 1). Prática que atualmente, os tribunais trabalhistas brasileiros passaram a se preocupar com a política de gestão documental dos seus acervos (CORRÊA, 2007, p 1).

---

<sup>1</sup> Optamos pelas iniciais do responsável do Arquivo da Justiça do Trabalho com intuito de preservá-lo.

Entretanto, este não foi o fim desejado aos 804 processos autuados e que dispomos nessa pesquisa na forma de Acórdãos. A eliminação destes, limitou nosso acesso a partes importantes de um processo, no caso dos testemunhos completos, por exemplo. Que poderiam ser confrontadas com outro modelo de fonte que consideramos importante para a pesquisa, a história oral. Acreditamos que se os processos tivessem sido doados algum acervo, possibilitaria localizar elementos que existia apenas nos depoimentos dos envolvidos. Mas, infelizmente não tivemos acesso.

Sendo assim, no primeiro momento ficou apenas evidente os problemas que a Justiça do Trabalho teve que enfrentar ao longo da primeira década do novo século. Pois, o fato de eliminar arquivos, evidenciou inicialmente o quanto cresceu os números de processos trabalhistas com novas demandas. Isso representou ao mesmo tempo mudanças de interpretação dessa classe que vive do trabalho. Os episódios de destruição de processos com mais de cinco anos de arquivo, com finalidade de dar lugar a novos, apenas apresenta as inconformidades existentes nos mundos do trabalho, e que a Justiça do Trabalho tem uma importância na tentativa de romper com problemas antigos, porém com perspectivas novas possibilitando um novo olhar sobre esses.

Apesar de serem consideradas limitadas quando iniciado a pesquisa essas fontes quando submetida a um mapeamento, passaram a apresentar temáticas que foram revelando práticas que não apareceram nas entrevistas, como por exemplo, negociação de faltas. Assim sendo, as limitações deram lugar a possibilidades, pois a catalogação realizada com base na natureza da ação (danos morais/insalubridade/ horas extras, etc.), permitiu-nos realizar um levantamento quantitativo, possibilitando elencar aqueles que mais se repetiam. Apesar de não possuir uma infinidade de informações, os Acórdãos são as decisões do tribunal sobre determinada ação. E sua divisão é muito bem específicas, pois, sua função é ser o mais claro possível. Logo, o Acórdão apresenta o número do processo, o nome do reclamante e do reclamado, em seguida a “Ementa”<sup>2</sup>, que consiste numa sucinta apresentação do teor do acórdão e, por isso, deve ser feita de forma objetiva e resumida. Por meio dela

---

<sup>2</sup> Ementa – (Lat. ementa. Pl. de eumentum.) *S.f.* Sumário de um texto da lei, ou de uma decisão judiciária que compreende o término da proposição.

sabe-se de imediato a matéria relacionada na decisão do Tribunal. A Ementa serviu-nos como balizador no processo de organizar essa fonte, pois, por ela localizamos os principais pedidos indenizatórios por parte dos trabalhadores no período investigado.

Assim, baixamos todos os acórdãos disponíveis no site citado acima, e separamos pelo que se reivindicava. Deste modo, organizamos numa planilha com nomes, número de processo e objeto de processo etc., dessa forma, conseguimos realizar a primeira parte do tratamento das fontes, em seguida passamos a analisar os Acórdãos qualitativamente, separando as tendências que surgiram. Somente com esse movimento foi possível observar práticas peculiares da indústria.

Uma dessas tendências que surgiram nesse levantamento metodológico foi à quantidade de Acórdãos reivindicando Horas Extras Residuais. Minutos que não eram inclusos na folha de pagamento dos trabalhadores, tornou-se tendência de investigação. Como se explica, por exemplo, a apreensão de muitos trabalhadores de que não teriam direito a esses minutos? Ou por que somente depois de 13 anos após a primeira ação solicitando o pagamento desses minutos, a empresa foi obrigada a ajustar-se pagando esse tempo em folha aos trabalhadores e ex-trabalhadores?

As dificuldades iniciais de tratamento das fontes deram lugar a possibilidades. Evidenciando as potencialidades dos Acórdãos como Fontes Históricas e sua utilização na apreensão das relações de trabalho na Sadia. Elas apresentaram-se como aliadas na recomposição do processo de aprendizado para além da função, ou seja, o processo de assimilação das práticas de trabalho somada a noções que se apresentam em formas camufladas e, essas por sua vez, que promovem uma série de exploração dessa mesma mão de obra.

Os pesquisadores que lidam com esse tipo de fonte, atestam sua importância na recomposição das relações de trabalho. Nunes e Bueno ao realizar o levantamento dos processos trabalhistas do Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região na Paraíba. Perceberam que este modelo de documento, se trata de uma fonte histórica que dentro da mesma é possível perceber várias outras fontes interligadas formando uma espécie de “teia”

(NUNES; BUENO, 2016, p. 28) e, completa que paulatinamente vai sendo alinhavado e construído essa colcha de retalhos do passado, trazendo inúmeras contribuições para as pesquisas acadêmicas dando suporte para a pesquisa histórica (NUNES; BUENO, 2016, p. 24).

Raposo (2013, p. 18), em sua análise dos processos arquivados no Tribunal Regional do Trabalho da 6ª Região, produzidos entre 1979 e 1985. Observou as relações de trabalho na região canavieira do estado de Pernambuco, a partir da documentação produzida pela Justiça do Trabalho que teve relevante valor histórico e que sua utilização como fonte é de extrema importância para se pensar as relações de trabalho. Nelas há um conjunto de elementos, formadas por documentos administrativos, interrogatórios de testemunhas (VEIGA, 2013) e Acórdãos. Há uma série de registros que, sendo incorporados aos processos judiciais, permitem novas e variadas leituras desses autos, os quais podem servir para reflexão nas mais variadas áreas do conhecimento (VEIGA, 2013).

Portanto, de acordo com Corrêa (2007, p. 7) as fontes judiciais, revelam-se fundamentais para a compreensão de importantes processos históricos, políticos, econômicos e sociais do país. Assim, expondo as tramas dos mundos do trabalho, por meio das suas contradições. Nesse sentido, sob a perspectiva de entender relações vividas por trabalhadores na Sadia, os processos se tornaram de grande valia, possibilitando, compreender de que maneira as pessoas se colocam no processo produtivo. Pois, para Marx (2013, P. 647) a manutenção e a reprodução constante da classe trabalhadora continuam a ser uma condição estável para a reprodução do capital.

Assim como as horas extras surgiu como temática a ser investigada, outros vestígios foram surgindo enquanto práticas de trabalho, o Remanejamento, as negociações por faltas injustificadas, adicional de insalubridade, etc. Todas refletidas em aprendizados que favorecia a produção. Portanto, a organização dos Acórdãos a partir do que se reivindica permitiu elencar tais temas que, por sua vez, indicou o direcionamento das narrativas que foram coletadas ao longo da pesquisa.

De acordo com Medeiros (2017, p. 25) a história oral nos permitiu, acessar a compreensão sobre a constituição de determinadas relações e uma

cultura que ainda está presente nas práticas culturais de nossos entrevistados. Desta forma, a vida do trabalhador ganha destaque, pois vem proporcionar mais espaços a serem investigados (SANTANA; MORAIS, 2015, p. 12), justamente por que as fontes que o historiador lida em seu ofício expressa sempre evidências de experiências de sujeitos históricos inseridos em relações sociais (MOREIRA, 2009, p. 33). Essas experiências que são caras a nós pesquisadores. Segundo Fenelon (1985, p. 24), o grande objetivo é apreender como se formaram os esquemas de dominação e de exploração e como se organizam os homens para combatê-los.

Nesta perspectiva, a pesquisa nos encaminhou para entender os modelos de exploração da vida operária, pois o estudo do fato cotidiano conduz, assim, a uma determinação de sintomas que definem o estado de saúde de uma sociedade (FERRO, 1989, p. 121). Mas, analisar os fatos também nos coloca em constante vigilância, pois, a história oral, por exemplo, é ao mesmo tempo uma história de recordações, da memória, e o fato de que tenhamos acesso a entrevistas realizadas em diferentes épocas também nos põe em guarda, frente ao modo em que a memória e a recordação mudam com o passar do tempo (PORTELLI, 2004, p. 24).

Desta maneira, Alessandro Portelli orienta quanto às possibilidades que o historiador possui para desenvolver da melhor forma um trabalho no campo da história social, mas sempre atento para análise do tempo. Nesta pesquisa, o tempo se apresenta de duas maneiras, a leitura do tempo vivido, ou seja, o fato vivenciado pelo trabalhador, e no segundo momento, o tempo do relato, pois neste intervalo muito se criou e se perdeu, muito foi reelaborado. Sendo assim, nos permitirá apresentar as divergências em que as vivências no chão da fábrica se evidenciam.

Ao longo da pesquisa as narrativas dos trabalhadores puderam ser organizadas a partir dos temas levantados, o que contribuiu significativamente para localizar no processo de trabalho características que incidia na formação de uma mão de obra que correspondesse as perspectivas do frigorífico da Sadia na primeira década do século XXI. Isso tornou-se possível justamente por que é por meio das entrevistas, que o historiador tem a possibilidade de

escolher a quem entrevistar e a respeito do tema que deseja utilizar na entrevista (SANTANA, 2014, p. 10).

Portanto, as entrevistas produzidas nessa pesquisa possibilitaram, por exemplo, o mapeamento dos espaços em disputas, aqueles com maior indício de exploração, corroborando assim, para a recomposição de práticas de trabalhos. Sendo assim, a História Oral foi de suma importância para o desenvolvimento da pesquisa, uma vez que alguns espaços eram desconhecidos a nós, e somente pelas experiências dos trabalhadores conseguimos compreender o funcionamento e a forma como os trabalhadores eram inseridos neles.

Para a composição do acervo de pesquisa levantado ao longo da investigação, o Arquivo Municipal foi de grande valia. Quando localizado indícios sobre a venda de 90% das ações da Granja Rezende para o Grupo Sadia S/A em dezembro de 1999. Surgiu o seguinte problema, por que uma empresa que se destacava no cenário brasileiro como uma das dez mais produtivas, caminhou para a falência? Com o objetivo de responder tal problema foi realizado um mapeamento de como a Granja Rezende foi noticiada nas páginas do Jornal Correio de Uberlândia entre os anos 1900-1999. Mas algo nos chamou atenção, principalmente em relação ao destaque dado a empresa ao quesito modernidade. A empresa era referência na cidade, principalmente na busca constante de ampliar sua produção somada a geração de emprego. Foi nesse momento que optamos pela ampliação do tempo investigado. A necessidade desse ajuste foi apontada, quando vislumbramos a possibilidade de compreendermos o perfil do trabalhador da Sadia entre 2000-2010. No entanto, observar a movimentação da Granja Rezende entre 1970 até 1999, nos garantiu evidenciar que parte da classe trabalhadora empregada na fábrica fora atraída por de um intenso projeto de reestruturação da própria cidade, com vista na ampliação da oferta de serviços, comércio e industrialização. Outra fonte localizada no Arquivo Municipal de Uberlândia possibilitou a localização das Atas da Câmara Municipal de Uberlândia referente a ao pedido de doação de um terreno localizado no Bairro Jardim Brasília para a construção do abatedouro de aves da Granja Rezende.

No primeiro capítulo, apresentamos um debate em torno da histórica tentativa de se ter um trabalhador ideal que atendesse às necessidades do capital, para tanto, a História Social do Trabalho foi o campo de reflexão para pensar o tema. Portanto, os autores elencados aqui, contribuíram para ponderarmos quais as expectativas das empresas sobre o trabalhador que procura e quais práticas são aplicadas a esses com intuito de formá-los para a produção. Sob esta perspectiva observamos as abordagens de pesquisadores brasileiros que apresentaram ao longo de décadas os modelos de organização do trabalho em frigoríficos no Brasil. E sobre o perfil do trabalhador destaca-se para a maioria dos setores os trabalhos com pouca ou nula qualificação. A ideia de nula qualificação, está associada a falta de formação externa para o trabalho, isso corresponde a nenhum custo financeiro com o investimento dessa mão de obra, nem por parte da fábrica nem do trabalhador. Esse entendimento se sustenta nas falas dos trabalhadores quando dizem que “aprendem é na linha” ou que “em pouco tempo já tinham aprendido”. Essa ideia corresponde a tarefas de fáceis apreensão, por essa razão se torna atraente a candidatos com pouca qualificação. Outro problema surgiu, nesse momento da pesquisa, se as tarefas são de fáceis apreensão e não exige qualificação para ser contratado observamos que a formação dessa categoria de trabalhadores não se baseia apenas em aprender e executar tarefas, mas sim aprender e executar outras práticas importantes para o funcionamento do frigorífico. Por essa razão que investigar o processo de recrutagem e seleção foi tão importante, uma vez que é nesse momento que os candidatos têm seus primeiros contatos com as normas da fábrica. Essas empresas buscam incessantemente encontrar trabalhadores disposto a adequar aos seus modelos. Pois, consideram importante que o trabalhador possua habilidade no relacionamento interpessoal e para o trabalho em equipe e que possua resistência à pressão e ao ritmo do trabalho, uma vez que o mesmo exige muita concentração (PALMA, 2000, p. 52), essas são as qualidades exigidas por empresas que ofertam empregos com nula exigência em qualificação. Se esses são elementos caros a empresa certamente precisa de outros elementos capazes de convencer os trabalhadores a suportarem as dificuldades da fábrica.

Um ponto importante que foi considerado nessa tese, é que a mão de obra empregada na Sadia no início do século XXI era composta em sua maioria por trabalhadores de outras regiões. Esse fato nos levou a perceber que a reestruturação da Granja Rezende que ocorreu a partir 1974, teve importante papel no deslocamento e pessoas para a cidade a tornando um polo migratório. Essa afirmativa se sustenta por meio das interpretações sobre a industrialização de Uberlândia a partir da década de 1970. Dessa forma, no segundo capítulo optamos por analisar as mudanças que ocorreram na cidade a partir do discurso de dinamizar a economia local, através do incentivo ao comércio, serviços e indústria. Sendo assim, conseguimos observar o desempenho econômico e o trabalho na cidade. Esse movimento possibilitou apreender que o perfil do trabalhador da Sadia diz muito pelas lutas dos trabalhadores antes de experimentarem a cidade e a empresa, transcendem esse espaço, justamente por que esses fugiram das dificuldades que os envolviam em suas localidades, como falta de emprego, secas, baixa perspectiva, etc. Esses elementos citados são muito importantes para que contrate, uma vez que se tornam perguntas diretas sobre as experiências dos candidatos na seleção.

Outro ponto importante no segundo capítulo, foi a necessidade de compreendermos os movimentos das Sadia e da Granja Rezende dentro do projeto de reestruturação produtiva. Abordando os modelos estratégicos de ambas empresas no final do século XX, esse movimento contribuiu para eliminação da seguinte interpretação, de que a Granja Rezende fora absorvida pela Sadia por não conseguir adaptar ao contexto da Globalização e por isso foi vendida como muitas outras fábricas do segmento no Brasil. E por fim, tratamos da transição administrativa da Sadia, para esse tema levamos em consideração dois pontos, o primeiro o modelo administrativo da Granja Rezende baseado numa estrutura paternalista (administração familiar), na figura do presidente da empresa que ficou nesse cargo por 40 anos. E o segundo ponto, o modelo administrativo da Sadia, com uma administração mais técnica, dita (Profissional). Sendo assim, analisamos os conflitos que essa mudança gerou na fábrica e como isso afetou a vida dos trabalhadores.

No terceiro capítulo o destaque foi dado as mudanças que ocorreu na fábrica, seja na administração, seja na produção, mas sobretudo as mudanças de interpretação dos trabalhadores sobre temas e práticas que atravessou o processo de transição administrativa. Portanto, esse momento foi dedicado a compreendermos como práticas do cotidiano podem e são usadas para convencer a classe trabalhadora a aderir a exploração imposta pela empresa. Por essa razão que as experiências anteriores dos candidatos são tão importantes para a empresa. Como a empresa oferece vagas que não exige qualificação técnica, ela passa a exigir a qualificação ao ambiente, ou seja, a adaptação ao espaço de produção. Isso significa que os trabalhadores sem qualificação são forçados a adaptar ao mercado de trabalho globalizado demonstrando dia a após dia, habilidades ou competências que o torne parte da “grande família”. Na contramão desse processo, o adoecimento dos trabalhadores de frigoríficos se evidencia e os que sofrem esses males buscam alternativas (resistências) que amenizem suas agonias. A empresa por sua vez, tem conhecimento da carga de exploração aplicada aos trabalhadores e a explicação são as tentativas internas de equilibrar a sobrecarga de alguns poucos, através do remanejamento e da negociação de faltas sem justificativas, por exemplo, tais práticas, apenas reforçam os conflitos existentes na fábrica. E para fechar o capítulo, discorreremos sobre a disputa do tempo na Sadia, são os minutos que antecedem e sucedem a jornada de trabalho. Nesta parte da tese, ficou evidente que a classe trabalhadora, por meio de suas relações e interpretações sobre o vivido, permanece lutando por direitos, até mesmo fora das linhas sindicais ou de outras instituições de tutela.

Portanto, esta tese composta em três capítulos buscou analisar o perfil da classe trabalhadora empregada na Sadia no início do século XXI. Apresentado suas aspirações, desejos e lutas por uma vida cheia de sentido através do trabalho. Destacamos os desafios enfrentados e experimentados numa tentativa constante de se adaptar a mudanças impostas pelo capitalismo, num dos setores produtivos que mais mutila os trabalhadores, retirando de muitos a única forma de interagir com o mundo capitalista, a venda de sua força de trabalho.

## **Capítulo 1**

### **A Construção da disciplina social do trabalho na Sadia S/A em Uberlândia**

### **1.1. Construindo o quadro teórico e reflexão sobre o Trabalho**

Neste capítulo a intenção é explorar elementos que possibilitem enxergar as tentativas da empresa Sadia/SA de Uberlândia em sua busca por trabalhadores que atendam suas demandas de produção. Este é um tema muito significativo, principalmente quando pensamos a empresa com uma visão detentora de mecanismos que caminha a esse fim e, ao mesmo tempo, os trabalhadores contratados interpretando suas vidas nesse processo.

É sobre esse tema que se faz necessário compreendermos como a historiografia lida e/ou lidou com a perspectiva da História Social do Trabalho ou, em via inversa, como este campo de reflexão contribuiu para pensar o tema. Portanto, os autores elencados aqui, contribuem para pensarmos quais as expectativas da empresa em torno do trabalhador que procura, que encontra e quais práticas são aplicadas a esses com intuito de formá-los para a produção. E por fim compreender como os trabalhadores se comportaram diante das diversas tentativas de disciplinar o trabalhador para o trabalho.

O debate em torno da tentativa de se ter um trabalhador ideal que atenda às necessidades do capital não é uma exclusividade de nosso tempo. Mas ao que parece uma necessidade do próprio capitalismo de se ajustar em cada tempo. No entanto, é importante desde logo indicar que, apresentar autores e suas pesquisas têm como intenção, apontar as transformações nas formas empregadas pelas fábricas na tentativa de se ter um trabalhador ideal. Isso não significa que em nossa pesquisa o processo de trabalho e exploração, por exemplo, deva ser semelhante com as apresentadas pelos autores. Uma vez que para além de cada projeção devemos levar em consideração que tais práticas se transformam o tempo todo devido às diferenças existentes em cada região, país ou cidade. Nesta disputa ganha quem souber apreender e aplicar novas estratégias com eficiência. Neste capítulo iniciaremos a partir da perspectiva de Marx (2013, p. 647) que nos aponta sobre a necessidade do capitalismo “reproduzir e eternizar as condições de exploração do trabalhador”. Neste caso, é uma tarefa desenvolvida com intuito de inserir o sujeito ao processo de produção baseada, na alta produtividade com baixo custo. Sendo assim, nesse momento é oportuno destacar que o trabalhador pertence ao

capital ainda antes de vender-se ao capitalista (MARX, 2013, p. 652). Esta observação nos ajuda a pensar como a empresa possui padrões que acabam fragilizando o contrato de trabalho de maneira a precarizar a relação e a condição de trabalho à medida que introduz metas de produção, pontualidade, disponibilidade para horas extras etc. Segue-se a isso que empresa tenta inserir os trabalhadores nessa lógica.

Na tentativa de melhor compreender essa afirmação em torno dos processos formadores daqueles que vendem sua força de trabalho, alguns temas, nos têm levado a indagar o lugar destinado a essa categoria nesse processo produtivo. Não obstante, as mudanças históricas no universo do trabalho contribuíram para a constituição de um grande aparato teórico capaz de dimensionar tais transformações, e esses por sua vez, tem contribuído em nossa análise teórica sobre nosso objeto. Cujas investigação, perpassa pela importância de localizar a formação dos trabalhadores existente no interior da fábrica da Sadia instalada na cidade de Uberlândia MG, a partir de práticas cotidianas vivenciadas pelos trabalhadores e dirigentes, partindo é claro, da exposição de Karl Marx sobre a necessidade de o capitalista produzir o trabalhador.

A análise de Marx sobre a Reprodução Simples envolvendo o processo capitalista de produção nos instiga a respeito do modelo de formação que a empresa acima aplicou aos seus trabalhadores no período de 2000 a 2010, destacando principalmente o objetivo de produzir o trabalhador ideal para o trabalho. Dito que “O capitalista não produz apenas o trabalho, produz o trabalhador”, percebemos que Marx observa condições ou práticas em seu tempo, capazes de submeter os trabalhadores a condições de extrema exploração. E um indício dessa condição é visto nos papéis desempenhados nessa sociedade a de comprador e vendedor de mercadoria. Nesse caso, é tratado pelo autor, de um lado, o possuidor de valor ou dinheiro, do outro o possuidor da substância criadora do valor; aqui o possuidor dos meios de produção e de subsistência, lá, o possuidor de nada mais que a força de trabalho (MARX, 2013, p. 644). É nos extremos dessa relação que ocorre a observação da exploração do trabalho, haja vista que, para Marx, o fato de o capitalista pagar o trabalhador em dinheiro o valor das mercadorias, nesse

acontecimento, apenas ocorre que parte do produto produzido por ele (trabalhador) retorna continuamente para ele em forma de salário. É aí que coexiste a ilusão, de acordo com Marx, pois, nesse processo de modo, igualmente constante o trabalhador devolve esse dinheiro à classe capitalista e, assim, dela obtém a parte de seu próprio produto que cabe a ele próprio. A forma-mercadoria do produto e a forma-dinheiro disfarçam a transação (MARX, 2013, p. 645), pois, a forma jurídica faz parecer que o trabalho possui, em si, um valor, e que o salário representa esse valor (SOUTO MAIOR, 2014, p. 95).

É na continuidade do processo que se observa que o trabalhador sai sempre como entrou: como fonte pessoal de riqueza, porém despojado de todos os meios para torna essa riqueza para si (MARX, 2013, p. 645). Esse fenômeno só se torna possível devido à separação entre o produto do trabalho e o próprio trabalho. Portanto, esse trabalho se objetiva continuamente, no decorrer do processo, em produto alheio (MARX, 2013, p. 645), ou seja, produto do capitalista. Mas essa possibilidade só encontrou respaldo histórico quando o capitalista pode ter conseguido acumular dinheiro e, podido se apresentar no mercado como comprador de força de trabalho. Dessa forma, é possível identificar na prática o fruto do processo histórico vivenciado na relação patrão/empregado. Esse fruto é a justificativa que balizará as relações que garantiram a manutenção da fábrica, por exemplo, pois, a noção econômica clássica do salário faz parecer que o trabalho foi integralmente pago e o jurídico, ao definir o instituto, ainda traz a ideia de que o salário é justo, vez que representa a medida no mínimo suficiente para suprir as suas necessidades vitais (SOUTO MAIOR, 2014, p. 97). O embate está no que se projeta e em sequência o que permanece, independente se por horas, dias, meses ou anos, se o fator da permanência garantir minimamente a exploração, essa por sua vez garantirá também lucro.

A jornada de trabalho, por exemplo, tem um funcionamento específico para o capitalista, pois representa a possibilidade de garantir o mais-valor, pois o capital tem um único impulso vital, o impulso de autovalorizar, de criar mais-valor, de absorver, com sua parte constante, que são os meios de produção, a maior quantidade possível de mais-trabalho (MARX, 2013, p. 646). Portanto, o capitalista permanecia apoiando na lei da troca de mercadoria, buscando tirar o

maior proveito possível no valor do uso de sua mercadoria (a força de trabalho). Assim sendo, o capitalista comprou a força de trabalho por seu valor diário. A ele pertence seu valor de uso durante uma jornada de trabalho. Ele adquiriu, assim, o direito de fazer o trabalhador trabalhar para ele durante um dia (MARX, 2013, p. 648). Outro fator importante enquanto fonte de manipulação por parte do capitalista ao trabalhador, segundo Marx, é que o lucro obtido por meio da compra da força de trabalho que não gera ao capitalista apenas o mais-valor, em determinado momento ele é convertido em subsistência, ganhando uma nova conotação ao explorador. Sendo assim, pensar tais práticas nos encaminha a compreender que o processo de assimilação das amarras do trabalho exige participação efetiva dos trabalhadores e dirigentes no processo de aprendizado das condições do trabalho para além da função desempenhada na fábrica.

O capitalista, não lucra apenas com o valor que recebe do trabalhador, mas também com que lhe dá (salário), pois o capital que foi alienado em troca da força de trabalho e é convertido em meios de subsistência, cujo consumo serve para reproduzir os músculos, os nervos, os ossos, o cérebro dos trabalhadores existentes e para produzir novos trabalhadores. Dentro dos limites do absolutamente necessário, portanto, o consumo individual da classe trabalhadora é a reconversão dos meios de subsistência alienados pelo capital em troca da força de trabalho a ser explorada pelo capital. Tal consumo é produção e reprodução do meio de produção mais indispensável para o capitalista: o próprio trabalhador. O consumo individual do trabalhador continua a ser, assim, um momento de produção e reprodução do capital, quer se efetue dentro, quer fora da oficina, da fábrica etc. (MARX, 2013, p. 647)

Portanto, para Marx a exploração do trabalhador não se restringe única e exclusivamente aos limites da fábrica ela perpassa esta condição, pois, implicavam na constância imposta pelo capitalista em controlar o acesso desses somente ao necessário, ou seja, essa manutenção baseava-se em “limitar ao máximo o consumo individual dos trabalhadores, mantendo-os no limite do necessário” (MARX, 2013, 644), isso é claro, apenas para a perpetuação da classe trabalhadora. Por essa razão que Marx compreende que essa manutenção variava de acordo com a necessidade do capitalista, pois o controle da classe trabalhadora era uma ferramenta indispensável ao capitalista. Do ponto de vista social do trabalho, segundo Marx (2013, p. 648), o trabalhador era apenas um acessório do capitalista, mesmo que houvesse um aumento salarial devido à grande acumulação, logo o capital seria consumido

improdutivamente, pois o trabalhador não estaria produzindo condições para a produção. Sendo assim, a manutenção e a reprodução constante da classe trabalhadora continuam a ser uma condição constante para a reprodução do capital (MARX, 2013, p. 647). Além disso, o salário, juridicamente falando, é conceituado como a “contraprestação pelo trabalho prestado”, como se houvesse uma equivalência nivelada entre trabalho e salário (SOUTO MAIOR, 2014, p. 95). É diante dessa noção de equivalência que o assalariado permanece atado por fios dessa trama. Sua aparência de independência é mantida pela mudança constante de padrões individuais e pela *fictio jûris* do contrato (MARX, 2013, p. 648).

Assim, o processo capitalista de produção, considerando em seu conjunto ou como processo de reprodução, produz não apenas a mercadoria, não apenas o mais-valor, mas produz e reproduz a própria relação capitalista: de um lado, o capitalista, de outro, o trabalhador assalariado. (MARX, 2013, p. 653)

Portanto, no sentido indicado anteriormente, o salário aparece como o principal elemento que justifica a relação de exploração do trabalho. Como é impossível absorver a força de trabalho durante o período de 24 horas por dia, observou as seguintes estratégias nas fábricas, o sistema de revezamento. Dessa forma, tornou-se possível organizar a produção de tal modo que uma parte dos operários realize numa semana o trabalho diurno, noutra o trabalho noturno etc. (Marx, 2013, p. 652). Esse fenômeno não ganhou espaço no mundo do trabalho na tentativa de diminuir as horas trabalhadas. Diferentemente disso, ganhou terreno como estratégia do capitalista manter a produção continuamente, sem interrupção. Essa lógica de revezamento, em dois turnos, pressupõe que os trabalhadores não ultrapassariam as 12 horas de trabalho por dia. No entanto, o método de fazer meninos trabalharem alternadamente de manhã e de noite leva um prolongamento maléfico da jornada de trabalho (Marx, 2013, p. 372).

Essa pontuação de Marx faz todo sentido quando levamos em consideração o fator cansaço, algo corriqueiro na vida dessas crianças. De acordo com a autor, o cansaço levava alguns trabalhadores a faltarem o revezamento, nesse sentido, os que já haviam cumpridos suas jornadas acabavam preenchendo essa ausência. Este aspecto, corrobora sobre a interpretação do trabalhador enquanto agente livre, pois,

Fechando o negócio, descobre-se que ele não era “nenhum agente livre”, que o tempo que livremente dispõe para vender a sua força de trabalho é o tempo em que é forçado a vendê-la, que na verdade, seu parasita não o deixará enquanto houver musculo, um nervo, uma gota de sangue para explorar (MARX, 2013, p. 373)

Portanto, para Marx, disciplinar o trabalhador com base no pagamento de sua força, por meio do salário, possibilitou a exploração desses no que diz respeito às longas jornadas de trabalho.

Se tomarmos como critério básico para o funcionamento do capitalismo a constante tentativa de impor aos trabalhadores normas que efetivamente vá contribuir para seu desenvolvimento, cabe-nos também sopesar a respeito da própria transformação que se dá também na postura do patrão, pois este, também está sofrendo transformações ao mesmo tempo em que exige.

Questionamos, sobre a condição de trabalho que por sua vez produz e reproduz as condições ideais para a exploração desse trabalhador. Nesse sentido, tais práticas de convencimento perpassam por elementos que se encontram ali no dia a dia dos trabalhadores, Max Weber apreende o Espírito Capitalista sendo forjado nas bases religiosa, tão cara aos indivíduos que buscam um lugar melhor em sua jornada terrestre com um fim específico, o paraíso. A justificação do trabalho como caminho para o estado de graça do indivíduo se tornou ferramenta indispensável ao capitalista no processo de forja do trabalhador ideal para o trabalho. Sendo assim, para se chegar a uma disciplina do trabalho capaz de encavar na classe trabalhadora seu caráter esgotante ao mesmo passo que esta, deveria ser entendida por esta mesma classe como coisa natural capaz de transcendê-lo ao céu.

Para Max Weber, a disciplina eclesiástica serviu ao capitalista para tal fim, uma vez que o grande objetivo da ética protestante era formar o caráter de um povo no convencimento do trabalho enquanto missão e não mais, como pecado, como historicamente era compreendido. Nesse sentido, o trabalho em si, ganha uma nova roupagem para aqueles que vivem do trabalho e aqueles que usam o trabalho alheio para seu enriquecimento. Ou seja, tratar o trabalho como uma vocação profissional, tornou-se tão característico para o trabalhador moderno, como, para o empresário, a correspondente vocação do lucro (WEBER, 2004, p. 68).

É palpável o poder de que dispunha para fomentar a produtividade do trabalho no sentido capitalista da palavra aspiração exclusiva pelo reino dos céus através do cumprimento do dever do trabalho profissional e da acesse rigorosa que a disciplina eclesiástica impingia como coisa natural, precisamente as classes não proprietárias (WEBER, 2004, p. 163).

Para Weber, a ascese protestante em si, principalmente quando derivada de Calvino e Lutero, trouxe uma novidade ao produzir para essa norma exclusivamente aquilo que importavam para sua eficácia, isto é, o estímulo psicológico à medida que converteu o trabalho em vocação profissional (WEBER, 2004, p. 162). Dessa forma, a interpretação daqueles envolvidos na produção precisamente passaram pela quantidade de graças recebidas do céu, já que foram convencidos que o trabalho se tornou caminho para um plano divino. E esta condição é socialmente medida, pelo acúmulo que o sujeito obtém ao longo da vida, por meio do trabalho, dessa forma, quanto mais riqueza adquirida, mais agraciado está.

Sendo assim, tanto para o trabalhador quanto para o empresário a vocação profissional se encaixou perfeitamente, haja vista que o fim é sempre o acúmulo. Desta forma, ela legalizou a exploração dessa disposição específica para o trabalho quando interpretou a atividade lucrativa do empresário também como vocação profissional (WEBER, 2004, p. 162). No entanto, a eficiência da ética protestante, estava pautada no discurso de que, aquele que em sua conduta de vida não se adapta às condições do sucesso capitalista, ou afunda ou não sobe (WEBER, 2004, p. 64). Historicamente falando, apenas o trabalho não é capaz de conferir ao indivíduo o acúmulo de riquezas, uma vez que quanto mais penoso mais mal remunerado este será. Portanto, a vocação profissional, dada enquanto missão de vida para os envolvidos com o trabalho, possui uma característica peculiar. O trabalho é dado como uma perspectiva religiosa, sai da condição terrena de punição e transcende enquanto porta de entrada no céu. Esse fato exige mudanças comportamentais que condizem com esse caminhar rumo ao fim. Sendo assim, a vocação profissional passou a conferir uma conduta de vida do empresário a um novo estilo, base e consistência éticas (WEBER, 2004, p. 66).

E com igual clareza é uma das qualidades fundamentais da economia privada capitalista ser racionalizada como base no cálculo aritmético rigorosa, ser gerida de forma planejada e sóbria para o almejado

sucesso econômico, contrariamente a existência do camponês, o qual leva a vida da mão para a boca, a rotina privilegiada do artesão das antigas corporações e ao capitalismo aventureiro orientado pelo oportunismo e pela especulação irracional (WEBER, 2004, p. 67).

O que se observa no discurso da época, é que todos que estavam fora do circuito do acúmulo como meta, poderia ser visto como pessoas distante dos olhos de Deus, portanto, apartados da graça. Isso significa que essa racionalidade gerida pela ideia de trabalho enquanto missão elevava as pessoas a um novo estado de graça, que era visto e medidos por todos. Justamente por que a vocação é aquilo que o ser humano tem de aceitar como designo divino, ao qual tem que se dobrar (WEBER, 2004, p. 77), ou seja, aceitar as condições de vida dada, mas se esforçar para mudá-las pelo trabalho. Eis a ética do trabalho enfatizada por Weber. Cabe salientar que tal ética esteve, sem dúvida, mais ligada aos segmentos empreendedores que cresciam à medida que a economia de mercado avançava sobre economias baseadas em noções distantes do lucro e da acumulação.

Mais do que isso, Weber se refere a um tipo de fé “eficaz” que se desenvolveu junto a essa ética do trabalho, como ética individual e ao mesmo tempo coletiva.

Em lugar dos pecadores humildes a quem Lutero promete a graça quando em fé penitente recorrem a Deus, disciplinam-se dessa forma aqueles “santos” autoconfiantes, com os quais toparemos outra vez na figura dos comerciantes puritanos da época heroica do capitalismo, rijos como aço, e em alguns exemplares isolados do presente. (WEBER, 2004, p. 102).

No século XX, essa postura ganha maior conotação, uma vez que, a organização econômica programática pensada por Gramsci nos ajuda a entender o peso dessa concepção religiosa para vida e para ao trabalho. Nesse sentido, Gramsci destaca que a tentativa do capital em criar o trabalhador ideal, passa pelas condições contraditórias da sociedade [...], o que determina complicações, posições absurdas, crises econômicas e morais, etc., (GRAMSCI, 2001, p. 241). Portanto, pensar a formação do novo trabalhador qualificado ao exercício remunerado depende de elementos chaves que possibilitasse alcançar esse fim. Para tanto, a coerção (por meio do proibicionismo, por exemplo, bebidas alcoólicas) e a persuasão (altos salários) são elementos característicos para formar o trabalhador (GRAMSCI, 2001, p.

264), apenas a função pela função não é capaz de disciplinar o trabalhador. Ainda de acordo com Gramsci em cada tempo a exploração ganha novos contornos e justificativas capazes de garantir sua manutenção.

Não se trata de novidades originais: trata-se apenas da fase mais recente de um longo processo que começou com o próprio nascimento do industrialismo, uma fase que é apenas mais intensa do que as anteriores e se manifesta sobre formas mais brutais, mas que também será superada através da criação de um novo nexos psicofísico de um tipo diferentes dos anteriores e, certamente, de um tipo superior. (GRAMSCI. 2001, p. 245)

Nesse sentido, pensar a organização econômica programática é entender suas implicações na organização da sociedade, vale dizer o “novo modo de vida” e o “novo tipo de trabalhador”. Sendo assim, o texto *Americanismo e Fordismo* nos aproxima de elementos que nos direcionam um o modelo de gestão com vista na programação de noções, que possibilitasse aos industriais estadunidenses um novo tipo de trabalhador na década de 1920.

Assim sendo, o *Americanismo e o Fordismo*, devem ser pensados na prática, como programa social com vista no maior controle do indivíduo dentro e fora das fábricas. Isso significa, refletir sobre bases capazes de colocar o sujeito dentro de uma sociedade, no qual a perspectiva está envolta no discurso de vida equilibrada, ou seja, pode-se dizer que o americanismo e o fordismo resultam da necessidade imanente de chegar à organização de uma economia programática (GRAMSCI. 2001, p. 241). Ou seja, o Americanismo está para o fordismo na condição de servente, justamente por que se trata de elementos morais, que limita as ações humanas no dia a dia e de certa forma impactam menos a produção.

Assim sendo, A função do Americanismo é a combinação de elementos morais, no qual define padrões com vista à maximização da produção. Assim sendo, os indivíduos eram submetidos a práticas coercitivas e persuasivas que reforçava de um lado os prejuízos dos vícios e do outro lado compensações que indicava os resultados da primeira, no entanto, ambas centralizando a vida em detrimento da produção. Esse fenômeno era estimulado para alcançar uma moral baseada na necessidade iminente de chegar à organização de uma economia programática [...] que marca a passagem do velho individualismo

econômico para economia programática (GRAMSCI, 2001, p. 266). Essa perspectiva social de criar novas alternativas de esgotar o trabalhador para o trabalho foi o proibicionismo e, de acordo com Gramsci teve sua fase de adaptação psicofísica a nova estrutura industrial através dos altos salários (GRAMSCI, 2001, p. 251).

O Americanismo e o Fordismo foram uma forma encontrada para amortecer as contradições imanentes do capitalismo não como uma mera medida econômica, mas como forma ideológica de profundos rebatimentos no campo sociopolítico e cultural particularmente, na classe operária (LIMA; SANTOS; SOUZA, 2016, p. 2). Neste sentido a prática coercitiva por meio do proibicionismo, foi nos Estados Unidos condição necessária para desenvolver o novo tipo de trabalhador adequado a uma indústria fordizada (GRAMSCI, 2001). Se pensarmos a Lei Seca que vigorou na década de 1920, podemos apreender que ela serviu não apenas para a constituição de uma sociedade distantes dos vícios que afastavam do plano celeste, mas eleva o sujeito a uma nova postura na fábrica por exemplo. Ele será convencido que a prosperidade só pode ser alcançada mediante uma vida sem vícios, sendo assim, abdicar dos vícios garantem ao trabalhador melhor rendimento de trabalho, boa postura na sociedade alcançando uma economia moral. No entanto, esse fim não alcançaria respaldo na classe trabalhadora sem que houvesse um contrapeso, um benefício. Na prática o proibicionismo, não faria sentido para o trabalhador sem um ato coercitivo, ou seja, altos salários, por essa razão que Gramsci vai dizer que a persuasão está alinhada a coerção, isso por que a troca precisa fazer sentido real para o trabalhador, assim sendo, o consentimento depende da persuasão e da coerção para vida de possíveis ganhos para a classe trabalhadora.

O consentimento tem sua base de fundação nas práticas construídas entre trabalhadores e dirigentes, Fernando Mendonça Heck em sua análise sobre o processo de construção hegemônica do espaço do Oeste Paranaense entende que é preciso que existam estratégias que possam garantir o exercício do poder. Pois, a hegemonia se consolida quando encontra respaldo entre os dois lados “aliados” e “opositores”, e assim, se torna hegemonia política (HECK, 2017, p. 90). Sendo assim, a organização da economia programática

que buscou tecer na América uma racionalização do trabalho capaz de esvaziar ao máximo o trabalhador, buscou a menor participação intelectual do trabalhador no processo de produção, ao mesmo tempo em que incentivou a constante investigação sobre esses com objetivo de substituir vícios por práticas “saudáveis”. Ou seja, criaram inclusive serviços de inspeção com o intuito de controlar a “moralidade” dos operários, uma vez que tal controle era indispensável aos novos métodos de trabalho (PROHMANN, 2016, p. 36) que buscava garantir a separação do trabalho manual do trabalho intelectual, apesar de que Gramsci afirma que qualquer atividade demanda no mínimo uma fração de intelectualidade. No entanto, esse controle encontrava-se numa roupagem muito bem disfarçada, o puritanismo.

Esse conceito foi tramado para atender a produção industrial e, tratou do alinhamento das relações íntimas do trabalhador a práticas cotidianas da fábrica, tudo isso, com vista para forjar o trabalhador ideal. Apesar de que tal conceito em sua prática tenha caído mediante forças marginais nos EUA, seu objetivo era tornar as forças subalternas, em massas manipuladas e racionalizadas de acordo com novas metas (GRAMSCI, 2001) do capital. Ou seja, adaptar os trabalhadores em novas práticas de trabalho, práticas estas que perpassavam a condição de trabalho avançando para dimensão doméstica. O proibicionismo proclamou a supremacia industrial dos Estados Unidos que representou um novo modo de vida fundamentado na regulação mais íntima da classe operária (LIMA; SANTOS; ALBUQUERQUE, 2016, p. 4). Sendo assim, para Gramsci esse fenômeno significou o maior esforço coletivo até agora realizado para criar, com rapidez inaudita e com uma consciência do objetivo jamais vista na história, um novo tipo de trabalhador e de homem (GRAMSCI, 2001, p. 251). Cada elemento apresentado por Gramsci possui uma finalidade, mas a de todas capaz de estabelecer ou definir a disciplina e a ordem de produção, de adequar os costumes às necessidades do trabalho é a coerção. Gramsci observa que as mudanças de hábitos e costumes conduzem as massas a buscar novas alternativas diante das transformações promovidas por ela.

A função econômica da reprodução, por exemplo, para Gramsci interessa a sociedade em seu conjunto, pois, entram em debate os indicadores

da natalidade e expectativa de vida, justamente por que, para que haja uma determinada proporção entre as diversas idades tendo em vista a produção e a manutenção da parte passiva da população (GRAMSCI, 2001, p. 247). E completa que o progresso da higiene, que elevaram a vida humana média, coloca cada vez mais a questão sexual como aspecto fundamental e específico da questão econômica (GRAMSCI, 2001, p. 250) nos Estados Unidos. Neste sentido, a questão sexual ultrapassa sua condicionante enquanto prazer (esporte) para alcançar outro fim, ou seja, o da reprodução e manutenção da classe trabalhadora. Segundo Gramsci é esse processo contínuo de desqualificação do trabalhador serviu para incorporar a objetividade e a subjetividade do capital na vida do trabalhador.

Na visão de Gramsci esta relação hegemônica só se torna possível porque a coerção não difere do consenso, uma depende da outra para existir. De um lado quem determina os critérios por meio do proibicionismo, por exemplo, e do outro lado àqueles que recebem tais indicativos e como eles aplicam no dia a dia.

E.P.Thompson nos ajuda na construção desse quadro de reflexão teórica, principalmente a partir de “A formação da classe operária Inglesa” (1987). Ele observou que o Metodismo atuou em conjunto com o utilitarismo na tentativa de formar os filhos dos pobres, nos futuros trabalhadores em homens íntegros dignos de estar em sociedade. Thompson (1987, p. 291) narrou, de acordo com várias descrições, muito semelhantes entre si, era desenvolver um espírito de diligência, parcimônia e piedade nos filhos dos pobres. Isso representava a construção de um espírito, capaz de desenvolver tarefas com presteza, buscava despertar nessas crianças uma postura de poupar, esse fator implicava diretamente aos vícios que consumiam parte do que a classe operaria ganhava. E por fim, um amor irrestrito pelas coisas de Deus, inclusive a sua vontade.

A sua condição de inferioridade lhe foi atribuída pela mão de Deus. Sua função é a de cumprir fielmente todas as obrigações e suportar pacientemente as inconveniências. O estado atual das coisas é muito breve; as questões pelas quais as criaturas mundanas se batem tão avidamente não são dignas de atenção. (THOMPSON, 1987, p. 292).

De acordo com Thompson o grande objetivo dessas práticas era (a) dominar a ferocidade das paixões insubmissas das crianças, (b) reprimir a excessiva rudeza dos seus costumes; (c) castigar a desagradável e desmoralizadora obscenidade da sua linguagem; (d) controlar a persistente rebeldia dos seus desejos; (e) torná-los honestos, obedientes, cordiais, diligentes, submissos e metódicos.

Portanto, a busca incansável de ensinar a classe trabalhadora um comportamento moralizado e disciplinado, passou por diferentes caminhos. Se trata de tentativas que buscavam um comprometimento dessa classe com base num fim específico, ou seja, formar para desempenho no trabalho e na vida. No entanto, o que se observa é que o capitalismo as aquelas instituições ligadas a ele tentam, mas ao fim o resultado em que tais práticas podem até entrar na vida dos trabalhadores, mas, muitas dessas práticas encontram pelo caminho resistências por parte desses trabalhadores.

Sendo assim, ao deparar com a diversidade de elementos e tentativas de formar os trabalhadores, nos propusemos localizar informações que poderiam exemplificar esta relação, ou seja, os elementos utilizados pela Sadia em Uberlândia para tentar formar seus operários. Isso significa, a observação de relações que extrapola a prática de formação, como treinamentos mensais, reuniões com supervisores, etc., mas, entendermos outras práticas vividas na fábrica que foram apreendidas, executadas e resistidas.

Por essa razão, as compreendemos como parte do processo de assimilação do fazer. Práticas que fogem das normas internas de organização. Aquelas que são vivenciadas e, regulamentadas, pois, seu caráter implica na organização dos conflitos internos como negociação de faltas, horas extras, remanejamento etc. Nesse sentido, refletir sobre a organização do trabalho por meio dessas relações tão importante a para o funcionamento da produção, nos colocam diante de problemas diários na fábrica, ou seja, conflitos.

Portanto, tais elementos surgem na perspectiva de criar alternativas para explorar o trabalhador. Mas, entendemos que tais transformações só podem ser constituídas e consolidadas através das práticas desses sujeitos. Justamente porque todo processo de imposição de disciplina social não deixa de externar resistências (THOMPSON, 1987, p. 293).

Para tanto, a coerção não se desvincula da persuasão, nesse caso, são elementos característicos para formar o trabalhador, pois, apenas a função pela função não é capaz de moldar o operário ideal. Portanto, esta pesquisa tem buscado observar a produção do trabalhador ideal, ou seja, qual o tipo de trabalhador interessa a Sadia Alimentos em Uberlândia MG e, o molde desenhado pela empresa capaz de garantir a manutenção dessa categoria para o trabalho. Assim, nosso objetivo é localizar no processo de trabalho características que incidam na formação de uma mão de obra específica que correspondam as perspectivas capitalistas dos frigoríficos no Brasil na primeira década do século XXI.

Para isso, buscamos nessa reflexão pontos de apoio para pensar o trabalhador ocupado na Sadia e a dinâmica das relações de trabalho que marcam sua presença na linha de produção. Antes disso, vamos abordar a constituição da força de trabalho empregada em frigoríficos no Brasil, quais peculiaridades são exigidas para admissão dos recém-contratados.

## **1.2 O trabalho em frigorífico no Brasil**

No dia 19 de novembro de 2008, foi publicado pela Revista de suinocultura *Gessulli Agrobusiness*, a seguinte reportagem “Sadia é a indústria de alimentos que gera mais empregos no Brasil. Segundo a literatura acadêmica ao tratar da geração de postos de trabalho nos frigoríficos, observou, quase que unanimemente, o aumento de contratações nos últimos 30 anos. Novas unidades sendo abertas, criação de novos setores, nesse cenário para desenvolvimento de novos produtos demandam ampliação da estrutura e mais mão de obra. Neste contexto, a Sadia se destacou em 2008, com um contingente de aproximadamente 60 mil trabalhadores diretos, distribuídos em 22 unidades espalhadas pelo Brasil.

Em 2008, encerrou o ano como a maior empresa exportadora de proteína animal e a maior produtora de carnes do país. A sua receita bruta foi de R\$12,2 bilhões e o crescimento foi de 23% em relação ao ano anterior. Nesse período, a unidade de Uberlândia era a maior do país e contribuiu expressivamente para que tais índices fossem alcançados. Ademais,

percebemos que durante o período de 2000 a 2008, a Sadia conseguiu alcançar números cada vez mais significativos, em 2006 inaugurou uma diretoria de Relações Internacionais que, posteriormente, deu início a um projeto de instalação de uma fábrica na Rússia. “Em 2008, conquistou o quinto lugar no ranking das cem empresas de maior prestígio do Brasil e a maior geradora de empregos com sessenta mil trabalhadores” (RELATÓRIO ANUAL, 2012).

Nesse mesmo ano, a unidade em Uberlândia possuía aproximadamente 8 mil trabalhadores, distribuídos no frigorífico de suíno, indústria, abatedouro de aves, fábrica de ração, fábrica de margarina, granjas e incubatórios. Esse contingente representava quase 1% da população de Uberlândia no período.

Essa expressividade em números de postos de trabalhos gerados por indústrias de proteína animal, não está condicionada apenas a Uberlândia ou a própria da Sadia, mas, é uma tendência dessas fábricas. Segundo Bosi (2013, p. 312), desde 2010, o Brasil ocupa o segundo lugar na produção mundial e conta com plantas industriais que mobilizam entre 1.500 a 3.000 trabalhadores cada. Quando regionalizado, o autor percebe que no Oeste Paranaense dos 38 mil empregos ligados à indústria alimentícia, os sete frigoríficos sediados na região detêm algo perto de 60%, isto é, 21 mil postos de trabalho (BOSI, 2013, p. 312). Isso indica que parcela significativa de empregos formais está sob o domínio das fábricas de alimentos (PEREIRA, 2014, p. 11) nessa região. Atualmente, mais de 30% dos trabalhadores estão ocupados com algum tipo de trabalho nas fábricas e 80% desses empregos são oferecidos por indústrias onde se manufaturam alimentos, principalmente carne de frango e de porco (BOSI, 2009, p. 172).

No seguimento de carne (aves), é possível perceber uma ascensão sem interrupções, acelerada a partir da década de 1980 na produção, nestes termos visando tanto o mercado interno, mas também o externo (BOSI, 2011, p. 411). Esclarece ainda mais esse ponto a experiência da unidade em Uberlândia. No início de 2000, contava com 350 produtores integrados, estes envolvidos na produção de frangos. Com a implantação do abate de peru foi necessário “ampliar o número de produtores integrados em 30% até o fim de 2000” (Jornal correio de Uberlândia. 05 de abril de 2000, pag. A-5). Há também a elevação

dos postos de trabalho no abatedouro que mantinha suas atividades com cerca de 700 funcionários. Em outubro do mesmo ano, a Sadia contratou mais trezentos trabalhadores, pois iniciara a atividade de abate de peru. Em 2000, o abate de aves girava em torno dos 120 mil ao dia, com o incentivo no campo o número de aves abatidas ao dia “subiram para 170 mil” (Jornal correio de Uberlândia. 05 de abril de 2000, pag. A-5). Sobre a capacidade de abate de suínos ao dia, no início de 2000, era de aproximadamente quatro mil. Em 2008, esse número estava na casa dos cinco mil suínos por dia. Esse aumento significativo no abate pode ser interpretado pela modificação da jornada de trabalho, ou seja, houve um acréscimo de 45 minutos em cada turno, e a justificativa é que facilitaria alcançar as metas e reduziriam os sábados trabalhados. No início de 2008, o setor de abate, que funcionava até 20:00, foi alterado, em 2000, para a 21:30. Igualmente, o setor de desossa que parava o segundo turno às 00:15 passou a operar até 01:00. Desse modo, o aumento da produção resultou tanto da contratação de mais trabalhadores quanto da elevação da jornada de trabalho.

Um ponto a ser observado é que a geração de novos postos de trabalho neste setor produtivo tem-se tornado, portanto, possibilidades do primeiro emprego, reinserção no mercado de trabalho formal, alternativas para imigrantes. Os jovens, por exemplo, em regiões que trabalham nessas empresas fazem parte de uma numerosa classe operária que tem crescido sem parar, embalada por promessas de que a vida vai melhorar (BOSI, 2009, p. 172). De fato, essa promessa de vida melhor é facilmente encontrada nas narrativas dos trabalhadores, pois, trata-se de uma qualidade de vida que não pode ser menosprezada por nós, pesquisadores, embora não nos coloque como capazes de aplicar julgamentos diante das escolhas de sujeitos inseridos na escala produtiva, mas que nos proporciona a capacidade de indicarmos possíveis caminhos para entendermos as dinâmicas das explorações (SANTANA, 2017, p. 64). Sendo assim, às dimensões de uma vida cheia de sentido e emancipada para o ser social que trabalha”(ANTUNES, 2009, p.188) são condicionadas, pela busca dessas realizações como perspectiva de vida, melhores salários etc.

Nesse sentido, se a indústria busca maximizar sua produção está ainda depende dessa mão de obra para alcançar esse fim. No entanto, a reportagem que abre esse debate, dá apenas nota do número de empregados no setor, entretanto as pesquisas desenvolvidas nos últimos anos, tem apontado para tendências que infelizmente não aparecem como problema neste tipo de reportagem. Como, por exemplo, as transformações que este setor tem promovido nas relações de trabalho que, por sua vez, tem provocado alterações nas dinâmicas do capitalismo brasileiro.

O trabalho em si nesses espaços tem se apresentados contraditório para os que vendem sua força por um salário. Se tomarmos como base que a prática social vivida pelo homem, utilizada para garantir sua sobrevivência, muitas vezes o coloca numa situação conflituosa (MARCATTI, 2014, p. 52). Neste sentido, o risco a que estão expostos tem sido as experiências diárias desses trabalhadores, pois de acordo com Marcatti (2014, p. 52), se, por um lado, o trabalho pode garantir sua vida, por outro, contraditoriamente, também pode causar doenças, diminuindo sua capacidade vital e, até mesmo, provocando sua morte.

É nesse sentido que pensamos quais retornos estes postos de trabalhos têm produzidos para a sociedade. Mas, infelizmente a literatura nos diz que a experiência dos trabalhadores ocupados em frigoríficos pode ser caracterizada pelos baixos salários, pela intensificação do trabalho, pelo aumento de acidentes e lesões causadas por esforços repetitivos (BOSI, 2013, p. 313). Isso se dá pela intensidade no qual os trabalhadores são submetidos na linha, já que as máquinas elevam não apenas a produtividade como também a intensidade do trabalho (MARRA; COHEN; CARDOSO, 2019, p. 235). Dessa forma, historicamente o trabalho tornou-se mecânico e repetitivo, um meio de tortura já que a máquina não livra o trabalhador do trabalho, mas o trabalho de seu conteúdo (RIBEIRO, 2017, p. 18). E o resultado dessa multiplicação de problemas tem-se externado em forma de uma recusa dos trabalhadores na ocupação desses postos, sendo caracterizada pelo aumento da rotatividade da mão de obra empregada nesse setor em todos os cantos do Brasil.

Contudo, se é possível observar esse universo contraditório nos espaços da fábrica, quais razões tem influenciado para a permanência crescente de

trabalhadores em busca dessas vagas de trabalho? Haja vista, que os números de trabalhadores aumentam da mesma forma que as fábricas expandem. Nesse sentido, quais são os limites e possibilidades dessas vagas e, quais elementos podemos destacar sobre os candidatos que buscam possuir uma dessas vagas?

O trabalho acadêmico dos últimos anos, tem dado conta de dimensionar as variações existentes no cenário brasileiro para se buscar uma oportunidade de emprego no setor, e as interpretações em quase sua maioria consideram os trabalhos em alguns setores da fábrica como fáceis de aprender e executar.

No nosso caso, os trabalhos considerados de baixa ou nula qualificação, são aqueles que correspondem o setor como a desossa (nas esteiras e mesas), na embalagem (pois, os trabalhadores precisam deslocar com empilhadeiras e trans-paletes do ambiente quente para o ambiente frio). A nossa justificativa quanto a lugares insalubres perpassa principalmente porque é nesses setores que iremos observar nossos trabalhadores. Haja vista, que não são todos os setores da fábrica que são considerados “ruins”, o Abate, por exemplo, é o lugar mais disputados entre os trabalhadores da fábrica, o acesso não se dá apenas pelo processo seletivo, apesar de que evidências aponta que boa parte dos nossos entrevistados foram contratado para trabalhar em áreas do Abate como o setor de evisceração, no entanto, as falas alegam terem sido contratados, mas ao ingressarem foram para setores que não contemplavam o Abate.

O entrevistado Raul Cordeiro de trinta anos, começou os seus trabalhos na Sadia no mês de março de 2001. Natural de Uberlândia diz que buscou trabalho na empresa porque já tinha experiência na área. Ajudará seu tio nas férias numa fazenda produtora de aves na zona rural. Ali associava trabalho e diversão com os primos, por essa razão nos disse que conhecerá o trabalho com frangos desde “moleque”. Desde sua contratação, buscou alcançar o posto que fora contratando, mas não conseguiu devido à dificuldade de se ter acesso ao Abate. Segundo o entrevistado sua contratação previa trabalho na evisceração, setor associado ao Abate, entretanto fora enviado para a pendura de frangos, e nos relata que as suas perspectivas não foram atendidas no início de sua profissão na fábrica, justamente por não terem cumprido com o

acordo que firmara com ele nos processos seletivos, em que alegavam que o mesmo iria trabalhar na evisceração e não na pendura de frangos. Entretanto, o entrevistado passou a compor o quadro de funcionários daquele setor. Considerando esse caso com os demais, descartamos a possibilidade de investigação dos trabalhadores ligados ao Abate, por considerarmos que este setor desperta interesse em muitos e também é utilizado como manobra para contratar novos trabalhadores excluindo os verdadeiros setores a disposição.

Ao traçar uma comparação histórica sobre o trabalho em frigorífico no Brasil e nos EUA no fim do século XIX, Bosi (2014, p. 305) percebeu que a linha de desmontagem foi fundamental para disciplinar um tipo de trabalho dividido, de fácil aprendizado, e com poucas funções preenchidas por trabalhadores qualificados. A introdução desse modelo produtivo ganhou espaço no Brasil e ficou, uma vez que com ele foi possível absorver uma mão de obra com pouca ou nenhuma qualificação (BOSI, 2014, p. 297). É bem característico das linhas de produção baseadas nos sistemas taylorista/fordista, em que o trabalho altamente especializado, repetitivo e fragmentado é facilmente aprendido (MARCATTI, 2014, p. 100).

Diane Daniela Gemelli ao analisar o perfil do trabalhador em frigoríficos no Oeste Paranaense, observa que devido às próprias características do trabalho, por não exigir experiência, qualificação profissional (GEMELLI, 2011, 198) torna-se mais atraente para jovens que buscam o primeiro emprego, e para adultos acima de 50 anos que vê o trabalho em frigorífico como a “única” alternativa de sobrevivência e sustento da família” (GEMELLI, 2011, 197). Diane, apresenta como fator preponderante para alguns trabalhadores, ingressarem na fábrica, funções com exigência nula de qualificação, portanto, cabe a nós pensar que tipo de trabalho é esse. De acordo com Engels (1985) a atividade do operário encontra-se facilitada, o esforço muscular reduzido, e o próprio trabalho é insignificante, mas extremamente monótono.

Ainda sobre isso, cabe mencionar o trabalho de Fernanda Ben que analisa as narrativas de trabalhadores de frigoríficos no Oeste Paranaense. Nessa pesquisa observa as interpretações que os operários realizavam em torno da ideia de formar outros trabalhadores para o trabalho. Principalmente a preferência da empresa em contratar ex-colonos, segundo a autora na maioria

dos depoimentos destaca a facilidade de se conseguir trabalho, a não exigência de qualificação ou estudo (BEN, 2006, p. 371). E completa que os trabalhadores aprendiam no chão da fábrica a exercer as diferentes tarefas no revezamento pelas seções do frigorífico (BEN, 2006, p. 372). O fator, aprender no chão da fábrica, corresponde ao lugar de aprendizado, a função ensinada no dia a dia. Sem a necessidade de cursos, esse tipo de aprendizado nos coloca diante da nula qualificação externa para o trabalho.

As análises em torno da facilidade de aprender determinada função neste setor, também foi percebido na pesquisa de Maria Aparecida dos Santos, em que o ofício de ensinar tarefas para os novatos dificultava ou facilitavam se existisse nessa relação humildade, “por ser uma pessoa mais humilde, era bem mais fácil da gente trabalhar ele, treinar” (SANTOS, 2011, p. 274). Deixando evidente que a falta de humildade provoca qualquer sentimento negativo que inviabilizava o processo (SANTOS, 2011, p. 278).

Entrevistas realizadas nesta pesquisa também apresentam justificativas capazes de dimensionar a relação trabalho/aprendizado, quando os trabalhadores enfatizam que “se aprende é trabalhando”. Foram essas análises que nos dimensionaram para o que a empresa espera do trabalhador, podemos atribuir duas vertentes explicativas para esse fenômeno. O primeiro corresponde a funções de fáceis aprendizados, no qual o trabalhador contratado ao iniciar suas atividades na fábrica terá contato com tarefas de pouca complexidade. O segundo é referente ao perfil que se espera por parte da empresa, se levar em consideração o que Gramsci nos diz sobre a tentativa de reduzir ao máximo a participação intelectual do trabalhador na produção, pode pensar que nesse momento busca-se o preenchimento de elementos necessários para a manutenção da classe trabalhadora neste espaço produtivo. Sendo assim, aqui existiu a possibilidade de tramocar elementos como o objetivo de encher o novo trabalhador de normas e técnicas pertencentes à fábrica para produzir conforme ela deseje.

Essa justificativa que ecoou em diversas vozes da linha, de fato exemplifica bastante como essas vagas torna-se atraentes aos candidatos e, esse como tem aprendido a ser força de trabalho na fábrica. Quando analisamos pelo viés da função, por exemplo, desossar um pernil. Pela visão

do trabalhador esta tarefa se torna tão comum a ele que na maior parte do tempo de trabalho esse não tem noção do que está fazendo ou como está fazendo. E as explicações são as mais variadas possíveis. Elas vão de “ficou mecânico”, “já acostumamos com o serviço”, “a cabeça já decorou os movimentos”. As explicações de como executam as tarefas vem associado a outro caráter observado por muitos pesquisadores, a de que “o trabalho se aprende na linha” e quase sempre a partir da observação de um trabalhador mais antigo executar a tarefa.

Tiago Soares Martins, natural de Tupaciguara, a convite de uma tia veio para Uberlândia em 2004. Iniciou suas atividades na empresa no mesmo ano na mesa da desossa nº 1, (desossando pernil), de lá passou por outros setores e finalizou sua jornada em 2007, no setor da embalagem. Segundo o entrevistado, por onde passou na empresa as tarefas foram apreendidas na linha.

Quando iniciei, fui pra mesa nº 1, essa e de desossar pernil. Eu aprendi lá mesmo como desossar; de eu ver o pessoal fazer, eu aprendi. Eu chegava, observava como fazer. Quando tinha dúvidas nos primeiros dias eu perguntava alguém na hora do almoço. (Entrevistado Tiago, arquivo do autor, 2018).

A ideia de nula qualificação, está associada a falta de formação externa para o trabalho, isso corresponde a nenhum custo financeiro com o investimento dessa mão de obra, nem por parte da fábrica nem do trabalhador. A fala de Raiane segue um mesmo ritmo de aprendizado.

Entrei na Sadia na em 2008, e fui contratado para trabalhar no empanado, bom eu era responsável por separar nuggets, basicamente nas primeiras horas fiquei observando a Cida, e logo aprendi. Não tinha segredo era só tirar os com defeitos. (Entrevistada Raiane, arquivo do autor, 2018).

Mas, se encararmos a facilidade de se conseguir um cargo no frigorífico pelo viés da nula qualificação. Provavelmente, corremos o risco de indicar que o trabalho em frigorífico realmente se trata apenas de um trabalho de fácil apreensão e execução e, que todos que são admitidos pela fábrica estão aptos a desenvolvê-los. A realidade, portanto, é bem diferente da que encontramos atualmente, onde muitos trabalhadores nem sequer voltam à fábrica para recolher sua Carteira de Trabalho, abandonam seus postos e aumentam a

rotatividade existente neste setor. Isso se dá pela intensidade que estes são submetidos nos primeiros dias de trabalho.

O primeiro dia foi tranquilo. Mas rapaz, depois do segundo, ali pelo terceiro dia. Teve momentos que achei que nem voltava mais. Meu corpo doía todo, mas aí, o pessoal falou que é por que eu não estava acostumado. Ai, foi passando e acabei acostumando.

Observando a narrativa de Tiago, referente aos primeiros dias de linha de produção, observamos que esta mesma linha deve ser compreendida pelas contradições que são postas ali. De um lado a esperança de uma melhor qualidade de vida por meio do trabalho e pelo outro as dificuldades da própria produção. De acordo com Marcatti (2014, p. 100), o processo de aprendizado do trabalho se dá tanto pela observação, como também pela troca de saberes entre os colegas do setor com mais tempo de experiência.

Mas uma questão ficou em aberto, se considerarmos que o aprendizado da função percorre esses dois pontos apresentados, onde e como esses trabalhadores aprendem que os remanejamentos de função podem conduzi-los a possíveis aumento salarial e/ou promoções? Uma vez que, é comum os trabalhadores circularem por toda a linha de produção cobrindo a falta de colegas em diferentes setores. (MARCATTI, 2014, p. 100).

Sendo assim, para além de compreender o aprendizado das tarefas a serem desempenhadas na linha de produção, esta pesquisa busca localizar no processo de formação desses homens e mulheres, práticas (remanejamento) que incidem justamente no que BOSI (2014, p. 28) vai chamar de “funções produtivas premeditadas pelo capital”. Entendemos como funções premeditadas pelo capital, aquelas que os trabalhadores realizam ou realizaram promovendo ganhos ao capitalista sem ao menos ter consciência da relação exploração existente nela. Neste sentido, retomamos a fala de Marx (2013, p. 652) que o “trabalhador pertence ao capital ainda antes de vender-se ao capitalista”, ou seja, os trabalhadores aderem a um projeto existente de exploração ao ingressar na fábrica. Mas vale ressaltar, que tais práticas analisadas aqui, só se tornaram possíveis graças as relações tecidas entre gerência/trabalhadores, entre trabalhadores antigos/e recém-contratados, entre trabalhadores promovidos/e trabalhadores que aspiram promoção etc.

Portanto, essa pesquisa parte da ideia de que existe um perfil no qual a Sadia em Uberlândia busca. Uma mão de obra específica para funções que necessite de tão pouca instrução intelectual do trabalho, mas que compreenda outras práticas essenciais para o funcionamento da produção. Sendo assim, as funções a que nos propusemos analisar são aquelas que se apreende na linha de produção, no chão da fábrica ou no cotidiano. Função que inicialmente conta com poucas informações e que horas/ou dias depois o trabalhador alcança seu domínio. São tarefas produtivas que contemplam um universo em que os trabalhadores envolvidos, precisam de formação mínima. Tais cargos condicionam os trabalhadores à extrema exploração, por seu caráter de fácil apreensão, mas de execução acelerada demonstrando sua faceta contraditória, de fácil para justificar o excesso.

Neste sentido, procuramos compreender esse modelo de exploração por meio das práticas de trabalho, tais como, remanejamento, processos seletivos (RH), horas extras e negociações etc., observando a participação dos trabalhadores na adesão desse projeto da empresa. Ricardo Antunes nomeou tal processo de envolvimento manipulatório, “em que o capital busca o consentimento e a adesão dos trabalhadores, no interior das empresas, para viabilizar um projeto que é aquele desenhado e concebido segundo seus fundamentos exclusivos” (ANTUNES, 2009, p. 188). Portanto, a adesão a que nos referimos não contempla única e exclusivamente uma relação unívoca, não pensamos uma adesão fechada em que os trabalhadores não possuam interesses ao ingressar num determinado local de trabalho. Neste sentido, precisamos pensar a adesão dos trabalhadores em duas linhas. A primeira referente ao projeto de trabalho da fábrica, obviamente devemos reconhecer que a fábrica possui normas e metas, e a adequação de um novo trabalhador deve seguir para esse fim. O segundo refere-se ao trabalhador, qual objetivo move-o a ingressar na fábrica. Seja pela necessidade, ou pelo conhecimento adquirido em outras fábricas do mesmo segmento.

Assim, saímos de zona de conforto que o conceito adesão nos coloca, não entendemos esse processo numa relação unívoca, verticalizada, pensada de cima para baixo, aplicada e vivida na sua íntegra. A entendemos como estratégia, onde as práticas vividas na fábrica são condicionadas pelo interesse

do candidato em conquistar sua vaga de emprego, em contrapartida a fábrica busca por meio de o seu projeto disciplinar o trabalhador aquela realidade. Sendo assim, adesão para o segundo grupo é um termo que se expande ao trabalhador justamente porque não os entendemos como seres passivos e desprovidos de interesses, pelo contrário, são carregados de experiências e capazes de colocá-los neste debate como participantes e não como meros sujeitos explorados e é nesse processo que há possibilidade de surgirem novas práticas que viabilize a produção.

Ao realizar um levantamento sobre a facilidade de se trabalhar em frigoríficos, um entrevistado que trabalhou na Sadia disse que a facilidade de ensinar estava vinculada ao nível de humildade do recém-contratado. Entretanto, ensinar algo não depende apenas da humildade de aprender dos novatos, esta relação não pode ser balizada simplesmente pela condição de submissão deste em aprender, mas, pelo contrário, o trabalhador possui outras tantas prioridades, neste sentido a humildade está apenas a serviço da estratégia do trabalhador para aquisição do cargo.

Portanto, as transformações que ocorrem na produção, impulsionam ainda em nossos dias novas práticas, que por sua vez, dinamizam ou alteram as formas de produzir, aprender e resistir à produção. Não é difícil perceber nas entrevistas, constante modificação de postos dentro da empresa, as horas extras em dias de sábado e feriado para alcançar a metas, as negociações que a própria empresa, por meio dos supervisores e líderes fazem para equilibrar a produção. Assim, compreender essas nuances dentro da perspectiva da organização do trabalho na atualidade e, como as transformações colocadas pela empresa investigada foram capazes de rearticular formas cotidianas dos trabalhadores dentro e fora da fábrica. Sendo assim, surge a possibilidade de perceber, que a formação dessa categoria de trabalhadores não se baseia apenas em aprender e executar tarefas, mas sim aprender e executar outras práticas importantes para o funcionamento do frigorífico.

Sendo assim, no próximo item desse capítulo, abordaremos a contratação dessa mão de obra, na tentativa de responder aspectos acerca do aprendizado e execução de determinadas práticas de trabalho. Partiremos do

processo de seleção, que pode nos dizer muito sobre o perfil de trabalhador que Sadia espera encontrar na cidade de Uberlândia.

### 1.3 Processo de recrutagem e de seleção

“Ideias que fazem a diferença”, esse foi o título dado a seção de Destaque da Revista “Mundo BRF”, publicado em 2012, e distribuído por todas as unidades do Grupo naquele ano. A reportagem trazia uma série de ideias inovadoras, desenvolvidas por trabalhadores de diferentes unidades espalhadas pelo Brasil. Tratava-se da busca por respostas para problemas encontrados nas operações (PRADO FAY, 2012, p. 12). Para o desenvolvimento desse projeto, foi necessário a formação de grupos de funcionários voluntários, esses reuniam para debater sobre a dificuldade de se executar algumas tarefas e apontar possíveis soluções com vista a inovar, poupar tempo e facilitar as condições de trabalho com mudanças simples (PRADO FAY, 2012, p. 12).

O grupo decidiu criar um equipamento que solta jatos de água e esfrega as partes do trilho, sem a necessidade de o operador ficar suspenso. Levávamos cerca de uma hora e meia para fazer a limpeza. Agora esse não passa de 40 minutos. Outra vantagem é que não existe mais a necessidade do auxílio de outro colega, que pode se dedicar a outras tarefas (PRADO FAY, 2012, p. 13).

O comentário sobre a operacionalidade da nova ferramenta desenvolvida pelos trabalhadores do setor de higienização das nórias (equipamento suspenso que transporta as carcaças dos animais durante o processo de corte), diz muito sobre nossa temática acerca das práticas de trabalho com vista no melhor funcionamento da linha. Observa-se aqui, a diminuição do tempo para a realização da mesma tarefa e a eliminação de um trabalhador naquela tarefa. Vale ressaltar que o auxiliar não perdeu o trabalho por ter sido substituído por uma outra ferramenta, mas este foi deslocado para outra função, uma vez que ele já não é necessário naquela tarefa.

É nesse sentido que nos indagamos sobre o perfil do trabalhador dessa empresa, porque levamos em consideração dois pontos, o primeiro que é justamente a participação do trabalhador além de sua função, esse trabalhador não ganha a mais por isso, mas, mesmo assim, oferece seu tempo e seu

conhecimento intelectual para pensar e desenvolver mecanismos para o aumento da produtividade na fábrica. Esse fenômeno nos demonstra uma contradição da divisão do trabalho, porque não exige desse trabalhador apenas a sua força de trabalho por meio da sua especialidade a qual foi contratado, pelo contrário exige também, maior participação intelectual, com vista a uma rápida resposta a possíveis alterações e melhorias na produção. O segundo é sobre o deslocamento de setores que ocorre com muita facilidade. Esse trabalhador que foi dispensado daquela tarefa, passa a ocupar outra tarefa, isso permite que a produção ao qual foi designado amplie, gerando maior eficiência e ganhos a indústria.

Sendo assim, tais alterações parecem ser vividas com muita intensidade na linha de produção. É algo que se apresenta na fábrica como corriqueiro, como comum, e ficam questões suspensas e sem respostas. Como, por exemplo, o trabalhador que foi deslocado para outra tarefa, qual foi sua reação, ele ficou satisfeito ou não? Ele aceitou com diligência a mudança? São essas questões que não podem ser respondidas, mas podemos partir da seguinte hipótese. Os trabalhadores recém integrados na empresa aprendem a ser força de trabalho da mesma. Sendo assim, torna-se possível questionarmos o processo seletivo enquanto passo inicial para lançar ideias do que seja trabalhar na Sadia.

Sendo assim, vale analisar a respeito do trabalhador que a empresa busca encontrar. São características importantes de serem pensadas, pois de alguma forma essas são reivindicadas pela fábrica em algum momento. A busca na literatura de um conceito que pudesse ser aplicado a este trabalhador que investigamos e pudesse dar respostas sobre a exigência do comportamento deste na fábrica, se tornou importante.

Neste sentido, alguns trabalhos acadêmicos encontraram adjetivos capazes de categorizar esses trabalhadores, pois, ao questionar essa mobilidade do trabalhador na fábrica, percebeu que, o frigorífico busca por um trabalhador cada vez mais “motivado”, polivalente, pouco questionador, que não se envolva com sindicatos classistas, dentre outras características (HECK; CARVALHAL, 2010). O estudo de Finkler; Cêa (2009, p. 10), sobre as qualificações requeridas pelos frigoríficos do Oeste Paranaense, apontaram

para um elemento muito peculiar sobre o que se leva em consideração na hora de contratar, segundo as autoras o trabalhador tem que possuir disposição pessoal para suportar o tipo e a intensa rotina de trabalho. De acordo com Rambaldi (2019, p. 763), a mão de obra empregada nos frigoríficos brasileiros foi modificada, pois neste modelo, o trabalhador deve ser mais qualificado, participativo e polivalente, logo, deveria estar mais apto a trabalhar em mais de uma função.

Nesse sentido, os trabalhos desenvolvidos em áreas como Geografia do trabalho, Administração, Serviço Social e História do trabalho, etc., que lidam com o trabalho em frigoríficos no Brasil, a algum tempo vêm considerando que a mão de obra empregada neste espaço produtivo pode ser classificada pelo conceito de trabalhador polivalente, que se apresenta como igual ao de trabalhador multifuncional (PALMA, 2000, p. 51). Nesse caso, a polivalência pode ser definida como a capacidade do trabalhador em executar diferentes funções/tarefas, agregando mais valor ao seu trabalho de acordo com especialista da área. Essas características se resumem, a habilidades e destrezas manuais aprendidas e aprimoradas no desempenho do próprio trabalho, por meio da repetição intensa de movimentos simples (FINKLER; CÊA, 2009, p. 10),

Ao fazer uso desses adjetivos, buscamos na literatura tal característica que representasse essa ideia de disposição a fábrica, no entanto, observamos características ligadas principalmente as funções ou tarefas desempenhadas na fábrica, mas quando comparada a experiência apresentada no início desse debate, a lógica que fica estampada na reportagem da Revista Mundo BRF “Ideias que fazem a diferença”, extrapola o espaço de produção. Isso, por que a empresa exige do trabalhador mais do que participação física, ou seja, exige também, participação intelectual.

As agroindústrias de frigoríficos, à semelhança das demais empresas, vêm sofrendo mudanças significativas na forma de gestão da produção, que visam se adequar não somente às crescentes exigências da legislação do setor, mas também às crescentes exigências dos mercados consumidores, necessitando, desta forma, efetuar ajustes no processo produtivo (PALMA, 2000, p. 4).

Daniéle Linhart em seu livro “A desmedida do capital”, ao tratar das mudanças que ocorreram no mundo do trabalho, com especial referência a

França, com ocidentalização do toyotismo observa que palavras novas substituem as antigas (...) não se fala mais de operário, mas de operador (...) não se fala mais de coletivos de trabalho, mas de grupos de assalariados polivalentes ou multifuncionais (LINHART, 2007, p. 99). Essas empresas buscam incessantemente encontrar trabalhadores disposto a adequar aos seus modelos. Pois, consideram importante que o trabalhador possua habilidade no relacionamento interpessoal e para o trabalho em equipe e que possua resistência à pressão e ao ritmo do trabalho, uma vez que o mesmo exige muita concentração (PALMA, 2000, p. 52).

Entretanto, boa parte da literatura que trata da polivalência está ligada a gestão de produção, nesse sentido a perspectiva é outra. É que o trabalhador polivalente pode ter seu desgaste físico diminuído por sua sazonalidade no processo produtivo. Essa perspectiva aceita a intensidade da linha de produção, o desgaste provocado aos trabalhadores, no entanto, apresenta a mudança de postos como possibilidade de diminuição desse impacto na vida dos trabalhadores. O objetivo aqui, não é questionar essa perspectiva, mas entender os caminhos da tentativa de convencimento por parte da empresa sobre os trabalhadores.

Portanto, ao pensarmos o trabalhador da Sadia em Uberlândia, o compreendemos como polivalente, que efetua uma boa participação na empresa, que oferece sua participação intelectual, que se reconhece como colaborador, mas também, conhece seus limites, conhece seus conflitos e que reivindicam benefícios etc. Assim sendo, partimos dessas contradições para compreendermos como ocorre à transmissão da noção polivalente. Como são ensinados práticas e elementos que podem corroborar na dinâmica da fábrica e como são apreendidas pelos trabalhadores no processo de produção?

Em busca de tais respostas fizemos uso das narrativas de trabalhadores sobre o ingresso na fábrica, pois, partimos da hipótese, que a empresa se apropria de elementos subjetivos (do que é relativo ao sujeito, que compreendem os desejos aspirados) e transformados em força para o aumento da produção. Entendemos como elementos subjetivos tudo aquilo que faz parte do íntimo do candidato, sendo assim, as experiências desses são importantes. Essas experiências contemplam diversas áreas da vida, como relações com o

último emprego, expectativa do futuro, família etc., todas essas áreas são exploradas por esse modelo de contratação como caminho que leva as competências individuais. Mas, vale ressaltar que pensar, a existência de um projeto que visa à captura da subjetividade das pessoas pode inferir que todo o processo de exploração coincidiu única e exclusivamente de forma vertical, sem a participação direta dos trabalhadores.

Entretanto, entendemos que o processo de recrutamento para a admissão da mão de obra está carregado de sentidos, quando estes são aplicados no cotidiano favorecendo ganhos aos capitalistas. Uma vez que esses ganhos acontecem por que existi interação entre aqueles que estão a serviço do capitalista (gerentes/supervisores) com intuito de explorar aqueles que vendem suas forças de trabalho (trabalhadores). Por essa razão, investigar o processo de recrutamento se torna tão importante nessa pesquisa.

Sendo assim, o primeiro ponto a ser pensado é como os candidatos da Sadia em Uberlândia, entre os anos de 2000 a 2010, tiveram conhecimento das vagas disponível. Pois o primeiro passo da empresa é fazer essa vaga chegar ao candidato, por isso a utilização de técnicas de recrutamento é fundamental nesse processo, tendo o intuito de atrair candidatos que mais se identifiquem com a vaga oferecida (SOUZA; RODRIGUES, 2014, p. 4). Nesse sentido, essas estratégias mudam de acordo com a necessidade da empresa, assim o perfil que se busca acaba interferindo na forma de divulgação.

A primeira assinatura na minha carteira foi pela Sadia, foi em 2002, dia 4 de novembro de 2002. Entrei como ajudante na expedição, onde trabalhei 10 anos. Quando eu entrei lá a primeira coisa que eles procuravam, antigamente, na época da fusão Rezende/sadia. O que eles priorizavam muito era a indicação, lógico que tinha seus contratos fora mas por se tratar de um setor específico como a logística bem diferente da linha de produção. Este setor priorizava a indicação. Fui indicado por um tio meu que já trabalhava na época da Rezende, já fui com um perfil preparado para a logística. (Marcelo, entrevista realizada pelo autor, 2014)

Marcelo Silveira ao relatar sua entrada na Sadia, apresentou alguns indícios sobre como essas vagas chegam aos candidatos. Ele ficou sabendo da vaga na expedição, graças a um tio dele que trabalhava no setor. Mas vale destacar que o próprio trabalhador tenha conhecimento que era para um setor específico, por essa razão atribui sua indicação como indispensável para aquela função. No entanto, percebemos que esse tipo de estratégia não era

exclusivo de setores estratégicos como na logística. Marcelo informou que participou do processo seletivo como os outros candidatos que foram incorporados na fábrica naquele período, passando pela entrevista, exames médicos e integração, etc. Entretanto, foi informado que a vaga disponível para ele era na desossa.

Bom, eu fiz os exames e apareceu a oportunidade de ir para a linha de produção, mas eu não quis, a logística na época era um setor diferenciado, ela era toda voltada para a logística e não tínhamos contato com a linha de produção, só com o produto acabado, carreta e carregamento. (Marcelo, entrevista realizada pelo autor, 2014)

Diante dessa possibilidade de mudança, o entrevistado recusou a oferta de empresa, no entanto contou com a influência do tio para ocupar a vaga pela qual disputará naquele processo. Vale deixar uma questão a essa complexa condição. Nesse caso, o entrevistado contou com uma ajuda para ocupar o posto a que disputou e os demais trabalhadores que são surpreendidos com tais mudanças de setores já nos primeiros dias de trabalho e não possuem influência na fábrica? Esse questionamento será debatido em outro momento.

Roberto, iniciou sua trajetória na Sadia em 2006. Assim que saiu da Granja Produtiva, localizada em Uberlândia. Ficou sabendo que a Sadia estava contratando, por um amigo. Entrei na Sadia depois que sai da Granja Produtiva, na época o salário da Granja era menor que o da Sadia. (Roberto, entrevista realizada pelo autor, 2014). De acordo com o entrevistado, não foi demorado o período entre a entrega do currículo até a contratação. Ao fazer uma breve pausa indicou que, a rapidez deu-se por que seu amigo intercedeu no processo de recrutamento.

Lembro, que (ele) pediu meu currículo pra levar, e entregou pro supervisor do abate. Alguns dias depois eles ligaram perguntando se tinha interesse de fazer a entrevista, me passou direitinho a hora e o dia, eu fui, fiz a entrevista e já sai de lá com uma lista de documentos para eles assinar minha carteira. [...] foi rápido, graças a esse amigo (Roberto, entrevista realizada pelo autor, 2014).

Outras experiências seguem a mesma dinâmica para a contratação, ou seja, muitos candidatos ficaram sabendo das vagas por intermédio de alguém que trabalhava na fábrica e, esses os indicaram. Tiago ao relatar por que foi contratado ele menciona que sua tia o indicou, por essa razão ele disse: praticamente já vim com uma vaga garantida na Sadia, minha tia trabalhava lá

e disse que a empresa estava contratando, então ela levou meu currículo e entregou a seu supervisor (Tiago, entrevista realizada pelo autor, 2018). Raiane, começou a trabalhar na Sadia no setor de empanados em 2008. Vim porque meu irmão já estava na empresa desde 2002.

Foi ai que meu irmão me disse que aqui era bom pra viver, tinha muito emprego e que a Sadia tava contratando pessoal. Ele disse que a Sadia tava dando brinde para funcionários que indicasse dez trabalhadores pra empresa. Foi ai que juntei minhas coisas e vim pra Uberlândia. Menos de um mês já tava participando da integração, foi muito rápido.

Com as experiências apresentadas aqui, uma das estratégias da empresa para divulgar as vagas disponíveis, é contar com seu pessoal. Pode não parecer, mas a ideia de ser colaborador, não fica restrita apenas a colaborar realizando suas tarefas/funções é, muito mais que isso, é uma invocação de ações que extrapolam essa lógica. Isso porque, passa a ideia de que ali na fábrica possui uma grande família e no imaginário dos que indicam, os indicados devem ser minimamente confiáveis. Por essa razão que as indicações partem inicialmente de algum tipo de ligação, seja por parentescos, ou por uma amizade que carregue em si, algum tipo de segurança.

Outro ponto importante é a busca por informações de vagas disponíveis no SINE de Uberlândia. Após serem avaliados por atendentes do órgão com questionários sobre suas experiências profissionais e escolaridade, os próprios atendentes com base nas vagas disponíveis encaminhavam os candidatos a Sadia para iniciarem o processo de seleção.

Adriano que trabalhou na Sadia entre 2008 e 2009, informou que após uma cansativa procura por trabalho no comércio da cidade, buscou informação de vagas disponíveis no SINE.

Tinha concluído o ensino médio, e corria atrás do meu primeiro emprego. Já tinha entregado muitos currículos no centro da cidade, mas não consegui. Foi ai que fui no SINE fazer meu cadastro e ver se conseguia alguma coisa. Lá a moça pediu minha carteira, ela nunca tinha sido assinada, né. Ela perguntou minha escolaridade, eu disse ensino médio. Ai ela disse, que a única vaga disponível no momento era na Sadia. Nem pensei duas vezes e, aceitei. Ela me entregou um papel, com data e horário pra que eu comparecesse no frigorífico. (Adriano, entrevista realizada pelo autor, 2018)

Observa-se que parte das vagas são disponibilizadas no SINE da cidade, neste caso os atendentes realizam uma avaliação prévia do candidato, antes de encaminhá-lo a Sadia, e levando em consideração os requisitos para

contratação dos frigoríficos os encaminham para o recrutamento. Levando em consideração o que representa ser qualificado para o trabalho operacional em frigorífico. De acordo com Palma (2000, p. 76), empregado qualificado é aquele que possui destreza para realizar o trabalho e, dependendo da atividade, força física.

Além das formas apresentadas acima, outras estratégias de se fazer chegar estas vagas aos candidatos, foram localizados em anúncios no Jornal Correio de Uberlândia entre 2000 e 2001. Em 2008, os anúncios foram expostos no Terminal de Central (Terminal de transporte coletivo), nas áreas de acesso as plataformas, uma área estratégica, uma vez que o número de passageiros era muito alto diariamente. Carlos Antônio informou que ficou sabendo da vaga por meio de uma placa (*banners*) anexado no terminal Central, que dizia: “Venha trabalhar conosco”. José Francisco também indicou que conheceu as Vagas pelo mesmo anúncio.

Portanto, quando pensadas os caminhos percorridos por essas vagas até chegar ao conhecimento dos candidatos, observamos uma variedade de possibilidades. Assim, a Sadia faz uso de estratégias quanto à divulgação das vagas buscando transmitir com clareza sobre a vaga disponível e alcançar o maior número de candidato para participarem do processo seletivo.

Ao questionamos sobre o processo seletivo utilizado pela Sadia, as entrevistas indicaram quatro momentos distintos que foram entendidos por nós como pertencentes ao processo de recrutamento. O primeiro corresponde a divulgação das vagas, como visto, o segundo o recrutamento, o terceiro a integração e o quarto, os primeiros meses de experiências. Portanto ao pensarmos em todo processo seletivo, entendemos que surge a possibilidade de percorrermos esse caminho na tentativa de compreender as relações conflituosas, as novas parcerias, as contradições e expectativas dos envolvidos na produção.

Sendo assim, após tornar as vagas conhecidas, a segunda fase do processo seletivo é a seleção ou recrutamento, nesta necessariamente deve ocorrer o contato do candidato com os responsáveis pelo setor de RH. Esses profissionais têm muito bem definido o que se busca no candidato. De acordo com Souza; Rodrigues (2014, p. 4), o papel do recrutamento é muito

importante para as empresas, pois visa selecionar os melhores candidatos para suprir as necessidades da vaga oferecida. Na entrevista comportamental baseada no perfil de competências busca-se conhecer o candidato, suas experiências profissionais e suas vivências através de perguntas abertas, específicas e sempre com verbos de ação no passado, que remetam o candidato a uma experiência já vivida. Estas perguntas específicas ajudarão o selecionador a averiguar a existência ou não das competências (ABREU; CARVALHO-FREITAS, 2009, p. 227).

Na perspectiva de quem emprega a entrevista realizada pelo RH possui função importantíssima, pois investiga-se o histórico pessoal do candidato a partir de seu relato (SANTANA, 2017, p. 63). A psicologia ocupacional vai entender que o recrutamento e a seleção de pessoas, dentro de uma organização, representam elevada importância, pois são as pessoas que compõem o ativo principal (SOUZA; PAIXÃO; ALVES, 2011, p. 46) para a empresa. Assim sendo, a psicologia ocupacional contribui para pensar o conceito de “seleção por competência”. Esse método amplia a visão por parte de quem entrevista (RH) para a capacidade do candidato, que concorre a uma vaga na empresa. Esse modelo, a partir de métodos como a entrevista, avalia a capacidade do candidato e se esse possui habilidades de ultrapassar as atividades prescritivas, assumir iniciativas, compreender e dominar novas situações no trabalho (SOUZA, 2011, p. 47). Portanto, o processo de recrutamento e seleção é uma atividade que procura atender às necessidades internas da empresa, mediante métodos e técnicas específicas, criadas para atrair e escolher os melhores candidatos (SOUZA, PAIXÃO, ALVES, 2011, p. 46), esses com características polivalentes.

Para a psicologia ocupacional existem dois tipos de Recrutamento, o interno e o externo. Segundo Teresa Patrícia Magalhães António, o recrutamento é interno quando, havendo determinada vaga, a empresa procura preenchê-la através do recapeamento de seus empregados, que podem ser promovidos ou transferidos (ANTÓNIO, 2014, p. 9). Os recrutamentos internos nos frigoríficos estão condicionados as promoções de trabalhadores que são elevados a postos como os de líderes. Ainda de acordo com António (2014, p. 9) isto significa que esse recrutamento ocorre por via do seu desempenho ou

por via da aquisição de novas competências, mostrando aptidão, com potencial e disponibilidade para o exercício da função a preencher. Mas vale ressaltar que, nos frigoríficos essa mobilidade recebe muita ênfase na integração do trabalhador em seus primeiros dias, como veremos mais adiante.

Ainda sobre o recrutamento, diferentemente da mobilidade interna que depende da demonstração de suas habilidades no dia a dia para alcançar novos postos. Os trabalhadores que investigamos nesse momento são os recém-contratados. Portanto, não é possível medir suas habilidades, pois esse de fato necessita da prática, nesse sentido os entrevistadores do RH, só conseguem acessar as experiências do mesmo e a partir de aí indicar a possível existência de competências que podem ser empregadas em favor da fábrica.

Sendo assim, no recrutamento externo, a empresa busca preencher determinada vaga com pessoas que ainda não pertencem àquela realidade, buscando atrair os candidatos por meio de técnicas de recrutamento (ANTÓNIO, 2014, p. 10). Estas vagas são aquelas com maior índice de rejeição pelos trabalhadores, principalmente a setores como a desossa. Vale ressaltar que para os postos de trabalho que estamos analisando, a Sadia não oferece e não exige curso de formação. Nesse sentido, muitos recém-contratados vão ter o primeiro contato com a nova realidade dentro da fábrica e não numa sala de aula, por exemplo. Então, como esse mecanismo (recrutagem e seleção) contribui para a exploração dos novos trabalhadores?

Na tentativa de responder tais questões, observamos que as perguntas do RH possuem força na procura de informações do candidato a partir das experiências vividas, e quando tratamos essas experiências fica claro a necessidade de os responsáveis pela entrevista conhecerem o candidato. Sobretudo para atestar em que condições aquele concorrente se encontra no mercado de trabalho, ou seja, se ele tem antecedentes criminais, mora na cidade, e se caso não for natural de Uberlândia, qual seria o motivo da sua vinda para a cidade? Caso consiga a vaga concorrida, o que tem a oferecer para a empresa? Quais são os seus planos para o futuro? Mas, para nós, essas perguntas possuem sentidos que podem corresponder a uma ideia sobre

o quanto as experiências desses candidatos são necessárias a organização do trabalho.

Em outras palavras, a segunda etapa da contratação nos diz muito, pelo simples fato de que a mais-valia produzida na linha está diretamente relacionada às dimensões de uma vida cheia de sentido e emancipada para o ser social que trabalha (ANTUNES, 2009, p.188 ) como perspectiva de vida, melhores salários, moradia, acesso à educação e cultura etc. Trata-se de uma qualidade de vida que não pode ser menosprezada por nós, pesquisadores, embora não nos coloque como capazes de aplicar julgamentos diante das escolhas de sujeitos inseridos na escala produtiva, mas que nos proporciona a capacidade de indicarmos possíveis caminhos para entendermos as dinâmicas das explorações. Sendo assim, entendemos que cada trabalhador é portador de uma consciência de sua própria existência.

A pesquisa nos apontou que os trabalhadores tentam justificar a sua decisão sobre onde trabalhar e como trabalhar a partir de suas experiências. Assim, torna-se necessário entender que as escolhas dos indivíduos dependem das suas trajetórias enquanto pessoas, consumidores, com empregos provisórios ou situação de desemprego entre outros aspectos. Entretanto, o modelo das abordagens nas entrevistas da organização evidencia a perspectiva de selecionar candidatos que atendam a demanda da empresa a partir de suas expectativas de vida, na tentativa de terem trabalhadores dedicados às tarefas que venham a realizar. Portanto, a condição atual do candidato, principalmente quando ele busca uma vaga de trabalho, pode nos revelar dimensões ainda não analisadas e que contribuem e/ou contribuirão para compreendermos as nuances do processo de exploração.

Sendo assim, a entrevista com os profissionais do setor de Recursos Humanos possui um direcionamento, esse localizar as competências. Quando questionado sobre o recrutamento, o entrevistado Roberto, nos relatou quais foram as perguntas feitas na entrevista com o RH. Bom, geralmente eles perguntam, se você fuma, bebe, como você se relaciona com as pessoas, se é comunicativo ou não, se é casado, se tem filhos, mora em casa própria, perguntam por que você quer entrar na empresa? Qual seu objetivo na empresa” (Roberto, entrevista realizada pelo autor, 2014).

Esses indicativos possuem o objetivo de induzir o trabalhador a expor, de certa maneira, alguns fatos de sua trajetória pessoal e profissional. Esses merecem destaques, principalmente caso possam determinar o nível das necessidades desse candidato. Por exemplo, no caso de um candidato homem as perguntas, se é casado e tem filhos, possui um peso, pois na mentalidade de quem contrata esse suportará com mais firmeza as mazelas do trabalho. Por que historicamente falando uma sociedade que ainda considera o homem com provedor da casa, acaba atribuído essa condição ao homem, mesmo com a diversidade de pesquisa que mostram o contrário. Que muitas chefes de famílias são mulheres. Em contrapartida, esse mesmo tema aplicado as mulheres possuem uma perspectiva diferente. De acordo com Bosi (2017), o critério que excluía as casadas, costumeiramente tentava se livrar do risco de lidar com grávidas e os direitos trabalhistas que as colocavam fora do trabalho por algum tempo. Essas perguntas são usadas para classificar os que melhores se enquadram na fábrica, mas vale lembrar que à medida que aumenta a rotatividade essa diferença tende a diminuir, pois o grande objetivo da fábrica é preencher as vagas.

Os trabalhadores se colocam a disposição da empresa em relatar tais experiências, mas isso não quer dizer que as respostas de fato seguem de acordo com o relatado. Até mesmo porque devemos considerar que os candidatos possuem estratégias, desejo ou necessidade em conquistar uma vaga, dessa forma eles buscam responder o que o entrevistado quer. Aquilo que vai de encontro com as possibilidades da competitividade proposta pela globalização. Isso significa que as pessoas entenderam tal proposta e as reproduzem em cada entrevista.

Quando questionado em entrevista para esta pesquisa, Roberto respondeu com certa convicção os seus interesses em conquistar uma vaga na empresa. “Eu sempre falava assim, eu quero crescer. Não quero ficar no mesmo patamar, assim minha resposta sempre foi positiva em relação a isso” (Roberto, entrevista realizada pelo autor, 2014). Ao ser perguntado, porque deixou o outro emprego, ele disse, “as possibilidades não era as mesmas”. Marcelo Silveira comparou a empresa inicialmente a uma árvore com os seus galhos bons e ruins. De acordo com ele, é preciso estar capacitado para

alcançar um bom lugar na empresa (Marcelo, entrevista realizada pelo autor, 2014). Entretanto, no ato da entrevista não é cobrado nenhuma prova de aptidão física no qual vai atestar o condicionamento físico, por exemplo, mas vai possibilitar a persuasão entre o profissional de RH e o candidato. Neste momento, ambos prometem o que há de melhor, o trabalhador sua força, dedicação, seguir as normas da empresa e ser polivalente. Em contrapartida a empresa (representada pelo profissional de RH), promete um salário em dia, progressão na fábrica, benefícios (cesta básica, plano de saúde, participação nos lucros etc.). O que se observa, é que ambos buscam seus interesses, o trabalhador em conseguir uma vaga e a empresa em conseguir completar seu quadro de funcionários. Portanto, a entrevista é importante por que nesse momento que ambos vão apresentar suas potencialidades.

As fontes têm indicado que a entrevista do RH, exige a compreensão de noção mais participativa dos trabalhadores na linha. Isso por qual motivo? É devido ao fato de que todo trabalhador necessita apresentar durante a entrevista suas potencialidades ou competências, elas devem ser apresentadas sempre num tom de superação. E nesse momento, que o sujeito consciente ou inconsciente, percebe que o ideal para a empresa é que ele deseje "crescer" juntamente a ela, pelo menos esse é um pacto inicial estabelecido no momento da entrevista. As competências se definem pela capacidade de superar. Superar principalmente as dificuldades da linha, porém, essas dificuldades serão tratadas em outros momentos, ou seja, no dia a dia, mas, o que importa na entrevista, é apenas entender que terão que superar problemas na fábrica.

A sensação inicial que os trabalhadores têm no ato da entrevista, é que as possibilidades da empresa são muito maiores que outrora (trabalhos anteriores), por isso que se tornam tão atraente para alguns, mas isso fica restrito apenas na entrevista com RH, pois na prática isso representa algo totalmente diferente. Para ilustra melhor, tomemos como exemplo, um benefício ofertado pela empresa. O Programa de Participação nos Resultados (PPR), parece ser sedutor no momento da entrevista, mas o candidato só vai ter real conhecimento dos efeitos desse benéfico na linha, isso quer dizer, que

para se alcançar este, terá que trabalhar que o previsto, fazendo horas extras em sábados, domingos e feriados. Pois trata-se:

De um índice obtido a partir de um conjunto de variáveis: obtenção de metas de produção, absenteísmo, acidentes de trabalho, horas trabalhadas x horas paradas (por exemplo, quando máquinas estão quebradas), peças e materiais refugados. Esses índices são estabelecidos pela empresa para cada setor da produção e acompanhados por comissões constituídas por representantes indicados pelos trabalhadores. A partir desse acompanhamento, os representantes dos trabalhadores orientam os demais quanto às necessidades em relação à obtenção dos índices. (VARUSSA, 2012, p. 100)

O grande objetivo do RH é fazer com que os candidatos entendam que tudo que a empresa oferece para além do salário é benefício. E que a obtenção destes, requerem muito esforço e dedicação, essa estratégia ganha força por que muitos candidatos nunca tiveram acesso. Por essa razão que tais instrumentos são apresentados com benefícios e não como direitos conquistados por meio de muita luta e debates.

Entendemos que a entrevista realizada na admissão de pessoas para a linha de produção contribui na construção do perfil do trabalhador, pois é uma forma de estimular habilidades dos candidatos, e que essas possam contribuir para a produção, ainda que se realize por via de exploração. A busca por trabalhadores corresponde a um trabalho minucioso que consiste em encontrar pessoas que estejam dispostas a assumir as responsabilidades e a crescer através das possibilidades abertas pela empresa. Situações que outrora talvez não fizesse presentes no dia a dia de milhares de trabalhadores, devido ao fato de terem trabalhado em fazendas, em supermercados, em lojas de roupas ou até mesmo em trabalhos informais, que não os contemplavam com benefícios como os citados acima.

A empresa utiliza-se desses anseios para alcançar uma redução de custo na produção, enquanto elimina as especialidades em determinado setor ou máquina, de modo a buscar algo além da relação estabelecida entre o trabalho e o salário. Ao pensar a respeito das condições de trabalho, a mão de obra envolvida nesse processo produtivo assume menor custo de trabalho e as mais flexíveis e precárias condições de trabalhos possíveis (POCHMANN, 2002, p. 33). Porém, os mais recentes trabalhadores tendem a suportar com mais vigor e esperança as precariedades.

Portanto, a troca de promessas realizadas entre os trabalhadores e profissionais do RH, condiz muito com os relatos dos trabalhadores enquanto expectativas e projetos. Mas devemos nos ater a ideia de superação. Haja vista que a partir desse momento será muito destacada pelos trabalhadores recém contratados. Isso não por que desejavam estar o tempo todo sendo explorados, mas por que falamos de um setor produtivo que exige muito de sua dedicação. O momento seguinte do processo seletivo corresponde à integração do trabalhador a empresa e, à formação do trabalhador para a função a que foi designado, no qual é observado nos três primeiros meses, que vão de encontro com o período de experiência que está tanto no imaginário dos trabalhadores como dos profissionais da administração.

A integração é uma forma de apresentação da empresa, que pode acontecer entre dois e três dias, isso de acordo com emergência da empresa em inserir os candidatos ao quadro de funcionários. Essa integração ocorre em horário comercial e corresponde ao contato do candidato com supervisores, líderes, equipe de segurança do trabalho, gerente da unidade, etc.

Portanto, as relações entre supervisores e operários no interior das fábricas, tais como as que serão apresentadas no texto, são regidas tanto por conflitos, quanto por atos cooperativos, assim firmam-se relações, atribuições e hierarquias à medida que a produção sofre mudanças. Por essa razão que as promessas são tão importantes, porque é no processo de recrutamento que inicia essa relação de amor e ódio entre trabalhadores e supervisores. Pois, a hierarquia, não permite que a parte menos favorecida neste emaranhado de interesses participe de qualquer “gestão” da empresa, no entanto, é lançado sobre esses, noções de participação. Isso é claro, que dizer que ser um colaborador não representa muito na fábrica quando uma categoria deseje aumento salarial, por exemplo. Essa noção gera uma falsa sensação de participação, pois, firma-se em domínio e extrema exploração dos trabalhadores, já que se manifesta sob o aspecto e manto de ares democráticos e “participativos”.

No momento da integração busca-se convencer os candidatos a aderir ao projeto da empresa que se dá pelo envolvimento que o sujeito passa a ter com a mesma, ou seja, pela noção participativa (colaborador). Mas para que o

trabalhador entenda e pratique essas noções, são criadas estratégias que visam buscar o consentimento do trabalhador para seu projeto. Entendemos que, em suma, esse consentimento parta inicialmente das palestras motivacionais que ocorrem no processo de integração. É nesse momento que o convite é lançado para os candidatos selecionado. Mas do que se trata esse convite?

É um convite, para ser diferenciado, pois o trabalhador vai perceber as dificuldades da linha de produção, e com suas habilidades devem possibilitar alternativas de resolução. Neste caso, entendemos que esse seja o caminho que os levaram a outro momento da fábrica, ou seja, a mudança de cargo ou promoção, novos benefícios como os bônus e produtos da empresa sorteados em festas, além de outros.

Sendo assim, acreditamos ser este momento importante para fortalecer o elo para que haja a adesão dos trabalhadores ao projeto da fábrica. Nele percebemos uma sensação de empatia por parte da administração com os trabalhadores. Esse contato se torna fundamental para efetivar não somente ao trabalhador a sua escolha, como também serve para lançar, ideologicamente, as bases que comportaram as perspectivas dos funcionários com as possibilidades apresentadas pela empresa durante a entrevista.

Para tanto, a relação que o processo de integração efetiva compõe a projeção e a formação de um trabalhador capaz de aplicar a sua capacidade laboral juntamente com as suas aspirações de carreira na fábrica. Para Deise do Amaral Tyska formada em Administração de Empresas pelo IBGEN, “o treinamento de integração facilita neste processo (de seleção) fornecendo informações para promover a adaptação” (TYSKA, 201, p. 60). No caso, a adaptação do trabalhador ao modelo de produção, por essa razão que as falas dos supervisores e líderes são importantes, pois não tem a intenção apenas de apresentar a o histórico de crescimento da empresa, mas de reforçar as possibilidades da mesma.

Sendo assim, é preciso que o trabalhador compreenda ali, uma dinâmica indispensável, perceber que de fato existem garantias quanto às promessas empreendidas pela empresa no processo inicial, mas para alcança-las os candidatos devem estar dispostos a adequar a fábrica. E essas vêm em forma

de palestras motivacionais, seguem um rito muito monótono, entre uma formação (qual é o uniforme usado pela empresa) e outra (que para se preparar para o trabalho o trabalhador deveria chegar 30 minutos antes). Para isso, a empresa tem o apoio de profissionais capazes de articularem e conduzirem esse momento. E é justamente na integração que esses administradores precisam demonstrar caminhos ao induzi-los a cooperar.

Quem abriu a fala foi o supervisor da desossa nem lembro mais o nome dele, ele deu as boas-vindas ao grupo. Disse que estava feliz por fazer por aquele momento. Enfim. Ele iniciou falando da empresa, falou onde foi fundada, quando foi fundada. Disse também, que a Sadia era muito grande e tinha unidade em todo o Brasil e que ele tinha conquistado muita coisa trabalhando na Sadia. E que tinha iniciado na empresa na função de desossador de pernil, (Adriano, entrevista realizada pelo autor, 2018)

Atentemo-nos, ao depoimento do supervisor, ao dizer que tinha conquistado muitas coisas trabalhando na Sadia, e que iniciou sua carreira na desossa de pernil. Sobre o que os supervisores elegem como importante, estão suas trajetórias, isso porque o processo de recrutamento nada mais é do que a troca de experiências. Nesse caso, compreendemos que essas trocas diminuem o distanciamento gerado pela hierarquia, e ao mesmo tempo permitem que os candidatos tomem como referência a trajetória do outro.

Têm-se, então, as experiências da fábrica que advém da tentativa de agenciar os candidatos, pois entendemos que se eles possuem perspectivas, fizeram escolhas, criaram objetivos e concorreram a uma vaga na empresa, estão, portanto, decididos no mínimo a trabalhar. Por outro lado, percebemos que a trajetória de um líder, de um supervisor ou de um gerente possui significado, principalmente se alguns começaram a carreira da mesma forma que aqueles candidatos, isso poderá elevar os ânimos dos candidatos por se tratar de um exemplo positivo de ascensão na empresa.

Chamar atenção para pessoas que tenham alcançado a tão sonhada ascensão profissional nos remete as possibilidades existentes na fábrica. Esses profissionais bem-sucedidos deverão ser encarados como ícones e identificados como exemplos a serem seguidos. A condição que esses supervisores passam a ter para os candidatos evidencia algo muito importante para nós, que todos ingressantes estão aptos a traçar um plano de carreira para as suas vidas, assim como aconteceram com eles.

Para se chegar ao mesmo nível (lugar) ocupado pelo supervisor, pelo líder ou pelo gerente, é preciso saber superar as dificuldades da produção. É nesse momento que se torna possível sacramentar o perfil do trabalhador, que é convidado a ser diferente, a seguir as normas e a enfrentar a produção como um obstáculo a ser superado. Resumindo, é preciso ser autônomo, dinâmico, carismático e saber negociar com os demais trabalhadores da linha de produção.

Por tanto, a integração serve para sacramentar os discursos de ascensão, obviamente pelas normas da empresa ao enfatizar a importância da coletividade, o comprometimento e a vontade de crescer. Essa característica fica mais evidente quando trabalhadores reconhecem que os caminhos da mudança de cargos, dependem apenas dos trabalhadores, como pode ser observado na fala do entrevistado, eu estava me adequando aquela cultura nova, agora que eu estava entrando, tipo assim, agora vocês não pertencem mais a cultura da empresa antiga, agora vocês fazem parte de uma nova cultura” (Roberto, entrevista realizada pelo autor, 2014). Questionado sobre como ele aprendeu essa noção de cultura, o entrevistado respondeu: Foi no dia da integração. O supervisor quem disse, que tínhamos que entender o que era trabalhar na Sadia (Roberto, entrevista realizada pelo autor, 2014).

Esse elemento diz muito sobre a constante tentativa de construir o trabalhador ideal para a Sadia, uma vez que a ideia de cultura, nos encaminha na identificação de um procedimento como transmissão de saberes e práticas que irá contribuir para a formação daqueles trabalhadores nas funções que irão desempenhar. Trata-se de uma cultura que ensina como usar os equipamentos de segurança, ter cuidados com a higiene e com a limpeza da linha. Mas, também aprender a superar as dificuldades da linha de produção. Neste sentido, o processo de integração deve ser mais do que um simples “treinamento” prestado por instrutor em um turno de trabalho e sim efetivo processo de acompanhamento do novo funcionário durante dado período (TYSKA, 2011, p. 8).

Enfim, percebemos que as suas palestras seguem o mesmo raciocínio, o da formação desse operário, inicialmente, ocorre o convite aos trabalhadores a se tornarem colaboradores da empresa. Tal momento motivacional é

conhecido na empresa como “integração”, a palavra é digna de ser analisada, por mais que os trabalhadores nem se preocupem com o seu significado devido aos seus imediatos interesses na empresa que correspondem a conseguir a vaga proposta. Integrar os indivíduos a uma instituição é torná-los parte da empresa.

Entendemos que nesse contexto encontraremos aqueles que há tempos sentem-se parte da empresa e outros que buscam desvincular rapidamente, por que perceberam que as promessas não condizem com a realidade e abandonam seus postos de trabalho nos primeiros meses de contrato. Por essa razão que o quarto momento do processo de seleção é tão importante para nós. É nele que observamos as contradições entre as propostas feitas no recrutamento e reforçadas na integração com as condições de trabalho que os recém-contratados são inseridos. Isso, por que a consumação das formas de exploração depende de formatos aparentemente simples, mas que atendam a máxima demanda da produção.

Sendo assim, o período de experiência é o momento de provar os candidatos, e obviamente este será cobrado na produção. Essa percepção foi por nós apreendida graças as entrevistas coletadas e analisadas. Através delas, buscamos entender a diversidade dos projetos seja pela empresa, seja dos trabalhadores. Campos (1996, p. 192), afirmou que, através do relato oral, podem-se verificar os sentimentos de cada indivíduo nas mais diversas situações esplanadas, revelando-se situações de orgulho, contentamento, desejos e aspirações, desgostos e tristezas mais profundas.

Era meu primeiro dia, estava na experiência, achei até bom porque pude mostrar que podia fazer qualquer coisa. Foi cansativo, foi. Mas precisava do trabalho, no tempo de experiência eu gostava isso era como eu mostrava que eu era bom pra empresa, apesar de alguns colegas falarem comigo que aquilo não era vantagem alguma, eu gostava, pois, tudo que tinha pra fazer o supervisor me chamava, eu achava interessante, me achava até mais importante que os outros, como se eu fosse capaz de fazer um pouco de tudo e bem feito, vestia a camisa. (Acervo da Pesquisa, entrevista realizada pelo autor, Luiz André, maio de 2016.)

Na fala acima é possível identificar o período de experiência em que o trabalhador recém-contratado é submetido. É bom esclarecer que os três primeiros meses desse sujeito na fábrica estão condicionados a um ponto de vista contratual (com direitos e deveres respaldados pela CLT) e imaginário

(baseado nas práticas internas da fábrica como, por exemplo, tem que fazer horas extras nos sábados), que leva o trabalhador em pouco tempo a se adequar às diretrizes da fábrica.

Iniciemos pelo trecho “fazer qualquer coisa”, nos apresenta uma peculiaridade que é do nosso tempo, o trabalhador polivalente, aquele que está apto a realizar diversas tarefas sem se prender em uma especialidade, mas também pode contribuir intelectualmente com a produção como apresentados nesse item. Mas também abre a possibilidade de enfrentarmos questões como a noção participativa dos funcionários na produção.

Isso porque as escolhas que futuramente vão associar um trabalhador a um papel de sujeito submisso, pronto para realizar quaisquer tarefas, estão ligadas diretamente à condição de classe e à experiência de vida. Percebe-se então que as escolhas não podem ser julgadas. Nesse caso, a polivalência do trabalhador junto às motivações presentes, garante certa manutenção nas relações internas da fábrica. Torna-se uma maneira de controlar as suas ações, pois o funcionário recém-contratado é cobrado tanto pela empresa, como pelos colegas mais antigos, uma vez que serão esses que jugaram suas habilidades. A aquisição de uma vaga não se refere a apenas assinar a carteira, mas ao processo posterior a este, no caso o fazer (produzir). São pressões advindas da administração, dos trabalhadores antigos, pois eles avaliam o recém-contratado por ensinar o fazer. Sendo assim, logo serão evidentes as pressões que se materializarão no aumento da produção, por exemplo, pelo viés das horas extras como obrigação em fins de semana no período de experiência para alguns setores. Ao ser questionado sobre seu período de experiência o trabalhador Pedro Henrique, do setor da higienização da desossa, nos disse que era uma regra da empresa e que todos os trabalhadores novatos deveriam ir aos sábados fazer horas extras.

Na primeira semana trabalhando na higienização, o supervisor passou anotando o nome dos trabalhadores que ia trabalhar no sábado, aí um dos colegas me disse que todo novato tinha que ir toda vez que a linha rodasse no sábado durante a experiência (Paulo, entrevista realizada pelo autor, 2018).

Ao questionar quem transmitiu essa informação se foi o supervisor ou líder, sua resposta foi: “não, não, foi o cara que me treinou para aquela função”

(Paulo, entrevista realizada pelo autor, 2018). Isso nos aponta para outras dimensões, o interesse dos trabalhadores antigos em sustentar essa obrigação, como caminho que lhes garantisse maior possibilidade de não ter que ir aos sábados para higienização dos setores, ou seja, ficou evidente que essa era uma estratégia dos trabalhadores antigos. E a aceitação desse trabalhador novato em colocar-se à disposição da empresa lá na entrevista se materializa na forma de horas extras. Mas o que torna isso possível é o discurso de que era “necessário superar as dificuldades da linha” para cumprir as metas. Com a entrada do recém-contratado, esse desafio é transmitido como obrigação e seguindo o mesmo processo percebemos esse trabalhador aderindo às normas, mesmo que não venham da empresa e sim de seus companheiros, mas é entendido como se partisse da empresa.

Outro fator importante de destacar na entrevista de André Luiz, é o trecho “eu gostava disso era como eu mostrava que eu era bom pra empresa”, esse trecho está associado aos comandos dados pelo seu superior. E mostrar que é bom pra empresa representa assumir a postura da empresa (vestir a camisa), assim como verificamos no treinamento. Na prática, essa condição se manifesta no aumento progressivo das metas estipuladas pela empresa, e o resultado positivo para os trabalhadores vem na forma do PPR (Programa de Participação dos Resultados).

Se o aumento da meta é adequado, entendemos, a partir disso, os problemas que os frigoríficos enfrentam com a mão de obra. Não faz sentido alcançar a sua capacidade máxima de produção quando se tem um alto índice de afastamentos, por exemplo. Entretanto, o que tem acontecido é o oposto, e por isso, ocorre tamanha rotatividade. Para se alcançar as metas ocorre uma sobrecarga dessa mão de obra pela intensidade e pelas horas a mais trabalhadas (SANTANA, 2017, p. 77).

Portanto, a relação que se cria desde o processo de seleção, passando pela integração, é dotar os trabalhadores para uma intensa condição de trabalho que viverão. A demanda interna quanto ao aumento e eficiência de produção, por exemplo, deve ser precedida ou acompanhada de um fator positivo por parte dos que a demandam (SANTANA, 2017, p. 58). Nesse caso, observamos a persuasão balizando o que chamamos de adesão ao projeto de

exploração da empresa. Entretanto, esse fenômeno só pode ser compreendido por meio das relações que se criam entre trabalhadores e supervisores haja vista que a celebração de um contrato entre empresa e trabalhadores se baseia nas promessas expostas entre ambos. O trabalhador promete ser pontual, fazer horas extras quando necessário, ficar atento com a sua produtividade etc. Por outro lado, a empresa promete ser pontual com o salário, auxílios e benefícios e garantir boas condições de trabalho e promoções.

O processo de recrutagem e seleção nos apresentou a dinâmica da gerência, que por sua vez tenta por meio da persuasão responder a todos os planos daqueles trabalhadores (pois tendem seguir o mesmo sentido) de modo a inseri-los igualmente no contexto da fábrica, a fim de eliminar todo e qualquer indício de desigualdade profissional, isto soa mais como um momento no qual todos têm as mesmas oportunidades. Coisa que não corresponde à realidade desse setor, não existem vagas de líderes para todos os recém-contratados, mas os discursos na integração são de fatos para todos.

No referido processo de aprendizagem o que não falta é a importância que se tem dado a este último item, a valorização do trabalhador na integração, com grande destaque para o despertar de suas lideranças. Na perspectiva de que cada um é uma parte importante, não que discordemos disso, observamos que o problema ocorre quando tais discursos induzem a serem promessas vazias. O desejo do capitalista, é convencer o trabalhador que tudo que oferece é essencial, mas na prática a persuasão por meio de benefícios como plano de saúde, odontológico, funerário, cestas básicas e kits da empresa, não representa a aceitação final do trabalhador. Localizar as competências dos candidatos e encaminhá-los para funções extremamente desgastante não vai representar permanência no trabalho e prova disso é o alto índice de rotatividade nesse setor produtivo.

Os processos realizados com os ingressantes corroboram para a ampliação dos meios de exploração, devido ao fato de que os trabalhadores recém-contratados em muitos casos irão seguir a proposta da empresa. Antes mesmo de o trabalhador aprender como realizar o corte de determinada peça de carne é na integração que este tem o primeiro contato com a realidade da linha de produção.

Nesse sentido, pensar a organização do trabalho é também pensar os conflitos existentes na linha de produção. Por essa razão, no capítulo seguinte abordaremos práticas que são vividas pelos trabalhadores e que por muito tempo serviram ao capital no seu projeto de aumento da produtividade com baixo custo. Elas potencializaram os ganhos da fábrica, mas em contrapartida exploravam os trabalhadores no dia a dia. São práticas como, minutos residuais, negociação e pagamento de faltas, desvio de função etc. Práticas que foram e são vividas na fábrica da Sadia em Uberlândia, e que merecem ser abordadas. Entretanto, este tema ficará para o terceiro capítulo dessa tese. Abordaremos o início das atividades da Sadia na cidade porque esse ponto é importante relativamente ao contexto da implantação da empresa e do início de suas atividades 2000.

Conforme tentarei demonstrar e discutir, a estrutura da Sadia pertencia à Granja Rezende que, em dezembro de 1999, vendeu 90% das ações para a Sadia. Tal frigorífico era considerado o maior e mais moderno da América Latina, com capacidade de abate de quatro mil suínos por dia. Contava com uma fábrica de Óleo, granjas e logística própria. Portanto, destacaremos os caminhos trilhados pelo Grupo Rezende, na constituição desse espaço produtivo dentro da cidade e os desdobramentos gerados por essa empresa em relação à dinâmica demográfica de Uberlândia. Isso porque precisamos observar a expansão da fábrica dentro do discurso de modernização da cidade. Sendo assim, é importante discutir as condições de transformação da Granja Resende em planta produtiva da Sadia.

## **Capítulo 2**

**A SADIA em Uberlândia: da herança deixada pela Granja Rezende à reestruturação produtiva no começo do século XXI**

## **2.1 Uberlândia se torna um polo migratório: interpretações sobre a industrialização de Uberlândia a partir da década de 1970**

De acordo com Centro de Estudos, Pesquisas e Projetos Econômico-Sociais (CEPES), a cidade de Uberlândia encontra-se localizada na Região Sudoeste do estado de Minas Gerais, na Mesorregião do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba. O município é o principal centro dessa Mesorregião e teve seu desenvolvimento em curto período, esse é observado entre os anos de 1980 e 2006 (CARNEIRO FILHO, et al., 2008, p. 1). Esse período ganha destaque nessa tese em razão do discurso de reestruturação econômica e tecnológica da cidade que circulou nas diversas esferas da sociedade uberlandense alcançando outras regiões. Nesta encontra-se as justificativas de colocar Uberlândia entre os grandes centros urbanos, mas, para isso era preciso que ocorresse sua “modernização”<sup>3</sup>. Primeiramente, devemos destacar que o intuito de observar as transformações provocadas pelo projeto de expansão de Uberlândia com vista para sua emancipação comercial e industrial no fim do século XX se explica pela necessidade de compreendermos o contexto no qual a Sadia inicia suas atividades na cidade. Para isso, optamos por tentar reconstituir o processo no qual impulsionou mudanças na fábrica, a partir do projeto de reestruturação produtiva do Grupo Rezende.

Entretanto, vale destacar que o conceito de modernização se apresenta muito desafiador, uma vez que ele passa uma falsa sensação de progresso a todos os envolvidos. Uma noção muito generalista, que concentra em si aspectos considerados comuns as classes sociais pois, o planejamento (do moderno) traz a racionalidade para sujeitos que acreditam que se beneficiam dele. No entanto, deve-se considerar que a modernidade não é capaz de atender todas as classes. Nesse sentido, sua criação foi categorizada na busca por uma definição de futuro, baseado nas decisões do presente dentro de um projeto de dominação. Nesse sentido,

A narrativa hegemônica do capitalismo, procura ocultar as contradições e as desigualdades sociais. Como se fosse possível o desenvolvimento do capitalismo sem a intensa exploração, sem a

---

<sup>3</sup> O conceito de modernização aparecerá nesta tese, por que é o termo consta nas fontes a que dispomos, no entanto, entendemos que se trata do processo de reestruturação produtiva como abordado por (MOREIRA, 2012).

extensa expropriação e sem o uso da violência e a repressão aos movimentos sociais de trabalhadores do campo e da cidade (MOREIRA, 2012, p. 2).

Portanto, as narrativas em defesa do moderno tentam avançar na contramão das duras condições enfrentadas pelos trabalhadores no campo e nas cidades. O discurso é desenhado sobre um processo que induz visar apenas uma direção, aquela que liga todas as classes num amanhã melhor. No entanto, esse fim não é comum a todos. De acordo com a pesquisa de Moreira (2012, p.1), sobre o processo histórico de reorganização das relações de trabalho no campo. O autor destaca que as versões hegemônicas da burguesia sobre o moderno, ocultam as dinâmicas, ritmos e relações sociais do capitalismo (MOREIRA, 2012, p.1)

Isso ocorre, por que quando projetado uma perspectiva de moderno para o capitalista industrial, por exemplo, a este se destina um anseio específico e, por conseguinte não deve ser comparado com o anseio do trabalhador, e assim vice-versa. Quando tratado perspectivas distintas dentro de um projeto modernizador, esse fenômeno não implicará num resultado satisfatório de um desses grupos, haja vista, que os objetivos passam primeiramente pelo filtro do lugar social no qual aquele sujeito está inserido. A partir dessa abordagem, este sujeito é implantado no planejamento de moderno. Dessa forma, os resultados podem ser satisfatórios ou não, ou possuir um limite de tempo, pois, logo novas técnicas serão empregadas na busca incansável do moderno. É nesse processo, que os conflitos são evidenciados e neles experimentados relações que provam o resultado final do projeto modernizador.

Este problema nos revela as relações em que o Brasil se propõe no final do século XX, uma vez que, o mundo capitalista mergulhou profundamente nesse ideário com a Abertura Comercial (MIRANDA, 2001, p. 15). Que teve início durante o governo de José Sarney de Araújo Costa do Partido do Movimento Democrático Brasileiro (PMDB) então presidente do Brasil (1985-1990), foi a grande aposta do capital estrangeiro para expandir mercado consumidor, acesso a matéria-prima a baixo custo. Em contrapartida, os países que receberam esse capital estrangeiro defendiam outras perspectivas. No caso do Brasil, o objetivo em atrair indústrias estrangeiras era inicialmente para

gerar um choque competitivo e obrigar o empresário nacional a engajar-se na onda de modernização que acontecia no resto do mundo, com fim voltado para a geração de emprego. Uma vez que os índices de desemprego alcançavam números preocupantes.

A proposta de modernização brasileira, baseada em força o empresariado brasileiro a adaptar-se ao contexto mundial se deu em três fases: na primeira etapa durante o governo Fernando Collor do (PRN) entre 1990 e 1994, que foi marcado por ajustes destinados a elevação de eficiência operacional; a segunda entre 1995 e 1997, voltados à redução de custos e à melhoria de qualidade.

Neste período as empresas deram continuidade a racionalização produtiva e administrativa iniciada antes, o que diferencia da anterior é incluir importantes investimentos em modernização dos equipamentos e por alguns investimentos em expansão, neste período já havia amadurecido os canais de comercialização para dar curso a um previsível aumento de importações. (MIRANDA. 2001, p. 27)

A última etapa corresponde o período de 1998 até 2002 com objetivos de combinar eficiência operacional, a uma acentuação de investimentos voltados a renovação de produtos ao objetivo de expansão de capacidade. As três fases apresentadas, tiveram como objetivo ampliar os investimentos para aumentar a produção com baixos custos, e para isso novas técnicas foram aplicadas a produção como grande aposta. As estratégias estavam vinculadas a uma série de movimentos que correspondeu principalmente no deslocamento de filiais para regiões potencialmente produtivas, haja vista que a produção necessita de mão de obra e matéria prima barata. Esse deslocamento foi muito bem explorado no Brasil graças ao pouco investimento destinado a indústria local até então acostumadas a caminhar com capital próprio. Portanto, esse capital estrangeiro se beneficiou e muito do sucateamento das indústrias locais por meio das fusões e aquisições dessas indústrias e marcas que não conseguiam competir e foram caminhando para a falência.

Os setores mais disputados em termos de atração foram os setores de bebidas e de mineração que receberam altos investimentos para a ampliação tecnológica, ou seja, inserção de novos maquinários que representava maior eficiência na produção e a tão sonhada modernização das relações de

trabalho. Sendo assim, grande parte das indústrias nacionais, essas dos mais diversos segmentos (mineração, bebidas/alimentos) ou buscaram nos investimentos estrangeiros como possibilidade de se adequar aos novos procedimentos industriais ou foram engolidas pelas que tinham maior potencial produtivo.

Os diversos setores industriais desde a mineração até as empresas de alimentos tiveram que buscar alternativas que possibilitasse a redução de custos na produção. Em particular na conduta empresarial no que diz respeito à modernização e ao investimento fixo (são investimentos destinados a aumentar a competitividade e/ou capacidade produtiva, tecnológica e comercial no futuro) (BIELSCHOWSKY, 2000, p. 45).

Em contrapartida, outro grupo se tornou menos atraente aos investimentos estrangeiros, gerando uma preocupação desses nos caminhos que seguiriam para se projetarem no cenário mundial da produção. Sendo assim, os frigoríficos eram entendidos como pouco atraentes a esses investimentos e passaram a estabelecer novas metas para não distanciar da nova onda de modernização mundial. Segundo Bielschowsky (2000, p. 51) a busca por potencializar a produção garantida pelos investimentos fixos, possibilitaria a indústria ampliar seu grau de competitividade nos mercados, no entanto as fontes coletadas na pesquisa nos mostraram justamente o pouco investimento que os frigoríficos tiveram desse capital estrangeiro, pois o Grupo Rezende atuou principalmente com recursos próprios e com empréstimos bancários.

Os principais investimento do Grupo foram para ampliação do Parque Industrial, com a construção do abatedouro de aves, a fábrica de ração, o aumento do número de produtores integrados, investimentos em novos produtos industrializados, etc. Esses investimentos colocou o Grupo entre os dez maiores produtores de proteína animal do país, pois atendia as “novas” normas de competitividade do mercado principalmente associado ao fator tecnologia empregado na produção, qualidade de produção e aceitação dos seus produtos tanto no mercado interno como no externo. Contava com uma gerencia de Marketing e “atendia 4% do mercado brasileiro em 1999 e com previsão de alcançar 12% até 2003” (Acervo da pesquisa, Jornal Correio de Uberlândia, abril de 1999, pag. A-7). A aceitação de seus produtos apesar de

concentrada no Sudeste e centro-oeste do país havia projeções que visavam o fornecimento para o Nordeste ampliando seu mercado consumidor. De acordo com sua administração existiam planos também para ampliar as exportações de seus produtos. Em caráter competitivo, não era o maior Grupo do Brasil no período, mas estava entre as dez maiores distribuidoras de proteína animal do país.

No entanto, buscamos compreender neste capítulo como o discurso de modernização empreendido na cidade foi vivido e interpretado (na documentação aqui pesquisada), e se houve transformações para a cidade nas três últimas décadas do século XX. A invocação da modernização das relações de produção, a modernização das relações de trabalho e a modernização das relações comerciais, foram e são expressões tão difundidas, que pareciam ser a solução para os problemas do homem. Um novo contexto de possibilidades capazes de inserir qualquer localidade no mapa mundial das relações contemporâneas de mercado. E de acordo com otimistas locais a cidade possuía características necessárias para a efetivação de seu projeto de desenvolvimento comercial. Nesse sentido, quais caminhos foram os escolhidos pela administração local para incentivar o crescimento da cidade em apenas três décadas?

Ao que concerne a investimentos em infraestrutura, destinados à construção e ampliação do espaço fabril na cidade de Uberlândia, observamos a participação do Grupo Rezende em seu projeto de reestruturação produtiva, composto pelo alargamento do espaço fabril (construção do abatedouro) e desenvolvimento genético. Sendo assim, esse planejamento visava a construção de granjas, fábrica de ração, incubatórios, abatedouros e indústria. Ao pensar o projeto de expansão da empresa localizamos nas fontes coletadas o empresário do setor de proteína animal Alfredo Rezende, fundador da Granja Rezende solicitando ao prefeito Municipal que autorizasse a doação de Imóveis na zona urbana para a instalação do novo Abatedouro de Aves (Ata da primeira sessão Ordinária, setembro de 1974, livro 84, p.191). O terreno solicitado está atualmente localizado na rua Francisco Bernardes de Assis, 200 no Bairro Jardim Brasília, cidade de Uberlândia com uma área total da aproximadamente 114.515,83m<sup>2</sup>.

Em setembro de 1974, a solicitação foi encaminhada a Câmara Municipal de Uberlândia para debate, cujo objetivo era a doação da área acima para o desmembramento do abatedouro de suínos do de aves localizado no mesmo bairro. O tramite desse processo nos apresenta uma prática que foi muito usada principalmente após a Abertura Comercial Brasileira para capital estrangeiro, pois vai de encontro principalmente com a negociação de empresários e político, na busca de uma cooperação em que envolvia a doação de terrenos e outros benefícios como forma de incentivo local para a indústria, em contrapartida observa-se o discurso da geração de empregos.

Ao observar o processo de doação do terreno atentamos para a interpretação dos vereadores acerca da modernização de Uberlândia. Nesse sentido, podemos avistar o que foi prioridade nessas seções e como a própria cidade foi entendida nesse contexto. O vereador Antônio Agripino Sobrinho foi favorável ao projeto, dizendo que se tratava de uma instalação de uma parte da firma Granja Rezende S/A, destinada a abater 48.000 (quarenta e oito mil) aves dia, ela irá proporcionar ao município um aumento da arrecadação de seu I.C.M.S, além de gerar vários postos de trabalho (Ata da primeira sessão Ordinária, setembro de 1974, livro 84, p. 191). Entendendo que o caminho para a industrialização de Uberlândia passaria principalmente pela a geração de emprego, o vereador Orestes Claudio Fernandes abrange esse processo como uma necessidade, pois a implantação desse abatedouro significaria em aumento de postos de trabalho trazendo benefícios para a cidade e completou, estimava-se com esta doação a construção do Abatedouro em que contribuiria para o processo de industrialização da cidade (Ata da primeira sessão Ordinária, setembro de 1974, livro 84, p. 191).

Entendendo a necessidade para a implantação desse abatedouro como proposta de emancipação industrial, o vereador Orestes Claudio Fernandes disse que esta ampliação significaria o aumento de postos de trabalho trazendo benefícios para a cidade. Pois, estimava-se com esta doação a construção do Abatedouro em que contribuiria para o processo de industrialização da cidade (Ata da primeira sessão Ordinária, setembro de 1974, livro 84, p. 192). Este projeto não é inconstitucional e, se seus pares não votarem favoráveis a um projeto desta natureza, eles estarão com esta medida, querendo impedir a

industrialização de Uberlândia e, mediante isto, eles podem encerrar suas carreiras políticas (Ata da primeira sessão Ordinária, setembro de 1974, livro 84, p.191).

O projeto de modernização passa a ser composto por um tom mais acentuado, justamente por que o caminho desenhado é o incentivo ao fortalecimento local da indústria e do comércio como propulsor da economia local. Para tanto, houve a necessidade de articular estratégias capazes de incentivar os empresários nesse investimento. Neste caso, a Granja Rezende para além do novo abatedouro, nas décadas seguintes destacou-se no cenário nacional e internacional por possuir o Parque Industrial mais moderno de América Latina.

A década de 1970 para o grupo Rezende foi determinante na implantação de algumas técnicas. O “sistema Integrado” que contribuiu para o aumento da produção, uma vez que a indústria entra nesse processo com insumos e o produtor rural torna-se responsável pela engorda e os cuidados com o lote de animais. Esse sistema garante o controle da indústria num processo fora da indústria, pois ofertam assistência técnica e veterinária aos produtores. O cenário de reorganização produtiva empreendida pela Granja Rezende, apoiado pela elite uberlandense na década de 1970.

No período investigado, a elite uberlandense destaca a condição da cidade como caminho para sua “modernização” (Acervo da pesquisa, Jornal Correio de Uberlândia, novembro de 1998, pag. A-8). E como fomento para a disseminação desse discurso observou o posicionamento geográfico de Uberlândia. Sendo assim, o fato da cidade ser geograficamente privilegiada, justamente por ser um entroncamento que liga o estado de São Paulo e Goiás, garantiu uma ótima condição para expansão que adotará anos seguintes. O fenômeno da reestruturação produtiva acabou elevando a cidade a ponto de atração principalmente para mão de obra, necessitando assim, investir em infraestrutura para a recepção dessa mão de obra.

Os trabalhos desenvolvidos sobre a cidade de Uberlândia, relacionados aos avanços comerciais e industriais baseado principalmente pelo discurso de modernidade são apresentados pelo CEPES/UFU com base nos dados do IBGE entre os anos de 1980 e 2006. Os resultados dessa análise, se apresenta

principalmente pelo deslocamento de pessoas que rumaram suas vidas em direção a Uberlândia em busca de melhores condições de trabalho e de vida. Nesse sentido, o trabalho desenvolvido pelo CEPES balizado pelo objetivo de conhecer os perfis das populações [...], por meio da compreensão do crescimento e organização do espaço urbano (CARNEIRO FILHO, et al., 2008, p. 1), nos dá uma mostra desse crescimento. Esse que pode ser medida pelo quantitativo populacional que se deslocaram para a cidade no período mencionado.

Considerando que essa movimentação se deu por algum motivo, a pesquisa do CEPES observou também que esse deslocamento foi resultado do incentivo ao comércio atacadista e varejista e a crescente expansão do setor de serviços gerais ligados ao desenvolvimento industrial local. Ainda de acordo com a pesquisa do CEPES, o processo de modernização de Uberlândia que ora se deu num período muito curto, observou a cidade, como atrativo, uma vez que a pesquisa demonstra que entre 1970-2000, Uberlândia concentrava cerca de 70% de sua população apta ao trabalho (CARNEIRO FILHO, et al., 2008, p. 6) de acordo com IBGE (faixa apta para o trabalho- pessoas entre 15 e 64 anos). Apontar uma cidade jovem apta ao trabalho nos dá indicio que no período investigado houve um fluxo acima da média de migração. Nesse sentido, a pesquisa desenvolvida pelo CEPES nos ajuda a entender que o processo de modernização de Uberlândia se deu muito pela projeção da ampliação das oportunidades de vagas de emprego, com perspectiva na atração de pessoas de outras cidades, por meio do incentivo comercial e industrial local. Sendo esse fenômeno migratório responsável pelo aumento do grau de urbanização da cidade.

A migração de pessoas permanece como um importante processo demográfico na constituição da população uberlandense. Desde a primeira versão do Painel de Informações Municipais de Uberlândia-MG produzido pelo CEPES em 2003 (BERTOLUCCI, 2017, p. 10), verificou-se que os movimentos migratórios experimentados por Uberlândia o configuraram como um município de porte populacional médio e com dinâmica socioeconômica que lhe faculta a posição de polo com centralidade regional, inclusive consolidando-o como núcleo de uma Região Intermediária de Desenvolvimento, composta por 24

municípios (BERTOLUCCI, 2017, p. 20). Nesse contexto, Uberlândia tem apresentado crescimento populacional acima da média no Estado de Minas Gerais, bem como da Mesorregião do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba na qual está inserido (BERTOLUCCI, 2017, p. 25), e o resultado líquido da migração, bem como as diferenças geradas pelas trocas migratórias, observadas na década de 2000, contribuíram, em conjunto com as demais componentes demográficas, para que o município se tornasse o segundo mais populoso de Minas Gerais (BERTOLUCCI, 2017, p. 10).

Consideradas as taxas de crescimento anual (TC) observadas entre as décadas de 1970 (TC 6,69% a.a.) e 1990 (TC 3,56% a.a.), o município de Uberlândia contou com uma dinâmica migratória positiva em relação ao restante do Brasil, contabilizando um saldo migratório (SMi) (...) registrado no quinquênio 1995-2000, quando o município apresentou resultado líquido da migração (SMi) de 31,5 mil migrantes (BERTOLUCCI, 2017, p. 11). Para tais dados “observa-se que a interação migratória possibilitou ganhos líquidos de população para Uberlândia em relação às demais regiões brasileiras”. De acordo com Bertolucci (2017, p. 11), a partir dos dados apresentados pode-se considerar Uberlândia como uma área de atração populacional em relação ao restante do País.

**Tabela 1 – Evolução Populacional de Uberlândia (1970-2020)**

<b>Ano</b>	<b>População</b>	<b>%</b>	<b>Evolução</b>
1970	126.112	-	-
1980	240.967	91,1	114.855
1991	367.061	52,3	126.094
2000	501.214	36,5	134.153
2010	604.013	20,5	102.799
2020*	699.097	15,7	95.084

Estimativa.

Fonte: IBGE

O crescimento populacional de Uberlândia avançou em torno de cem mil habitantes a cada dez anos desde 1970. O índice percentual, embora tenha

caído a cada década, correspondeu a tendência de crescimento indicada anteriormente. No período de 1980 a 2020, tal crescimento foi, em média, de 11.453 habitantes por ano. Acrescente-se o fato de que aproximadamente 97,5% dessa população reside na cidade. Esses números indicam que Uberlândia funcionou como área de atração migratória na região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba.

Das trocas migratórias intermunicipais, considerando os vinte maiores saldos migratórios positivos, em 2000 (quinquênio 1995-2000) os ganhos líquidos de população em relação aos municípios que, tradicionalmente, tem forte interação migratória com Uberlândia: São Paulo, Ituiutaba, Itumbiara, Araguari, Patrocínio, Patos de Minas, Belo Horizonte (BERTOLUCCI, 2017, p. 15). Dessa forma, fica mais claro para pensar que o processo de modernização andou atrelado ao discurso de geração de emprego, porém, vale pensar a qualidade desse emprego.

Ponderar o processo de modernização de Uberlândia visando à industrialização e maior participação comercial no mercado interno e externo, propomos, pensar a partir da perspectiva apresentado no trabalho de doutoramento de Fernando Mendonça Heck, no qual observou a construção hegemônica do “capital agroindustrial avícola do oeste paranaense”. Ao defender tal posicionamento, o autor necessitou colocar no circuito investigativo os trabalhadores, dando destaque a participação destes para a efetividade desse espaço hegemônico, uma vez, que o discurso de geração de emprego (HECK, 2017, p. 22) torna-se a justificativa para validação desses projetos.

Portanto, a observação do processo de construção hegemônica se torna possível analisando as relações dialéticas existentes no espaço. Nessa perspectiva, Heck (2017, p. 39) completa que é por meio desse processo, que podemos compreender que o caráter transformador e criador do trabalho, têm relação direta com o ambiente construído, com a produção do espaço e com a criação de outras mediações. Possibilitando a compreensão da estrutura espacial que é ordenadora dos antagonismos de classes, que pelo lado dos dominantes tem caráter de disciplinarização dos dominados e pelo lado deste o de uma ação de contraespaço (HECK, 2017, p. 89). Isso consiste perceber a atuação dos trabalhadores sem perder de vista a noção hegemônica criada no

território em que estabelece o espaço “Oeste Paranaense” que registrou número considerável de vagas de emprego, fato que intensificou a economia regional, somado a outros números significativos de exportação (HECK, 2017, p. 180).

Pensando a construção hegemônica da Capital da Agroindústria avícola no Oeste Paranaense, e considerando que houve um deslocamento populacional para Uberlândia, somado com aumento de postos de trabalho, propomos compreender o processo de reestruturação produtiva de Uberlândia que a colocou como principal centro da Mesorregião do Triângulo Mineiro. Com base nos dados sobre o perfil da população de Uberlândia apresentados pelo CEPES/UFU no período mencionado, este nos dá mostra que a ideia de modernização responsável pelo inflamento populacional da cidade possibilitou ao município o destaque de principal centro comercial do triângulo mineiro. A atração por meio da geração de emprego contribuiu para essa expansão.

Dessa forma, fica a cargo do próximo item desse capítulo, observar como ocorreram esses investimentos e/ou incentivos a partir da expansão da Granja Rezende no período e como esses, contribuíram para elevar a cidade de Uberlândia a polo de atração de mão de obra. Se o discurso de modernidade estava desde o início alocado à geração de vagas de trabalho como principal justificativa, a reestruturação produtiva da Granja Rezende nos ajuda a compreender o fenômeno vivido entre as décadas de 1980 e 2000, em que milhares de pessoas deslocaram de outras cidades rumo a Uberlândia na busca de melhores condições de vida por meio do trabalho. E o projeto de “modernização” da cidade, desenhado ainda na década de 1970 pelos dirigentes do município alcançou êxito. Pois num curto espaço de tempo ocorreu um aumento populacional positivo na cidade.

Sendo assim, a migração de pessoas permanece como um importante processo demográfico na constituição da população uberlandense. Desde a primeira versão do Painel de Informações Municipais de Uberlândia-MG produzido pelo (CEPES, 2003) verificou-se que os movimentos migratórios experimentados por Uberlândia o configurou como um município de porte populacional médio e com dinâmica socioeconômica que lhe garante a posição de polo com centralidade regional, inclusive consolidando-o como núcleo de

uma Região Intermediária de Desenvolvimento, composta por 24 municípios (IBGE, 2017). Segundo estudos, Uberlândia tem apresentado crescimento populacional acima da média do Estado de Minas Gerais, bem como da Mesorregião do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba na qual está inserido (BERTOLUCCI, 2017, p. 10), e o resultado líquido da migração (saldos migratórios quinquenais), bem como as diferenças geradas pelas trocas migratórias, observadas na década de 2000, contribuíram, em conjunto com as demais componentes demográficas, para que o município se tornasse o segundo mais populoso de Minas Gerais.

A partir desses dados, observa-se que a interação migratória possibilitou ganhos líquidos de população para Uberlândia em relação às demais regiões brasileiras. Pode-se considerar Uberlândia como uma área de atração populacional em relação ao restante do País (BERTOLUCCI, 2017, p. 11). Na perspectiva de que a modernização industrial e comercial está alinhada ao discurso de geração de emprego, percebemos que esse discurso necessita de uma justificativa que garantam sua atuação em um determinado território.

No caso da Granja Rezende ao solicitar o terreno para a construção do abatedouro de aves a partir das interpretações dos vereadores locais observou que a justificativa está mantida na geração de emprego. Haja vista que o capitalista não está preocupado em gerar vagas de trabalho, e sim no desmembramento da produção concentrando o abate de aves numa outra localização, neste sentido, a geração de emprego é uma condição para que ele possa aumentar sua produção, nesse caso, a nova unidade em questão que estava destinada a abater 48 mil aves por dia. Na outra ponta desse processo, o trabalhador que ali conseguir trabalhar, não ficará preocupado com o quanto que o município estará arrecadando com ICMS, ou com a produção diária da fábrica, pelo contrário ele se concentrará no trabalho e no seu salário no fim do mês. Portanto, as interpretações em torno da reestruturação produtiva dependem das reais necessidades dos envolvidos no processo.

## **2.2. Desempenho econômico e trabalho em Uberlândia**

O desenvolvimento industrial brasileiro se deu por meio da competição dos produtos estrangeiros com os nacionais e a entrada de muitas multinacionais em terreno brasileiro no final do século XX. Esse receituário de modernização foi o grande modelo que passou coabitar entre a indústria brasileira com o resto do mundo. Desta maneira, este período nos apresenta um movimento de engajamento defensivo das empresas nacionais a um contexto de avanços em infraestruturas e tecnologia industrial no Brasil.

Os caminhos desenhados acima para a efetivação da abertura comercial de fato depositaram no empresariado brasileiro a expectativa de competir com as indústrias estrangeiras, uma vez que, o grande foco era incentivar e investir no engajamento da indústria local em modernização. A abertura comercial é entendida inicialmente pelos países subdesenvolvidos como a possibilidade de dialogar com o resto do mundo por meio do comércio, entretanto, vale destacar que a adaptação desses países custou e muito para a indústria local, justamente por que eram elas quem deveria adaptar-se. Desta forma o cenário para que tal fenômeno acontecesse dependeria da capacidade de ajustamento dessas. Sendo assim a pressão era externa, forçando-as numa adequação muito rigorosa.

Sendo assim, grande parte das indústrias nacionais, essas dos mais diversos segmentos (mineração, bebidas/alimentos), ou buscaram fundir-se a indústrias estrangeiras como possibilidade de se adequar aos novos procedimentos industriais ou foram engolidas pelas que tinham maior potencial produtivo.

Os diversos setores industriais desde a mineração até as empresas de alimentos tiveram que buscar alternativas que possibilitasse a redução de custos na produção. Em particular na conduta empresarial no que diz respeito à modernização e ao investimento fixo (são investimentos destinados a aumentar a competitividade e/ou capacidade produtiva, tecnológica e comercial no futuro) (BIELSCHOWSKY, 2000, p. 45).

De acordo com a Associação Comercial de Minas Gerais o problema mais acentuado dessa política comercial foi o enfraquecimento da indústria Nacional, uma vez que, o modelo de abertura administrado pelo governo brasileiro, pautava-se nas privatizações dos setores importantes para a economia nacional (Acervo da pesquisa, Jornal Correio de Uberlândia, agosto de 1998, pág. A-7). Outro fator de destaque é para a política de crédito dirigido

pelo BNDS que reservava recursos para financiar empresas estrangeiras e, elas por sua vez compravam as empresas nacionais.

Portanto, a abertura comercial administrada pelo governo brasileiro, previa sim a adequação da indústria local ao novo modelo comercial mundial por meio do choque competitivo, entretanto os caminhos adotados pelo governo iam de encontro com os interesses da indústria estrangeira enfraquecendo a local. Como resultado a tais medidas houve o enfraquecimento da industrial local em detrimento a deslealdade praticada pelo governo e pelas multinacionais. Evidenciando no fim do século XX uma crise que assombrou o setor industrial brasileiro. No primeiro semestre de 1999, os resultados do projeto de reestruturação produtiva do país, começou a indicar suas falhas, houve grande queda nas contratações, o índice de desemprego continuou a subir e a produção industrial passou a apresentar quedas. O receituário escolhido pelo Brasil que outrora indicava a possibilidade da prosperidade comercial e industrial com geração de emprego e crescimento constante, começou a amargar uma recessão econômica sem precedentes (Acervo da pesquisa, Jornal Correio de Uberlândia, junho de 1999, pág. A-8).

A virada do século não foi um período de comemoração para os brasileiros, assim como não foi para os países emergentes que mergulharam no discurso de modernidade e se abriram de corpo e alma para o capital estrangeiro. Os países emergentes não criaram planos defensivo capaz de limitar as ações internacionais e assim proteger a industrial local. Um período que seria determinante para a industrialização desses países com crescimento constante foi, portanto, um período de novos desafios, mas dessa vez, de como contornar a crise principalmente o baixo crescimento industrial e comercial que puxou para cima o desemprego.

Em fevereiro de 1999, o índice de desemprego nas principais capitais brasileiras ultrapassava os 9 %, de acordo com o professor de economia Márcio Pochmann da UNICAMP/SP, que analisou os números oficiais do desemprego entre os anos de 1980 e 1999. De acordo com os resultados da pesquisa o autor constatou que o Brasil tinha cerca de 5% dos desempregados do mundo, só perdia para Índia e Indonésia (Acervo da pesquisa, Jornal da Unicamp, dezembro de 1999, pág. 10). A pesquisa apontou ainda que pela

primeira vez o Brasil ultrapassou em 1998 em números absolutos os Estados Unidos e China (que são os países mais populosos do mundo) com 6,6 milhões de desempregados.

Entretanto, de acordo com Pochmann os países que menos sofreram os impactos da globalização foram países que compõe o G7. Dos dez países com maior taxa de desemprego no mundo em 1979, seis pertencia ao grupo dos sete mais industrializados. Em 1994 a taxa de desemprego desses países caiu para 3%. A pesquisa apontou ainda que cerca de 70% do comércio mundial e dois terços do fluxo mundial dos recursos financeiros estavam concentrados em países desenvolvidos (Acervo da pesquisa, Jornal da Unicamp, dezembro de 1999, pág. 10).

Sendo assim, a Abertura Comercial intensificada pela globalização promoveu grandes proveitos comerciais aos países desenvolvidos, em contrapartida os países emergentes amargaram grandes perdas. Os Estados Unidos Saíram de um déficit para um superávit na sua balança comercial com a América Latina [...] isso graças ao processo de internacionalização da economia, mais conhecida como Globalização (Acervo da pesquisa, Jornal da Unicamp, dezembro de 1999, pág. 10). Em compensação, a produção industrial nacional cresceu apenas 0,1% no período de agosto a setembro de 1999, quando a previsão era um crescimento de 8,3%, de acordo com o pesquisador.

Como a problemática deste capítulo versa em compreender o contexto em que a Sadia inicia suas atividades econômicas na cidade, faz necessário pensar a cidade na tentativa de equilibrar os efeitos da crise. Portanto, as informações contidas na pesquisa de Marcio Pochmann tornaram-se determinantes para uma nova postura dos comerciantes e industriais de Uberlândia, principalmente em defesa da indústria local. No ano de 1999, os economistas mineiros destacavam a situação das indústrias do estado. Uma conjuntura de queda principalmente no âmbito produtivo e sem muita perspectiva para competição com indústrias estrangeiras. De acordo com o IBGE a produção da indústria Mineira havia caído cerca de 8% no primeiro semestre do mesmo ano, algo histórico, uma vez que a média nacional havia

ficado em 3,5%. Em decorrência a esse cenário, o setor industrial de Minas assistiu a crise que desencadeou uma série de problemas no Estado.

Uberlândia acompanhou esta tendência, cuja imagem pode ser vista no período mais recente de 2010 a 2015. Em 2010, a indústria foi responsável por 37,79% do PIB. O setor agropecuário registrou 2,32% e o segmento de serviços marcou 50,32%. Cinco anos depois, a indústria recuou para 27,26%, a agropecuária caiu para 2,02% e os serviços aumentaram para 59,36%. (CEDES, 2018, p.34)

A grande dificuldade do setor industrial de Minas Gerais na virada do século era justamente o problema de concorrer com outras indústrias dentro do próprio país, em contrapartida quem dependia do trabalho ficará a mercê do desemprego. Segundo a diretoria regional da Secretaria do Estado do Trabalho, Ação Social, da Criança e do Adolescente (SETASCAD) em 2000 a taxa de desemprego havia aumentado e a preocupação maior era por parte da massa de desempregados (Acervo da pesquisa, Jornal Correio de Uberlândia 1999, pág. A 6). Jovens que almejavam um posto de trabalho encontravam-se numa estatística contrária aos seus objetivos, compunham um grupo que em números oscilavam em torno de 6,5% a 7% segundo o Professor de Economia da Universidade Federal de Uberlândia Marcio Halland.

De acordo com o Serviço Nacional de Emprego (SINE), em Uberlândia no primeiro semestre de 2000 foi registrado cerca de 60 mil desempregados, em busca de vagas junto ao órgão, aproximadamente 10% da população local encontravam-se fora do mercado de trabalho formal (Acervo da pesquisa, Jornal Correio de Uberlândia 2000, julho, pág. A 8). O alto índice de desemprego em Uberlândia apontam os resultados do processo de modernização de Uberlândia ora iniciado ainda na década de 1970 com doações de terrenos a empresários locais que intensificada pela Abertura Comercial com afrouxamento em prol do capital estrangeiro e por fim, a globalização como, projeto de modernização para além da produção, estas ações provocaram grandes transformações no mundo do trabalho. E ao lidar com estas transformações observamos o posicionamento dos políticos, industriais e comerciantes locais sobre efeitos da Globalização para a região,

atentamo-nos principalmente para as críticas e também para as estratégias que visavam vencer a crise.

A Junta Comercial local que defendeu o “choque competitivo” em 1980, em 1999 havia desacreditado no projeto de modernização (globalização). Segundo o representante, esse projeto apenas promoveu o desregulamento das indústrias locais, principalmente pela falta de apoio dos governos. Esse posicionamento local se tornou uma marca da insatisfação dos industriais e comerciantes, uma vez que, as promessas da globalização apenas apartaram do processo de ajustamento produtivo e comercial esses empresários locais para darem lugar às empresas estrangeiras. Haja vista que a forma como o governo brasileiro conduziu a abertura apenas beneficiou o capital estrangeiro por meio da “política de crédito do BNDS que determina recursos para financiar empresas estrangeiras para que elas comprem empresas nacionais” (Acervo da pesquisa, Jornal Correio de Uberlândia, junho de 1998, pág. A 7).

José Newton dos Reis Ângelo, denunciou que a abertura indiscriminada do comércio do Brasil facilitava a importação de produtos de baixa qualidade que acabaria por concorrer com produtos nacionais de boa qualidade e, a médio prazo resultaria em prejuízo muito grande para as empresas nacionais (Acervo da pesquisa, Jornal Correio de Uberlândia, agosto de 1999, pág. A 6)

Segundo o especialista Bernardo Casen, diretor do *Le Monde Diplomatique*, os países emergentes não criaram sistemas de proteção e acabaram por destruir em pouco tempo as empresas nacionais no mercado livre mundial (Acervo da pesquisa, Jornal Correio de Uberlândia, abril de 1998, pág. A 7). Casen completa, o que existe é um comércio mundial feito somente por multinacionais no qual os favorecidos serão sempre os mais fortes. Pois existe uma falta de desejo político para mudar, pois essa irracionalidade dos mercados (Acervo da pesquisa, Jornal Correio de Uberlândia, abril de 1998, pág. A 7). Segundo ele causa a destruição das políticas sociais e conclui que a crise atual é sistêmica e consequência do processo de globalização.

A análise de Casen, nos coloca diante de alguns problemas principalmente sobre a postura do governo brasileiro diante do processo de globalização. Cujo problema é o relaxamento nacional ao capital estrangeiro sem políticas capazes de assegurar a indústria nacional possibilidades de competir no contexto de modernização e assim protegê-las. O que se observa

é justamente o choque que a indústria local sofreu com esse projeto modernizador em que a política nacional submete a indústria local a condições nefastas em relação à indústria estrangeira. A situação de crise vivida pela indústria local conjura as incertezas do novo milênio, as reportagens publicadas no Jornal Correio de Uberlândia nos dão mostras do descontentamento do empresariado local diante da crise, haja vista que são reportagens extraídas de entrevistas cedidas por representantes comerciais.

Em agosto de 1999 esse mesmo tema foi debatido na Associação Comercial e Industrial de Uberlândia (ACIUB), nessas reuniões o que se observa são as interpretações dos comerciantes e industriais da cidade sobre a crise sem precedente que provocou no final do século XX transformações contrárias a que se esperava com a Abertura comercial de 1980. Ela passou a ser o principal argumento quanto aos efeitos negativos da modernização industrial e comercial brasileira. Diante da crise e sem muito recurso para lidar com ela surge uma nova perspectiva local baseada nos proveitos reais da globalização.

Os efeitos da crise no fim do século XX podem ser medidos pela atuação local na tentativa de minimizar seus efeitos combinando estratégias para continuar a produzir. Nesse sentido, as tentativas de compreender passaram a ser pauta dos principais órgãos ligados à indústria e ao comércio. Uma série de projetos foram desenvolvidos com objetivo de ampliar as possibilidades de enfrentamento, o projeto “Vetor empresarial” reuniu membros ligados a secretaria Municipal de indústria e de comércio e de turismo com vista a superação da crise. No dia 19 de março do mesmo ano foi realizado o Encontro Minas Unida Vence a Crise, cujo destaque é o enfoque de assuntos como a crise no relacionamento do Estado e a União e a política econômica do Governo Federal e consequências para o Estados e municípios (Acervo da pesquisa, Jornal Correio de Uberlândia, março de 1999, pág. A7). A confederação Nacional da Indústria, preocupada com a situação da indústria brasileira promoveu no mês de junho um seminário onde o principal assunto foi o “futuro da indústria no início do novo milênio” e completou que o Brasil “precisa de ação imediata para enfrentar o desafio imposto pela globalização

da economia” (Acervo da pesquisa, Jornal Correio de Uberlândia, junho de 1999, pág. A6)

O Conselho Regional de Desenvolvimento Industrial da FIEMG promoveu em 1999, uma série de encontros em cidades consideradas estratégicas em Minas Gerais o projeto Semana Fiscal e Tributária, cujo objetivo era discutir questões relacionadas à reforma tributária. Uberlândia foi sede do encontro nos dias 14 e 15 de agosto, onde se encontraram patronais da indústria, deputados e empresários, cujo objetivo era a união de entidades de classe, empresários e governo em busca de soluções que trouxesse benefícios para Minas Gerais no processo da reforma tributária. Segundo a FIEMG existiam falhas no sistema e que a carga tributária no Brasil havia crescido muito nos últimos anos, atingido o recorde de mais de 30% do PIB (Acervo da pesquisa, Jornal Correio de Uberlândia, agosto de 1999, pág. A7). Em pesquisa realizada pela Gerência de Assuntos Econômicos divulgado em setembro do mesmo ano, a falta de perspectiva do empresariado brasileiro sobre a aprovação das reformas fiscal e tributária pelo Congresso. Em decorrência dessa incerteza houve uma retração da atividade econômica industrial em Minas Gerais que atingiu a menor marca no primeiro semestre daquele ano 0,85% (Acervo da pesquisa, Jornal Correio de Uberlândia, setembro de 1999, pág. A8).

Para o empresariado mineiro a reforma fiscal e tributária poderia resolver parte dos problemas enfrentados naquele contexto. Já que a dificuldade maior é que as indústrias mineiras não conseguiam competir com outras, precisamente, porque com aprovação da reforma os mineiros tinham a esperança de reversão, pois haveria a possibilidade de igualdade para a redução dos tributos. Somente aquele ano duas grandes empresas de Uberlândia deixaram a cidade em função de problemas tributários. Geraldo Caixeta, Presidente da ACIUB lamentou a saída de empresas de Uberlândia, como Brasfrigo e Braspelco, “elas estão indo para onde tem benefícios”, várias outras pensam em sair e estão sendo assediadas por outros estados (Acervo da pesquisa, Jornal Correio de Uberlândia, junho de 1999, pág. A9). O maior curtime de Minas o Braspelco instalou sua unidade no Ceará a convite do Governador que ofereceu incentivos fiscais, área construída, e outros favores

para que a empresa se mude (Acervo da pesquisa, Jornal Correio de Uberlândia, junho de 1999, pág. A9). De acordo com o presidente de ACIUB essa guerra fiscal causou o esvaziamento da economia de Uberlândia no período. E que outras empresas do comércio e da indústria já se preparam também para deixar Uberlândia e abrirem novos empregos em outros estados, principalmente em Goiás (Acervo da pesquisa, Jornal Correio de Uberlândia, setembro de 1999, pág. A6).

O contexto em que a Sadia inicia suas atividades em Uberlândia é de extrema recessão econômica, pois diversas empresas deixaram a cidade e conseqüentemente diversos postos de trabalho foram fechados. Para Uberlândia, que buscou seguir a receita do desenvolvimento e da globalização em busca do seu crescimento entre os anos de 1980 e 1990 dentro da perspectiva de modernização começou a sentir o peso do discurso de globalização. O discurso que elegia a geração de emprego como principal justificativa em 1999 fechava as portas em busca de outros lugares para explorarem como parasitas, deixando um rastro de desemprego. O discurso que atraiu milhares de pessoas para Uberlândia passou a não ter mais força para manter-se e o aumento de 216.192 habitantes somente na década de 1990-2000, atraídos pelas possibilidades do processo modernizador, representando um aumento significativo de mão de obra, em 2000 aproximadamente 10% da população uberlandense havia perdido seus empregos.

Entendemos a crise instalada em Uberlândia pela soma de dois agentes importantes para o mundo do trabalho, o primeiro pelo aumento populacional em choque com a diminuição dos postos de trabalho. Portanto,

Nessa onda de globalização, o que se tem é a subjugação dos mais fracos pelos mais fortes. Aqui no Brasil, basta olhar ao redor para ver a miséria, o desespero de milhões de desempregados, o choro de fome de seus filhos, os óbitos em corredores e filas de hospitais públicos, a explosão da criminalidade. (Acervo da pesquisa, Jornal Correio de Uberlândia, fevereiro de 1999, pág. A8).

Esse evento gerou o discurso fraternal em escala mundial com vista a agenciar o desenvolvimento de todos mediante intercâmbios de vários tipos, principalmente o comercial. Entretanto, o objetivo não confessado é que de fraternal não teve nada. Apenas um objetivo oculto que utiliza da comunicação

instantânea e da venalidade dos governos bananas, onde países ricos procuram submeter ainda mais os pobres de sempre a seus interesses (Acervo da pesquisa, Jornal Correio de Uberlândia, setembro de 1999, pág. A7). O contexto dessa fala nos das mostras que a crise vivida em Uberlândia no ano de 1999 já estava numa condição fora do controle, e a medida que avançava nos jornais mais deparava com a falta de alternativa desses empresários e trabalhadores. Pois grande parte das críticas construídas nesse período foram defendidas em algum tipo de debate, seminários ou apresentação de Programas com vista a vencer a crise. Dessa forma, cabe neste momento destacar que o processo de modernização vivido em Uberlândia como em outras partes do Brasil serviu muito para o fortalecimento dos Grupos que buscaram seu fortalecimento no processo de aquisição de marcas menores, enquanto isso outras indústrias do mesmo setor foram engolidas pelos grandes Grupos. Partindo desse princípio buscamos entender como se deu o processo de compra de 90% das ações do Grupo Rezende pelo Grupo Sadia em dezembro de 1999. Qual situação do Grupo Rezende na década de 1990, que corroborou para a transação? Nesse sentido, no próximo item deste capítulo abordaremos as estratégias de ambos os Grupos na tentativa de adequar ao contexto de Reestruturação Produtiva, para compreendermos os caminhos, como o Grupo Rezende não conseguiu superar a crise do fim do século XX.

### **2.3 Reestruturação produtiva: O modelo estratégico da Sadia e da Rezende no final do século XX**

As décadas de 1980 e 1990 foram determinantes para o desenvolvimento da cidade de Uberlândia, visto que o aumento populacional superou a média nacional, novas empresas ampliaram a produção e muitas outras foram atraídas, pelas condições geográficas e, incentivos locais, condicionando o aumento de postos de trabalho. Mas vimos também que o próprio processo de modernização cobrou um alto preço da indústria nacional. Nesse sentido, quais estratégias foram adotadas pelas indústrias nacionais

para sobreviverem à onda de desmantelamento da indústria local para fortalecimento de indústrias estrangeiras?

A estratégia desse projeto estava vinculada a uma série de movimentos que correspondiam principalmente com a fusão e aquisição de outras indústrias. Para que ocorresse na íntegra essa condição, o BNDS financiava as indústrias estrangeiras para que comprasse as locais. Neste contexto, as empresas de nível nacional que aderiram a este fenômeno empresarial foram os “frigoríficos”, haja vista, que parte dos recursos investidos eram do próprio empresário. Isso se deu pelo fato de não contar com o capital estrangeiro, pois se apresentavam para o mercado mundial pouco atrativo, diferentemente de outras indústrias como o setor de bebidas e mineração que receberam altos investimentos para a ampliação tecnológica.

As transações envolvendo este setor (frigorífico) estavam quase sempre relacionadas ao pouco desenvolvimento das concorrentes, estas que de alguma forma possuíam pouco espaço de mercado seja interno ou externo, algo primordial para o mercado industrial do período que se baseava numa competitividade mais ampla. Na qual sugeria uma adaptação estabelecida pelas novas condições de mercado e financiamentos.

Apresenta-se assim, como tendência estrutural, ditada pelos padrões de consumo de alimentos que formatam a atuação das empresas internacionais, a segmentação do mercado, ou a construção de micromercados, que fortaleçam o elo mercadológico na dinâmica concorrencial, fazendo com que o crescimento das empresas esteja ligado a aquisição de marcas, pela via da aquisição de ativos (RODRIGUES, 1999, p. 26).

Neste contexto, a Sadia, buscando fundir-se e adquirir outras marcas, e assim alcançar maior espaço no mercado interno e externo, avançou para regiões que já possuíam frigoríficos, onde existiam centros com menores custos produtivos e menos luta de classe. Podemos apontar neste momento que para a estratégia empreendida por algumas empresas foi de fato aderir aos caminhos das empresas estrangeiras, comprar indústrias enfraquecidas, principalmente pelos poucos recursos para investimentos e ampliação da produção e mercado. Essa onda, que foi verificada principalmente grupos como a Brama e Antártica em sua fusão, também foi possível observar no setor de proteína animal. Uma estratégia aplicada para sobrevivência as diretrizes do

capitalismo no fim do século XX. Uma estratégia empresarial que visava competitividade e alto investimento em tecnologias, contando com a enorme expansão do neoliberalismo a partir dos fins de 1970 (ANTUNES. 2009, p. 187), aos ganhos de escala na redução dos custos de produção e de transação, na elevação da produtividade e, conseqüentemente, na competitividade nos mercados interno e externo (FERNANDES FILHO. 2004, p. 97) e principalmente temos também grande movimento para aquisição de indústrias que possuíam peso em marcas, mas sem capital para a concorrência do momento.

As mudanças propostas e implementadas no mundo do trabalho – que abalaram suas estruturas - foram idealizadas a partir de interesses puramente econômicos, ou seja, são mudanças propostas ou impostas com o objetivo de permitir ao capital uma maior acumulação com o menor custo possível (COURA, 2011, p. 242).

De acordo Armando João Dalla Costa em sua tese de doutorado, a Sadia S.A foi fundada por Attilio Fontana em Concórdia Santa Catarina, no início da década de 1940, ao longo de sua trajetória ele buscou garantir a aceitação de seus produtos no mercado. Desde que iniciou as atividades industriais, Fontana preocupou-se em modernizar as fábricas e ampliar sua capacidade produtiva (DALLA COSTA, 2005, p. 05). Entre os principais produtos estavam: a banha, a carne salgada, a linguiça seca, a linguiça frescal, o salaminho e o salame (Acervo da pesquisa, Relatório Anual, dezembro de 1997). Em 1952, adotou o sistema integrado de criação de suínos e moinho de trigo, e para aves em 1961, tornando-se pioneiros neste sistema no Brasil (DALLA COSTA, 2005, p. 08).

O que podemos atribuir como diferencial para a Sadia no cenário brasileiro ao longo de sua trajetória não foram investimentos estrangeiros para sua ampliação produtiva, uma vez que, por ser pouco atraente aos investidores o segmento de carnes e derivados. É possível perceber que nos anos 1970 a Sadia criou uma gerência de marketing, cujo objetivo era pesquisar o comportamento e as mudanças de hábito dos consumidores, e assim elaborar novos produtos (DALLA COSTA, 2005, p. 08), entende-se nesta postura uma forma adentrar na intimidade das famílias – seu principal espaço de atuação.

Em 1974, a produção de perus pré-temperados foi a grande sensação (BONELLI, 1998, p. 29) apresentada aos consumidores brasileiros. A empresa contava em 1976, com 50 produtos e na década de 1990, ultrapassou os 500 produtos (BONELLI, 198, p. 30). Considerando o aumento de produtos em duas décadas, podemos atribuir a esse aumento a aquisição desses por meio da compra de empresas com produtos e marcas já com aceitação no mercado. Sendo assim, o caminho estratégico da empresa foi agregar valor à sua produção, assim buscou enobrecimento dos seus produtos, como qualidade total, padronização da produção, garantindo uma melhor aceitação no mercado. Deste modo, a opção foi lançar novos produtos, principalmente industrializados, que de acordo com Bonelli (1998, p. 30) conseguiram um crescimento de 17% entre 1991 e 1995”.

Nesse período, as empresas incorporadas ao grupo na nova dinâmica empresarial de concorrência foram: No ano de 1989, o frigorífico Mouran, expandindo sua participação no segmento bovino, em 1991, ocorre a diversificação para o segmento de massas e margarina, no ano seguinte são adquiridos a Canabra e a Copasa, em 1993, Joint Venture com o Grupo J Macedo e a Granja Três Arroyose. E em 1999, a Sadia adquiriu a Granja Rezende. Esse movimento de acordo com Bonelli (1998, p. 31) foi a reação da empresa às reformas estruturais e à mudança no padrão de industrialização das últimas décadas.

Para os investidores e observadores otimistas, a estratégia de agregar valor aos produtos ampliou a venda de suas marcas, com isso diversas empresas foram compradas e incorporadas tornando-a líder no segmento de carnes de frango e suínos e o quinto em termos mundiais, com um patrimônio líquido em 1999 de “US\$ 777 milhões (BONELLI, 1998, p. 32). A estrutura empresarial da Sadia, na década de 1990, era formada por 14 empresas e 24 unidades industriais, estas eram agrupadas em três unidades de negócios: grãos e derivados (*commodities*), carne in natura (*semi commodities*) e produtos industrializados (BONELLI, 1998, p. 32), neste período contava com vinte centros de distribuição no Brasil e cinco no exterior, sendo um deles no MERCOSUL.

As estratégias para ampliação da Sadia se deram pela sua capacidade de ajustar-se ao contexto, à medida que se tem uma ideia de que o capitalismo necessariamente encontrava-se em novo estágio. No seguimento de carne (frango), de acordo com Bosi (2011, p. 401) é possível perceber uma ascensão sem interrupções, acelerada a partir da década de 1980 na produção, nestes termos visando tanto o mercado interno, mas também o externo. Outro fator importante segundo o autor, está relacionado às novas necessidades e noções de higiene que alteraram a compreensão popular sobre o preconceito contra o consumo do frango abatido (BOSI, 2014, p. 15).

De acordo com Luiz Carlos de Carvalho Junior:

Na segunda metade dos anos 80, presenciou as alterações no padrão de consumo nas regiões metropolitanas devido à maior presença das mulheres no mercado de trabalho, ao aumento do número de refeições realizadas fora de casa, ao desejo de gastar menor tempo na preparação das refeições, à difusão no uso de equipamentos domésticos tais como forno microondas e freezers, à preocupações dietéticas e nutricionais de segmentos de consumidores. As maiores companhias captaram estas alterações no ambiente e procuraram lançar produtos para atender os anseios dos diversos segmentos de mercado. Desta forma, foram criados produtos práticos direcionados à elaboração da refeição no lar ou destinados aos mercados institucionais que incluem os restaurantes, redes de fast-food, cozinhas industriais. (CARVALHO, 1997, p. 132)

As novas noções de higiene somada as transformações vividas no seio familiar contribuiu para gerar uma nova postura de consumo isso garantiu melhor aceitação dos produtos industrializados.

Em contrapartida o Grupo Rezende buscou outra estratégia para sua reestruturação produtiva e aceitação de seus produtos. Optou não pela aquisição de outras marcas, mas intensificou a expansão do parque industrial. A Granja Rezende Localizada na cidade de Uberlândia, nasceu de modo localizado, pois, a família “Rezende” começou, em 1962, com a criação de uma granja para a produção de aves e ovos na cidade. Mesmo sendo uma pequena Granja, a Rezende iniciava no Brasil um novo ciclo para a avicultura (Acervo da pesquisa, Relatório anual, Granja Rezende, novembro de 1998. Pág. 03). Dizendo-se detentora de uma tecnologia de ponta e investimentos em genética, em pouco tempo tornou-se líder de mercado em venda de matrizes e pinto de corte. Em 1980, a Rezende já possuía três incubatórios e quatro granjas para o alojamento de aves reprodutoras. Um ano depois, passou a produzir os ovos *Specific Pathogen Free-SPF* (Acervo da Pesquisa, Jornal Correio de

Uberlândia, dezembro de 1998, pág. A7), de acordo com a fonte são ovos livres de doenças e infecções por organismos e parasitas patogênicos, utilizados na fabricação de vacinas humanas e veterinárias.

Algumas informações aqui devem ser analisadas juntamente ao contexto, buscamos evidências sobre a participação da Granja Rezende no cenário brasileiro e regional tentando percebê-lo na dinâmica apresentada acima. No entanto, inicialmente entendíamos a Granja Rezende como uma empresa que não teve visão sobre as mudanças imposta pelo contexto de reestruturação produtiva e por possuir poucos recursos para investimentos foi engolida por uma grande corporação do segmento, neste caso, a Sadia. Entretanto, as fontes evidenciaram outra perspectiva, percebemos uma indústria que fugia esta condição, uma vez que em termos tecnológicos se encontrava entre as mais importantes e maiores indústrias do segmento da América Latina. A aceitação de seus produtos, apesar de estar concentrada no sudeste e centro-oeste do país, possuía projeções que visavam o fornecimento para o nordeste ampliando seu mercado consumidor. De acordo com sua administração existiam planos também para ampliar as exportações de seus produtos (Acervo da pesquisa, Relatório anual, Granja Rezende, novembro de 1998. p.7).

A Granja Rezende, atendia as novas normas de competitividade do mercado mundial principalmente associado ao fator tecnologia empregado na produção, qualidade de produção e aceitação dos seus produtos tanto no mercado interno como no externo. Contava com uma gerencia de Marketing e atendia 4% do mercado brasileiro em 1999 e com previsão de alcançar 12% até 2003 (Acervo da pesquisa, Relatório anual, Granja Rezende, novembro de 1999. Pág. 06). Ainda atendia as exigências propostas pelo projeto de globalização do mercado com um dos mais modernos parques industriais da América Latina, era composto por: nove granjas, três incubatórios, dois abatedouros e três indústrias incluindo embutidos e fábrica de ração e fábrica de óleo; a área do parque fabril somava-se 20 mil hectares; possuía o maior incubatório do mundo e líder mundial de matrizes de corte (Acervo da pesquisa, Relatório anual, Granja Rezende, novembro de 1999. Pág. 05). O frigorífico de suíno possuía a capacidade de abate de 4000 animais por dia, o

abatedouro de frango com capacidade de 32,3 milhões de frangos abatidos anualmente e produção de 97 mil toneladas de industrializados (Acervo da pesquisa, Relatório anual, Granja Rezende, novembro de 1999. Pág. 06). Em 1997, a Granja Rezende contava com três mil trabalhadores e fazia estimativa de contratar mais mil e quinhentas no ano seguinte, aumentando ainda mais seu potencial produtivo.

Entre os anos de 1997 e 1998 ao Grupo Rezende fechou seu balanço de forma positiva apesar de possuir uma dívida que correspondia a 36% do seu patrimônio Líquido. Os empréstimos totalizavam 48 milhões de reais, recursos que foram aplicados na melhoria do parque industrial. Portanto, sua estratégia não foi comprar ou fundir-se a outros frigoríficos agregando valor a partir de outras marcas.

Ao tentar percebê-la na dinâmica industrial provocada pela Abertura comercial, em que empresas regionais com poucos recursos para investimentos foram engolidas por grandes corporações do segmento, percebemos condições que distanciava o risco de tal fenômeno sobre a empresa. As fontes encontradas apresentaram uma indústria que fugia a perspectiva de pequena empresa com baixa produtividade, pelo contrário, não conseguimos sustentar a tese inicial de que a venda do Grupo Rezende foi gerada pela baixa capacidade de produção ou até mesmo a falta de estrutura causando a desestabilidade do Grupo. Por mais que mantivesse sua produção em escala reduzida em comparação com a estrutura que possuía, tal dado não foi suficiente para explicar a venda dentro da conjuntura apresentada e baseada na hipótese inicial.

Essa conjuntura vivida pela Granja Rezende representa sua postura diante do momento histórico vivido pelos frigoríficos no Brasil. Ao lidar com essa informação precisamos atentar justamente para não enquadrar as empresas (Sadia e Rezende) optando pela mesma dinâmica para adequar-se ao contexto. É preciso entender que a Granja Rezende buscou sua maximização, não pela compra de outras marcas do seguimento como foi o caso da Sadia, mas foi possível perceber uma dívida de 48 milhões de reais com os bancos nacionais. De acordo com as fontes essa dívida foi originada

em prol do processo de reestruturação do Grupo, visando alcançar uma estrutura ampla de produção.

Ao analisarmos as condições e projeções da Granja Rezende no fim da década de 1990, por meio da estrutura da fábrica e a aceitação de seus produtos no mercado interno e externo. Ficou cada vez mais evidente que, sua venda não foi resultado da sua pouca participação no mercado, ou que essa não tenha conseguido adaptar ao contexto imposto pela Abertura Comercial. Portanto, quais motivos levaram o Grupo Rezende a vender 90% das ações para o Grupo Sadia em dezembro de 1999? Mais do que isso, o que possibilitou o enfraquecimento da empresa se suas expectativas eram bem mais promissoras?

Possuir uma estrutura de ponta, uma direção com quase 40 anos e ter uma afinidade com a cidade não é garantia de permanência dentro de uma lógica em que a competição só pode ser vencida pelos mais fortes. Neste caso, a Granja Rezende que apresentou no fim de 1998 o Relatório Anual com resultados positivos e projeções visando ampliar quadro de funcionários e aumentar mercado consumidor, viveu um período de 8 meses de tentativas de reestruturação principalmente administrativa. Ao realizarmos o levantamento das fontes para entendermos as causas que levaram a venda da Granja Rezende, deparamos com uma série de noticiários do Jornal Correio de Uberlândia durante a década de 1990 abordando uma longa disputa judicial em torno das Ações da Granja Rezende. Essas implicavam diretamente o fundador Alfredo Júlio Rezende que dirigiu a empresa por quase 40 anos e sua ex-esposa Helena Abid Rezende.

Desde a separação do casal em 1973, diversos processos foram expedidos. A divisão dos bens se arrastou durante 25 anos até que Helena Abid Rezende, no ano de 1999 tomou posse de aproximadamente 42% das ações da Granja Rezende. No dia 29 do mesmo mês nomeou Ilias Antônio de Oliveira como novo Presidente do Grupo (Acervo da Pesquisa, Jornal Correio de Uberlândia, 21 de abril de 1999, pág. A 6). Elias possuía 15% das ações. As fontes consultadas e analisadas indicam que o primeiro passo da nova presidência foi eliminar a administração familiar. Devemos considerar que uma empresa que surge de forma localizada e que tenha alcançado o status de

estar entre as dez melhores do país não implica somente a fábrica mais de alguma forma, possui alguma relação com a modernização da cidade.

O fato de profissionalizar a administração vai alterar o modelo de gestão que perdurou por quase 40 anos, e no imaginário local está impregnado de sentidos referentes a esse modelo, principalmente sobre a eficiência. A gestão familiar na figura de Alfredo Rezende, sendo substituída por uma gestão profissional na era da globalização, caracteriza o rompimento do “velho” modelo administrativo. Para a nova administração esse era o último estágio capaz de inserir de fato a Granja Rezende na Era da Globalização, isso direciona para uma possível aprovação externa dos novos rumos destinados ao Grupo. É possível observar a ruptura com velho, aqui o novo é a proposta da globalização e essa ação coloca definitivamente a Granja Rezende dentro desse projeto de moderno, isso graças à lógica empresarial do período.

Helena Abid em entrevista ao jornal Correio proferiu o seguinte comunicado, a gente sabe que o melhor modelo não é a administração familiar, isto já está superado (Acervo da Pesquisa, Jornal Correio de Uberlândia, março de 1999, pág. A 5). Vale destaque nessa fala justamente porque a justificativa apresentada é a superação do velho modelo, que não se configura como possibilidade, desta forma, deixa evidenciar o discurso progressista, que de certa maneira vislumbra um futuro muito distante, mas aparentemente muito próximo. Nessa fase da empresa Nelson Sampaio Basto assumiu gerência com amplos poderes para inverter a situação da empresa e sua estratégia em conjunto com o Conselho de Gestão da Granja Rezende foi realizar diversos leilões de (maquinários, caminhões e fazendas). Além de arrendar a Rezende Óleo para Multinacional ADM Importação e Exportação. Esse movimento tinha como objetivo principal eliminar setores pouco produtivos, maquinários e terrenos inutilizados para arrecadar recursos cuja finalidade era o pagamento de fornecedores e renegociar a dívida com os credores. Mas, é preciso ressaltar que o débito da Granja Rezende até o dia 31 de dezembro de 1998, somava R\$48,2 milhões, em janeiro saltou para R\$ 68 milhões e após a posse de Helena Abid a presidência da empresa a dívida atingiu os R\$ 110 milhões de reais, sendo que 46% dessa dívida era junto ao Banco do Brasil. Buscamos encontrar dados que justificassem o vencimento da dívida, mas o que

encontrarmos foi a falta de credibilidade que a empresa contraiu junto a fornecedores e clientes agravando ainda mais a crise da empresa.

Observando esta disputa judicial e o desfecho no fim de 1999 que culminou na venda da Granja Rezende para o Grupo Sadia, alguns dados nos chamaram atenção: (a) O rompimento com a lógica administrativa familiar; (b) uma série de leilões de veículos, maquinários e terrenos considerados ativos improdutivos; (c) atrasos no pagamento de funcionários do setor administrativo; (d) atraso no pagamento, no fornecimento, recolhimentos dos lotes de aves e demora na entrega de insumos aos produtores integrados. Todos esses acontecimentos levaram a Granja Rezende a vivenciar uma crise acentuada numa falta de credibilidade nos setores mais importantes da empresa.

O que ficou claro nas publicações do jornal durante o ano de 1999 principalmente sobre a transferência dos 42% das ações da empresa para Helena é que as publicações direcionavam para uma possível desestabilização da empresa. E olhando as fontes sem muito critério fica fácil associar que a crise administrativa da empresa foi única e exclusivamente devido a transferência das ações. É claro que essa afirmação é um tanto tendenciosa olhando de hoje, mas tomando por base o posicionamento do jornal essa afirmação vai ficando mais evidente. Primeiro ponto que devemos levar em consideração para essa possibilidade é que a empresa durante quase 40 anos se manteve com mesmo presidente.

Em relação ao avanço da empresa na cidade que foi constituído entre as décadas de 1970 e 1990, e considerando a cobertura que a imprensa deu a disputa familiar pelas ações podemos destacar que a Granja Rezende possuiu ao longo do processo de industrialização de Uberlândia como uma das principais indústrias capaz de contribuir para o dinamismo da economia de Uberlândia e isso para a cidade é de extrema importância, portanto, foi preciso considerar que a cobertura do Jornal Correio está ligada a esta importância da empresa para a cidade. De certa maneira ela nos ajudou a pensar o avanço de Uberlândia não só em termos de expansão da firma, mas também na própria movimentação de pessoal para a cidade dispostas a trabalhar. Neste sentido, a própria empresa se coloca e é colocada não apenas como expansão da firma,

mas ao mesmo tempo, ocasionando assim aumento de mão de obra para cidade.

O deslocamento de pessoas com destino para Uberlândia, com vista nas possibilidades de emprego tornou-se tema importante nesta pesquisa, isso se dá principalmente pelo fato de que foram essas indústrias que fomentaram o discurso de geração de emprego. Neste sentido, uma questão ficou marcante nessa pesquisa, o que era trabalhar para o Grupo Rezende? Quais formas de atração de pessoas para integração na linha de produção?

Inicialmente, poucos foram os indícios que nos apresentasse um atilamento quanto a esse problema, justamente pela dificuldade de localizar pessoas que tivessem trabalhado neste período e assim nos indicar tal perspectiva. Neste caso, a primeira alternativa foi localizar pessoas da cidade que mesmo indiretamente tivesse acompanhado esta transação das empresas e de alguma forma tenha convivido com trabalhadores da Rezende. Essa postura contribuiu para o levantamento de um dado importante, e que foi uma das primeiras mudanças de Helena Abid quando assumiu a presidência da empresa. A adoção de uma administração técnica, em detrimento a uma paternalista.

O destaque dado a essa mudança pela mídia, se revelou nas falas quase que unanimemente, algumas práticas dessa figura paternal. Que ecoou não apenas nas vozes de pessoas que trabalhou na empresa, mas também por pessoas que nunca trabalharam na fábrica. Uma visão que a princípio se dá pelo distanciamento deles com o vivido na empresa, mas levamos em consideração uma peculiaridade importante que de certa forma mobilizou a cidade de Uberlândia e que se revela enquanto memória do progresso local.

O Senhor Antônio, caminhoneiro que vive na cidade a mais de 40 anos nos relatou que apesar de ter relutado inicialmente, vir para Uberlândia, não se arrependia. Conquistou muita coisa, inclusive uma profissão e hoje possui seu próprio caminhão. Faz fretes pela cidade e região e trabalhou como servente de pedreiro em uma obra no frigorífico da Granja Rezende. Informou que veio junto com um primo que já estava trabalhando na mesma obra. Quando perguntado, como era trabalhar na empresa respondeu, trabalhar na Rezende

era muito bom, não tinha essas queixas que temos hoje da Sadia, ne? (Acervo da Pesquisa, entrevista, Antônio Ferreira, abril de 2016)

A fala de Antônio, não remete apenas a uma memória vivida no período que trabalhou na Granja Rezende, está vinculada a uma outra temporalidade, ou seja, uma memória que ele não viveu nem experimentou, no entanto, comungou de experiências de outras pessoas, nesse caso, o trabalho na Sadia. Esse ponto, nos direcionam para duas condições, a primeira, a experiência e a segunda, a subjetividade. A fala de Antônio nos direciona para duas conjecturas possíveis, a primeira seria a ideia de que trabalhar na Granja Rezende era bom graças a experiência de chão de fábrica. E o segundo, é que de fato tenha sido bom trabalhar na Rezende por intermédio da visão de algum trabalhador ou dá própria mídia que por ventura veio a relatar.

Antônio nos dá um indicativo de que em comparação das duas empresas, mesmo que seja do mesmo segmento, uma era boa para quem trabalhava e a outra não, de acordo com o que chega à sociedade. No entanto, o que tornava o trabalho na Granja Rezende bom? Como mencionado, o fato da proximidade do Alfredo Rezende com a linha de produção, ou seja, uma característica paternalista é a justificativa dos trabalhadores para um bom lugar para trabalhar.

Sebastião, deixou sua terra natal em busca de possibilidades na década de 1980, ficou sabendo do avanço da agroindústria na região do Triângulo Mineiro e acabou aventurando até chegar em Uberlândia. Quando questionado se chegou a trabalhar na empresa ele disse que não, mas ressaltou é o que ouvimos falar, Alfredo Rezende costumava visitar a produção, ele era próximo dos trabalhadores (Acervo da Pesquisa, entrevista, Sebastião, setembro de 2016). Ricardo, nasceu em Araguari em 1962, veio ainda jovem para Uberlândia, de todas as experiências de trabalho já vivenciada nos contou com satisfação o tempo que trabalhou na empresa. Nos disse que era costumeiro Alfredo ajudar trabalhadores que precisasse de dinheiro, e sempre dava oportunidade para crescer na empresa (Acervo da Pesquisa, entrevista, Ricardo, agosto de 2017).

A ideia de proximidade do dono dos meios de produção com os trabalhadores da linha de produção, evidencia que a ação de emprestar

dinheiro aos funcionários em momentos de dificuldades, deve ser pensada na perspectiva da memória que se cria em torno dessa relação. Haja vista, que gestão patriarcal transcende a relação do indivíduo no seu meio, pois em alguns momentos o contratante é compreendido como um pai. Esse fato não é característico apenas dentro do espaço fabril, ele perpassa os muros da fábrica e chega na família daquele trabalhador, aos vizinhos e até mesmos parentes distantes, construindo uma rede capaz de espalhar relações que pode contribuir para a formação de uma noção de bom lugar para trabalhar. Entretanto, esses fatos não impedem que haja os conflitos dentro da produção, pelo contrário ele serve para amenizar e não para elimina-los. Sendo assim, a partir desse levantamento se torna possível estabelecer comparação entre a Granja Rezende e o Grupo Sadia.

O tratamento das fontes nos apresentou duas empresas do mesmo segmento, porém, com projeções distintas de maximização de sua produção. Isso nos coloca diante dos projetos de expansão apoiada na noção de globalização que ganha seu destaque e impôs seus meios, nos quais remetem todos em seu entorno numa linguagem “universal” do lucro. Entretanto, o processo de inserção no mercado mundial no fim do século XX encaminhou as indústrias locais a uma situação de extrema fragilidade ao ponto de serem engolidas pelos grandes grupos. Observando os dois Grupos em destaque pontuamos que todo discurso de modernização não estava associado apenas ao projeto de melhoramento tecnológico, é evidente que esta condição foi de fato vivenciada nesses grupos, entretanto, não é esse grau tecnológico que vai definir a modernização da Sadia, por exemplo, e sim sua estratégia defensiva e ofensiva.

A Sadia a partir daí, diversificou ainda mais a sua linha de produtos, conquistando novos mercados e aumentando seu destaque entre os produtores brasileiros. Com atuação dita “independente” – pois a marca fora mantida pela empresa compradora. A marca Rezende, em 2004, assumiu a terceira posição no mercado de Congelados de Carne. Nesse sentido, o que se observa a partir dos anos 1980 e, particularmente, ao longo da década de 1990, é a construção de uma nova forma de racionalização do processo de modernização, no entanto, essa modernização corresponde não efetivamente

no que tange a introdução de maquinários novos, e sim, é dito pela capacidade de articulação no contexto, aquele empregado pelas indústrias estrangeiras e sua entrada no Brasil. Comprar indústrias do mesmo seguimento que não possuíam capital suficiente para competir, isso garante ao grupo mais forte a manutenção da marca comprada e a inserção de seus produtos no mesmo mercado.

Portanto, a modernização é entendida pelos viventes de acordo com suas expectativas, esse conceito por mais que se apresente como sendo universal, na verdade ele depende do interesse de cada um. Não dá para dizer que a perspectiva do industrial é a mesma que a do trabalhador. O industrial vê a modernização como caminho possível para ampliar a produção com baixo custo. Enquanto para o trabalhador é apenas uma possibilidade de “qualificar”, para atender a essa produção e essa qualificação se tornam o diferencial em relação ao seu concorrente, haja vista que não existem garantias de que essa modernidade irá possibilitar uma vaga de emprego e que esse seja de qualidade.

Para nós é nesses extremos que a modernização nos interessa, percebemos que a movimentação do ideário de universalidade do moderno, não passa de uma justificativa para impor aos viventes uma saída rápida. Pelo contrário, nos tornamos reféns desses discursos, que nos culpam de não qualificados para o trabalho. A modernização da produção não desvincula do ideal estabelecido para sua justificativa, que a própria geração de emprego. Portanto, se o discurso é que o processo modernizador de Uberlândia tornaria a cidade desenvolvida esse mesmo desenvolvimento garantiria novos postos de trabalho. Assim, a própria cidade se torna centro de referência relacionado a geração de emprego, no entanto, se a cidade passou a ser um centro de atração de mão de obra, como visto anteriormente, por qual razão observamos uma taxa tão alta de desempregados na cidade que atingiu em 1999 os 10% da população, um índice maior que a média nacional que chegou a 6%?

Durante as décadas de 1980 e 1990 a grande massa que deslocou para Uberlândia passaram a ocupar postos de trabalhos referentes aos primeiros passos desse projeto modernizador, ou seja, postos que exigia nula qualificação e, o principal cargo era na construção civil (de servente e serviços

gerais). Para que haja a manutenção desses postos de trabalho necessita de no mínimo investimentos ligados a construção civil, raros casos podem ser observados em que trabalhadores nos termos desses contratos de trabalho na construção passaram a ocupar postos na mesma fábrica que construíram (com exceção na Granja Rezende). Em 1999 a crise agravou justamente porque metade dos desempregados em Uberlândia era trabalhadores da construção civil, (a) esse fato nos remete pensar que um contingente razoável de trabalhadores/migrantes fora atraído inicialmente justamente para tornar possível a construção de cidade moderna e industrializada no Triângulo Mineiro, vindo a torna-se a principal cidade da Região. (b) outro fato que merece destaque é o grande problema enfrentado pelo capitalismo, que não pode ser admitido por seus defensores, nesse caso é como explicar que uma nova fábrica não vai gerar emprego para todos. Com a sensação da Globalização o discurso ficou a cargo de transferir para o trabalhador a responsabilidade pela falta de emprego, justificando que o problema era a não qualificação do indivíduo, dificultando a entrada desses ao novo formato de trabalho. Esse problema foi resolvido quando muitos trabalhadores amontoaram as salas dos cursos técnicos, faculdades e centros de formação profissionalizantes em busca da adequação a globalização, entretanto, a falta de emprego permaneceu crescendo, e o capitalismo encontrou outra forma de convencer o trabalhador que o problema continua sendo dele. De que nada vale uma qualificação sem experiência.

Observa-se que o processo de modernização de Uberlândia A modernidade deu um passo muito grande e essas grandes massas não conseguem acompanhar, isso por que o trabalhador não consegue fechar o novo ciclo de formação, concluem os cursos de formação, mas, no entanto, não conseguem adquirir experiência. Então a nova exigência do mercado contemporâneo é convencer que o jovem deve se qualificar, porém, não acessaram a vaga por que não possuem experiências. Para o jovem candidato ao trabalho, a ideia de modernização vem sofrendo alterações rapidamente e infelizmente não têm conseguido acompanhá-las. Em contrapartida, a ideia de modernização para o industrial se apoia no grande problema do desemprego como possível justificativa para conquistar benefícios, isenções fiscais e mão

de obra barata. Sendo assim, a Sadia Alimentos que se instalou na cidade de Uberlândia no ano 1999, iniciou suas atividades num período considerado bastante traumático para os trabalhadores locais, pois consideramos os altos índices de desemprego na cidade e o baixo poder de compra dos locais. Não apenas aos trabalhadores do segmento a que tratamos nesta tese, mas o trabalho em si encontrava-se num estágio de decréscimo de postos ofertados e o fechamento de vagas. Um contexto não favorável para quem buscava uma vaga com carteira assinada que lhes garantisse o mínimo de seguridade, principalmente aqueles que traziam a aspiração pelo primeiro emprego.

O projeto modernizador de Uberlândia promoveu o deslocamento de pessoas para a cidade por meio do incentivo na construção civil além dos incentivos locais para implantação e ampliação tecnológica e de produção das fábricas contribuindo para o desenvolvimento da cidade. No entanto, a pesquisa também apresenta que esse processo causou em Uberlândia uma pressão no fim do século XX configurado pela alta nos índices de desemprego, a isso podemos atribuir os seguintes pontos: (a) pela redução nos investimentos na construção civil setor com maior capacidade de absorção da mão de obra desqualificada na cidade no final do século XX; (b) pela transferência de indústrias para outros estados devido à falta dos incentivos fiscais, esse fenômeno ficou conhecido no Brasil como “Guerra Fiscal” e foi responsável pela transferência de importantes empresas como o maior Curtume de Minas que desenvolvia suas atividades em Uberlândia.

O noticiário local deu grande destaque para a transferência de empresas para outros estados do Brasil, como foi o caso da Braspelco. A reportagem intitulada de “Guerra fiscal”, iniciou da seguinte forma, “ a Braspelco, já está preparando para deixar a cidade e instalar-se no Ceará a convite do governador Tasso Jereissati, que ofereceu incentivos fiscais, área construída e outros favores para que a Braspelco mude” (Acervo da Pesquisa, Jornal Correio de Uberlândia, reportagem, julho de 1999, p. A8). Nesse período a economia encontrava-se em estágio de esvaziamento por causa dos elevados impostos cobrados em Minas Gerais. Apesar de ocorrer o desaceleramento de Uberlândia, o deslocamento de pessoas não parou, justamente por que a cidade ainda permaneceu sendo um ponto de atração, uma vez que a saída da

crise só seria possível por meio da geração de emprego. Sendo assim, o discurso permanecia o mesmo, atraindo pessoas em busca de uma vaga de emprego na cidade elevando a taxa de desemprego para 12,5% em 2001.

Para especialistas locais, esse contingente era preocupante principalmente por se tratar de uma cidade do porte de Uberlândia. No primeiro momento, devemos destacar o posicionamento do Estado de Minas na tentativa de frear o aumento do desemprego na região. Para isso, criou o projeto no mesmo ano intitulado “Cresce Minas”<sup>4</sup>. Esse projeto previa incentivar as regiões naquilo que tinha de poder produtivo, o objetivo era a geração de 62 mil postos de trabalho no estado no prazo de dez anos estimando alcançar em dez anos o aumento do PIB Estadual entre 10% a 12%” (Acervo da Pesquisa, Jornal Correio de Uberlândia, reportagem, março de 2000, p. A5). Na região do triângulo o olhar foi voltado principalmente à pecuária de corte, avicultura e suinocultura, somente neste setor, a previsão girava em torno de 5 mil empregos diretos, na cidade, desta forma, o incentivo dado aos frigoríficos e granjas foram baseados no um alto poder produtivo do setor mesmo em tempo de crise.

As três maiores granjas de Uberlândia juntas fecharam o ano de 1999, com cerca de 400 milhões de reais, demonstrando o movimentado comércio de alimentos, que colocará Uberlândia como ponto estratégico na geração de emprego na virada do século XX.

“Esse mercado movimentado desde a produção de frango abatido até sensíveis ovos para fabricação de vacinas, além de ovos para incubação, pinto de corte e postura, carne industrializada e matérias agrícolas, das seis linhagens genéticas de galinhas existentes no Brasil, três estão em Uberlândia” (Acervo da Pesquisa, Jornal Correio de Uberlândia, reportagem, julho de 1999, p. A5).

O bom resultado do setor foi graças ao melhor desempenho nas exportações da de frango, segundo a Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frango, foram exportadas 67.136 toneladas de carne de frango em cortes ou inteiros, o que resultou numa receita de U\$\$ 78,523 milhões. Na comparação com o mesmo período de 1998, quando foram

---

<sup>4</sup> O projeto Cresce Minas foi criado pelo Governo de Minas Gerais em 2000, com objetivo de incentivar as potencialidades Regionais, por exemplo, atividades por setor no estado, destacam-se em Minas Gerais, os de Calçados e Bolsas (Belo Horizonte), Avicultura (Uberlândia), Cafeicultura (Varginha), Eletroeletrônica (Santa Rita do Sapucaí), Móveis (Ubá) e Calçados (Nova Serrana), todos com mais de 10% do total das vendas do estado nos respectivos setores.

exportadas 44,837 toneladas, e receita de U\$\$ 53,829 milhões, observa-se o crescimento de 46% de acordo com a Associação. Como o setor apresentou bons resultados o projeto “Cresce Minas”, tornou-se uma grande possibilidade de geração de emprego na cidade. Neste sentido, os esforços voltaram para intensificação da exportação de proteína animal, esse fato é bastante visível nas reportagens que seguiram após a anúncio do projeto, em que destacavam os seguintes dizeres “É hora de exportar” publicação do dia 28 de abril de 2000, “Exportar é preciso”, publicação do dia 18 de março de 2000, e a publicação do dia 10 de maio de 2000, com o título “A ordem é exporta”.

As palavras de ordem voltadas para a exportação foram seguidas de projetos e programas que visavam incentivar o município a se lançar neste cenário. O que mais destacou foi o Programa de Incentivo a Setores Estratégicos para Exportação (SETEX), desenvolvidos pelo SEBRAE. O objetivo do Programa foi o SEBRAE desenvolver o acompanhamento de dois anos para criar em Uberlândia e no Vale do Paraíba, um polo produtor e exportador de produtos agroalimentares. Previa também o incentivo a criação de novos produtos, aperfeiçoarem os já existentes, além de contar com financiamento para o negócio. Os projetos em torno da maximização de Uberlândia sejam na agroindústria serviram para deslocar um principal eixo gerador de empregos o da construção civil e criar uma nova alternativa capaz de gerar novos postos de trabalho na cidade e região.

Nesse sentido, apreendemos que em primeiro momento a briga familiar foi determinante para o enfraquecimento das relações da empresa. Em seguida tivemos uma série de ações administrativas que levaram o Grupo Rezende a uma situação talvez irreversível, a ponto de perder sua credibilidade junto com fornecedores e as estratégias adotadas pela nova administração não foram suficientes para diminuir os problemas. No segundo semestre de 1999, por determinação judicial as ações foram devolvidas a Alfredo Rezende que por considerar irreversível a situação da empresa devido aos valores de empréstimos, vendeu 90% das ações para o Grupo Sadia.

Sendo assim, essas relações nos ajudam a pensar a importância da empresa para a cidade além da perspectiva da industrialização, ou seja, conseguimos entender os efeitos dos debates em torno da doação do terreno

para a construção do abatedouro de aves no bairro Jardim Brasília em 1974, que conseguiu lançar bases para o entendimento da cidade enquanto espaço de atração de mão de obra, haja vista que o discurso foi sustentado pela geração de empregos, assim observa-se nas últimas décadas do século XX, um grande fluxo migratório para a cidade. Além dessa condição, observamos também a memória que se constrói em torno da fábrica principalmente em relação as condições de trabalho, isso é claro baseado nas relações entre Alfredo Rezende e os trabalhadores, justificando o por que os relatos reconhecem a empresa como boa. Outro indicio localizado, é baseado nos números de processos movidos contra a Granja Rezende entre 1990 e 2000, não foi localizado nenhum processo trabalhista contra a empresa, em contrapartida a partir da 2000, diversos processos foram movidos contra a Sadia reivindicando práticas de trabalho que era vivida durante a gestão de Alfredo. Dessa forma, os trabalhadores tinham noção daquelas condições de trabalho ou apenas estavam amarradas as relações paternalistas que os colocavam o tempo todo em debito com a antiga gestão?

Neste sentido, a precarização e exploração da força de trabalho acaba obrigando a se redefinir os modelos de luta em relação ao capital. É através desse movimento que buscamos analisar: como os trabalhadores se colocaram nesse processo de transição, que efetivamente contou com a modificação de gerenciamento e formas de produção. Sendo assim, como se organizaram?

#### **2.4 Transição administrativa da Sadia em Uberlândia**

Pensar na organização do trabalho na Sadia em nossos dias torna-se um desafio. Edward Palmer Thompson assinalou que a necessidade de paz na indústria, de uma força de trabalho estável e de um corpo de trabalhadores capacitados e experientes exige a modificações de técnicas gerenciais (THOMPSON, 1987, p. 28). Se tomarmos essa perspectiva e aplicarmos nos nossos dias o que encontraríamos de peculiar nessa relação entre gerência e trabalhador dentro do projeto de globalização? O que pretendemos é perceber quais modelos estratégicos essa gerência se apoiou para tornar possível a

exploração da mão de obra empregada na fábrica. A adequação administrativa pela Sadia levou quase dois anos até ficar de acordo com as expectativas da empresa. Os novos supervisores, dentro de uma estratégia empresarial buscaram criar uma nova administração que empreendesse o que nosso entrevistado Rogerio, vai chamar de “cultura da empresa”, diga se de passagem muito diferente da empreendida por Alfredo Rezende. Eu estava me adequando àquela cultura nova, agora que eu estava entrando, tipo assim, agora vocês não pertencem mais à cultura da empresa antiga, agora vocês fazem parte de uma nova cultura (Acervo da Pesquisa, entrevista, Rogério, setembro de 2014).

Deparar com essa narrativa nos reporta para um projeto maior que vislumbra a transformação da racionalização da produção e isso incluem os trabalhadores. São diretrizes elaboradas pela empresa e que por mais que em alguns aspectos possam ser semelhantes à antiga cultura, é possível perceber normas que as diferem. Além do mais, estamos lidando com empresas do mesmo segmento, o tratamento com essa noção não se dá na mesma forma. Neste caso, optamos por investigar esse projeto sem perder de vista o emprego de novas técnicas de organização de pessoas no interior da produção.

O que se percebe no período de transição administrativa da Sadia na ideia de cultura empresarial foi a aplicação de novas técnicas organizacionais, essas já testadas em outras unidades da empresa e que conseqüentemente já haviam alcançado êxito na organização de pessoas e organização de produção somadas a práticas vivenciadas pelos trabalhadores da antiga Granja Rezende. O primeiro ponto a ser alterado na produção foi a transferência de supervisores de outras unidades da Sadia para a unidade de Uberlândia (muitos desse ocupavam cargos de lideranças nessas unidades). A transferência desses profissionais de outras unidades para Uberlândia possibilitou inserir o modelo de gestão da empresa, principalmente na ocupação de cargos estratégicos. Esse fato gerencia um ponto importante na relação dentro da fábrica, justamente por que os antigos supervisores deveriam adequar também as novas diretrizes. Dessa forma, o conflito é inevitável.

Em 1998, foi inaugurado o setor de pratos prontos na indústria, como visto, a mudança de cargos era uma prática comum na Granja Rezende, ou seja, alguns trabalhadores que iniciaram suas jornadas na empresa como auxiliares de produção, passaram a desempenhar postos de liderança e até mesmo encarregados/supervisores de produção. Na transição administrativa, alguns desses trabalhadores de alguma maneira perderam seus cargos. Ou foram demitidos ou tiveram redução salarial, o que motivou alguns a buscarem na justiça a Equiparação Salarial. Essa é uma hipótese que sustentamos, por que observamos um número significativo de ações trabalhistas. No qual, trabalhadores e ex-trabalhadores da Sadia, exigiram equiparação salarial por desvio de função, e o período corresponde a mudança de função na gestão Rezende, e a solicitação de equiparação no período de transição administrativa.

ACS<sup>5</sup> ingressou na Granja Rezende em 11 de fevereiro de 1997, de acordo com os depoimentos anexados no processo, foi indicado por um vizinho e grande amigo. Sua trajetória na empresa foi motivo de muito orgulho, uma vez que buscou sempre melhorar ali, pois a empresa era boa. Conforme relatado, foi muito bom entrar no frigorífico, consegui muita coisa ali, foi graças a minha dedicação que consegui o cargo de encarregado do setor de pratos prontos. Assim que foi inaugurada.

O reclamante, conforme exposto acima foi contratado, para exercer a função de Auxiliar de Produção I, em 11/02/1997, e nesta ocasião (período de abertura do processo) exercia a função de encarregado/supervisor, no controle de produção, enquanto trabalhava no frigorífico, na fábrica de Empanados, salsicharia, hambúrguer, linguiças pratos prontos, pois detinha total conhecimento do setor (Acervo da Pesquisa, Acórdão Processo Trabalhista, FFN, fevereiro de 2004).

A percepção desse conflito está registrada no número de trabalhadores que procuraram a justiça do trabalho na virada do século, para solicitar equiparação salarial. Na alegação, esses trabalhadores afirmaram que exerciam o papel de encarregados, de acordo com os processos, as reivindicações indicavam que este cargo seria equivalente à de supervisores durante a gestão Rezende. No entanto, quando esses inserido no novo formato

---

<sup>5</sup> Para preservar a identidade dos trabalhadores envolvidos em processos trabalhistas contra a Sadia entre os anos de 2000 e 2005, optamos por apresentar apenas as iniciais de seus nomes.

administrativo, o da Sadia, passaram a receber menos que os supervisores contratados pela Sadia.

De acordo com o processo movido por ACS, os depoimentos das testemunhas nos dão indícios de que a mudança administrativa não levou em consideração aspectos locais da organização de trabalho da antiga gestão, por isso que houve a distinção de cargos. Assim aqueles trabalhadores que exerciam funções de chefia sentiram rebaixados no espaço produtivo. No entanto, o que a Sadia buscou foi adequação administrativa da empresa, no que tange a transformação administrativa implantando o que o entrevistado Rogério afirmou como sendo uma nova “cultura empresarial. A primeira testemunha ouvida no processo foi FR, e ela destacou a semelhança entre a função de supervisor da Sadia e a função de encarregado.

Que pelo que me lembro, o supervisor tinha as seguintes atribuições: admitir e dispensar funcionários, cumprir as metas estipuladas pela gerência, treinamento de funcionário, orientação no uso de EPI'S, controle de ponto e de horas extras dos funcionários; [...] que quando a sadia assumiu (a administração), o sr. ACS passou de encarregado para supervisor do setor (Acervo da Pesquisa, Acórdão Processo Trabalhista, FFN, fevereiro de 2004).

De acordo com depoimento, observamos que na mentalidade dos trabalhadores do setor, o sr. ACS desempenhava atribuições de supervisor e este era reconhecido pelos seus comandados, pois tinham poderes para advertir e tomar outras medidas em relação aos funcionários além de ministrar palestras para os subordinados de seus departamentos (Acervo da Pesquisa, Acórdão Processo Trabalhista, FFN, fevereiro de 2004). Para KAS, o sr. ACS era “o nosso supervisor” e “era ele quem mandava em tudo”. O fato da depoente dizer que o sr. ACS mandava em tudo, nos fez pensar na quantidade de trabalhadores que estavam sob o seu comando, e de acordo com os depoimentos era cerca de 70 subordinados. O caso do sr. ACS não foi o único dessa natureza, em que trabalhadores contratados pela Granja Rezende alcançaram cargos mais significativos na empresa, mas durante o processo de adequação administrativa da Sadia, esses não enquadravam no mesmo nível da nova administração, gerando desconforto e processos trabalhistas. Para além da função de encarregado que aos poucos foi sendo substituída pela de líder, nesse processo de mudança, os processos trabalhistas também nos dá

indícios da existências de outros funcionários, que exerciam funções semelhantes, na mesma unidade, sem que houvesse diferença de tempo na função superior a 02 anos, além de ter sido com a mesma capacidade e perfeição técnica, mas que recebiam salário superior ao exercício por este (Acervo da Pesquisa, Acórdão Processo Trabalhista, FFN, fevereiro de 2004).

O receio do desemprego de trabalhadores da linha também foi sentido por cerca de 80 funcionários da Rezende Óleo, localizada na BR-365. A fábrica que desenvolvia a moagem de soja, o refino e o envasamento de óleo de soja possuía a capacidade de processar 36 mil toneladas de soja e 7,5 mil toneladas de óleo de soja refinado e envasado ao dia e pertencia ao Grupo Sadia desde dezembro de 1999. Em abril de 2000, sem ter a intenção de continuar a desenvolver essa atividade, a Sadia vendeu a Rezende Óleo para o Grupo ADM (*Archer Daniel's Midland*), considerado a maior processadora de soja, milho e algodão dos Estados Unidos. A celebração do contrato garantiu aos 80 trabalhadores a permanência em seus postos sob comando da ADM. Segundo reportagem do Jornal Correio de Uberlândia a “ADM Assumiu a fábrica de óleo com 80 funcionários, uma das garantias estabelecidas pela Sadia no contrato firmado para a venda da unidade” (Acervo da pesquisa, Reportagem Jornal Correio de Uberlândia. 05 de abril de 2000, pag. A5).

Outro caso importante a ser destacado foi a venda da sede administrativa que estava localizada no bairro Jardim Patrícia para o Grupo canadense *Colliers International*. A sede administrativa possuía uma área de “180 mil metros quadrados, com um conjunto de escritórios, auditórios, estacionamento, anfiteatro, ginásio e instalações para armazenagem de mercadoria” (Acervo da pesquisa, Reportagem Jornal Correio de Uberlândia. 05 de abril de 2000, pag. A5). Nessa transação o número de funcionários foi reduzido, diferentemente dos outros dois casos, e a sede administrativa foi transferida para o frigorífico no bairro São José. Além dessas vendas que, compuseram o patrimônio da Sadia, vários setores foram terceirizados como na área do transporte, vigilância e restaurante da empresa. A projeção da Sadia em eliminar parte do patrimônio, mesmo que fosse considerada improdutiva, vem ilustrar exatamente a incerteza dos trabalhadores quanto a permanência em seus postos de trabalho, associados, é claro, à realidade da

cidade que viveu no período uma alta taxa de desemprego. Apesar de identificarmos as soluções empreendidas pela Sadia nos casos apresentados, podemos apontar que novas estratégias foram desenvolvidas não somente para romper com a incerteza do desemprego instalado na linha de produção, mas também graças a sua tentativa de ajustar a unidade para o tipo de gestão desempenhada por ela, eliminando ativos improdutivos para a empresa, o primeiro movimento dessa natureza na Granja Rezende foi na gestão de Helena Abid, que acabou gerando desconfiança dos fornecedores e parceiros integrados.

Esse fenômeno implica que a mudança administrativa imposta pela nova gestão causou insegurança e desconforto entre os trabalhadores dessa unidade, desde cargos de confiança, como no caso dos encarregados de produção até mesmo os trabalhadores da segurança das instalações, ou seja, os vigilantes. Durante a gestão de Alfredo Rezende o setor de vigilância ainda era diretamente contratado pela empresa, no entanto, esses trabalhadores não eram representados por categoria de classe. Na gestão de Helena Abid, esse setor foi terceirizado e esse permanecia sendo tratado como categoria diferenciada por não possuir representação de classe. Após a compra da unidade pela Sadia esse o resultado desse processo, foi o número de processos solicitando equiparação salarial. Mas o que nos inquieta é o seguinte fato, com base em que parâmetro esses trabalhadores terceirizados passaram a denunciar diferença salarial dentro da sua categoria. Vasculhando nas fontes possíveis indícios sobre essa questão. Localizamos no processo de FFN, que foi admitido na empresa ainda na gestão Rezende em 10 de junho de 1999, para a função de vigilante.

Esse período corresponde a gestão técnica de Ilias Antônio de Oliveira novo Presidente do Grupo, sua gestão ficou marcada pela terceirização de alguns setores incluindo o de vigilância (Acervo da Pesquisa, Jornal Correio de Uberlândia, 21 de abril de 1999, pág. A6). Após sua demissão em 10 de fevereiro de 2001, requereu na Justiça do Trabalho a Equiparação Salarial, alegando que durante o período trabalhado na empresa receberá menos que seu colega de turno o Sr. OHC. Com base nesta informação o processo foi encaminhando e em 14 de fevereiro de 2004, foi emitido o parecer do Relator

sobre o caso. O ponto central do discurso ficou no entendimento de uma possível ação discriminatória, e essa se manifestava no retorno salarial do trabalhador reclamante. Entretanto, de acordo com o entendimento do relator, a diferença salarial estava ligada a diferença de tempo de serviço.

Se entre os dois trabalhadores a diferença de tempo de serviço é superior a dois anos, admite-se a hipótese de que o empregado seja melhor remunerado porque, encontrando-se há mais tempo vinculado à empresa, é justo que mereça considerações maiores, bem como porque já tem prática do serviço do estabelecimento e, presumivelmente, está habilitado ao desempenho de suas atribuições em condições mais úteis (Acervo da pesquisa, Acórdão Processo Trabalhista, 14 de fevereiro de 2004).

De acordo com o relator, o Sr. OHC que serviu de parâmetro no processo havia ingressado a mais tempo na fábrica, ou seja, dois anos antes que o reclamante, por essa razão conquistará o merecimento de possuir uma remuneração maior que o reclamante. Entretanto, coube a nós questionarmos sobre o que de fato esta interpretação do relator sobre os efeitos e diferenças salariais com base no tempo de serviço acabou ocultando nas relações de trabalho entre trabalhadores contratados da Granja Rezende que permaneceram na Sadia após a compra da Granja Rezende?

Nesse sentido, no próximo capítulo buscaremos compreender as práticas cotidianas da fábrica que contribuíram para o aumento da produção e como os envolvidos as interpretavam elas no dia a dia. Abordarei tais questões a partir de entrevistas e ações trabalhistas, particularmente pontos como remanejamento, negociação de faltas, horas extras residuais e insalubridades.



## **Corrigindo injustiças: a dialética da aceitação e da resistência no universo fabril**

Neste capítulo, será abordado as práticas de remanejamento, negociação de faltas e tempo a disposição da empresa. Cujo objetivo é, apresentar os efeitos desses na produção e na vida dos trabalhadores. Estes temas tornaram-se importantes, pois são entendidos como ferramentas indispensável para a produção. Sendo assim, algumas formas de exploração da vida operária que são baseadas em campos menos explorados, nos apresentam diversos sentidos sobre como produzir, e nos possibilitam entender que a formação do trabalhador para o trabalho não se limita em aprender a tarefa, mas também, representa a assimilação de outras práticas como parte do ato de produzir.

Pesquisas indicam, que os trabalhadores recém contratados, incorporam tais práticas com muito mais facilidade. Isso ocorre por que o controle e organização da produção, é a lógica que orienta a organização do trabalho nos frigoríficos (MARCATTI, 2014, p. 17) contribuindo para fortalecer as bases da exploração nesses ambientes. Portanto, o processo de recrutagem, nos dá os

primeiros indícios sobre a necessidade de adaptação da classe trabalhadora a realidade impactante dos frigoríficos.

Portanto, das fontes analisadas, 46 processos selecionados tratavam o pedido indenizatório sobre os minutos que antecedem e sucedem a jornada de trabalho. 41 processos cujo tema era equiparação salarial que tratava dos remanejamentos, e por fim, 40 processos referentes a negociação de faltas que terminarão em justa causa. Os conflitos gerados em torno desses temas basicamente se apresentam nas fontes de forma ambígua. Quando dividido em duas temporalidades, por exemplo. O primeiro momento refere-se aos processos de 2000 a 2002, cuja leitura dos magistrados, estavam associadas a uma tentativa de amenizar os problemas da fábrica, destacando uma interpretação mais conciliadora, para tal justificativa usava-se o discurso de benefício, ou seja, eram medidas pensadas para beneficiar os trabalhadores. A segunda parte, que corresponde o período de 2003 a 2005, observa-se nesses processos, outra abordagem por parte dos magistrados. O enfoque é dado para o ajustamento da empresa em relação aos problemas gerados a vida dos trabalhadores. Acreditamos que essa mudança interpretativa só foi possível graças a movimentação dos trabalhadores na justiça do trabalho, aumentando significativamente número de processos trabalhistas. Entre 2000 e 2002, a quantidade de processos somavam juntos 12, somente em 2003, saltou para 26, o ano seguinte houve um acumulado de 32 processos, e em 2005 saltou para 57 processos. Com esse crescente aumento, é possível observa uma sinalização sobre a intensidade dos conflitos na fábrica. Chegamos assim, na interpretação de Maria Célia Paoli, de que as formas de resistência operária não se fazem em sindicatos, mas se aprendem na própria fábrica (PAOLI, 1987, p. 54), por meio de um processo de solidariedade dentro classe. Sendo assim, os temas selecionados para compor este capítulo foram extraídos de processos movidos na 1º, 2º, 3º 4º e 5º Vara do trabalho em Uberlândia.

Como a empresa oferece vagas que não exige qualificação técnica, ela passa a exigir a qualificação ao ambiente, ou seja, a adaptação ao espaço de produção, ou seja, demonstrando dia a após dia, habilidades ou competências que o torne parte da “grande família”. Na contramão desse processo, o

adoecimento dos trabalhadores de frigoríficos se evidencia e os que sofrem desses males buscam alternativas (resistências) que amenizem suas agonias.

### **3.1. Da polivalência ao desvio de função: duas faces da mesma moeda**

Bosi (2012, p. 135) ao analisar os significados da globalização e seus impactos na vida dos trabalhadores no Brasil, percebe que ao longo da segunda metade do século XX, os processos de reorganização do trabalho (...) exigiram elaboração de novos tipos de trabalhadores afetos às novas funções e gestões produtivas, gestões estas que oscilaram entre a coerção e a persuasão (BOSI, 2012, p. 135). Observamos, nas entrevistas realizadas durante a pesquisa e nos depoimentos anexados nos processos trabalhistas que, ambos modelos de fontes, fazem referência às movimentações dos trabalhadores na fábrica, principalmente dos recém contratados em seus primeiros meses de indústria. Notamos que o processo de exploração não se faz tão somente através do aumento da velocidade das máquinas ou da ampliação da mais valia relativa, tal como Marx (1982) percebeu nas primeiras indústrias inglesas. Novos mecanismos de exploração vão sendo incorporados, a exemplo da exigência da empresa de operários polivalentes. À medida que analisamos o dia a dia dos operadores de produção, por exemplo, ficou mais evidente que eles são submetidos a mudanças constantes nos postos de trabalho, principalmente se eles possuem pouco tempo de empresa e ocupam cargos com baixa qualificação.

Esta mobilidade existente na Sadia revela dois pontos importantes. O primeiro indica, que alguns setores são usados estrategicamente no processo seletivo, como setores de atração de mão de obra. Esses são ligados principalmente ao setor de abate, nos parece que esse setor dar ares de está envolto de prestígio e os candidatos tem alguma noção disso, por isso que muitos trabalhadores aceitam tais vagas. José Francisco, trabalhou no abatedouro de aves por três dias, natural de Montes Claros veio para

Uberlândia para conquistar uma vaga de trabalho na Sadia, por intermédio de um parente (tio) que trabalhava na época.

“Vim antes para ajeitar as coisas, meu tio levou meu currículo e me ligaram numa sexta-feira, fiquei muito feliz, pois tinha acabado de chegar aqui. Fiz entrevista, depois foi a integração. Eles me disseram que ia trabalhar na evisceração. No primeiro dia, levei meu encaminhamento para o supervisor do setor, só que ele me encaminhou para a pendura (Acervo da pesquisa, entrevista realizada pelo autor, José Francisco, 2015).

O segundo ponto importante, é que observamos que os cargos que exigem pouca ou nula qualificação, são aqueles que possibilita maior movimentação dos trabalhadores na fábrica. Esses trabalhadores por possuir apenas a força de trabalho estão mais expostos a exploração do ambiente.

O que ficou evidente nesse cenário foi, o fato de que muitos trabalhadores assumirem esses postos acreditando que sua melhor qualidade é a polivalência. Como vão exercer nas fábricas, trabalhos de baixa complexidade, estes trabalhadores são convencidos a reconhecer na flexibilidade uma habilidade necessária para encontrar e se fixar num emprego. Assim os frigoríficos no Brasil seguem empregando seus operários, apoiados num discurso que transfere para os trabalhadores a responsabilidade social pela sua própria ocupação. Cabe a ele reunir/desenvolver e apresentar as características exigidas pelo capital. (BOSI, 2012, 161). Nesse sentido, a responsabilidade social do trabalho se tornou a grande aposta do capital, ou seja, transferir para a classe trabalhadora a responsabilidade por não ocupar vagas no mercado de trabalho. Tornando possível injetar nessa classe que as qualificações determinam o grau de empenho na indústria com vista ao seguinte princípio.

De uma consciência que precisa ser reconvertida por meio de um fortíssimo esforço voltado para definir uma cultura do trabalho que, paradoxalmente, propõe a valorização da diversidade (nacional, ética de gênero etc.) em nome de uma ética econômica hegemônica caracterizada pela colaboração. Aliás, esta é uma designação mundialmente adotada que tenta reconfigurar e cancelar experiências e referenciais históricos de luta e resistência (BOSI, 2012, p. 151-152)

Obviamente que este processo de imposição da flexibilidade, adaptabilidade e da polivalência como uma característica necessária ao trabalhador dependeu também da capacidade do capital de convencer o próprio trabalhador de sua baixa qualificação técnica. Uma vez convencido de

que sua dificuldade para se inserir no mercado de trabalho é sua baixa qualificação, o próprio trabalhador tenderia a acreditar que precisaria compensar esta falta com uma grande plasticidade funcional. Neste sentido, a pesquisa aponta justamente para o perfil que o frigorífico da Sadia em Uberlândia busca em seus candidatos e candidatas. Homens e Mulheres que compreendam que apresentar suas experiências de vida e de trabalho no processo de seleção, é importante, mas no dia a dia espera-se outro tipo de compreensão, a de que os desafios da fábrica precisam ser superados e esses são deveres dos trabalhadores.

Por essa razão que é importante para a empresa que os trabalhadores tenham consciência de que essas práticas fazem parte dos desafios da fábrica. Isso não significa que todos os trabalhadores estarão dispostos a mudança de postos, haja vista que os trabalhadores mais antigos reconhecem já terem passado desse momento, no entanto, os recém contratados estão em fase de adaptação. É nessa adaptação que serão divulgadas normas forjadas pela própria classe trabalhadora, e que serão aplicadas aos novatos como se fosse algo normal. Como o ensino de tarefas são designadas aos trabalhadores mais antigos esses ensinam também outras práticas, como, fazer horas extras em dia de sábado, pelo ou menos duas vezes ao mês, por exemplo. “Meu primeiro dia na fábrica foi na sexta feira, e um colega (antigo) me disse que nós novatos, tínhamos que ir aos sábados, tínhamos que ir por que estávamos na experiência (Acervo da pesquisa, Entrevista feita pelo autor, Luiz André, maio de 2016)”, estas relações entre trabalhador que ensina e trabalhador que aprende é muito bom para a empresa, pois nela o antigo transfere para o novato a responsabilidade pela a produção. A heterogeneidade da sociedade brasileira aparece como diversidade de experiências vividas no interior das relações sociais historicamente constituídas, apontando para distintas formas de se viver situações concretas de dominação e exploração (PAOLI, 1987, p. 56). Isso exemplifica muito a noção da empresa ser uma “grande família” e, que todos ali são colaboradores. Colaboradores, no sentido de que chegou “sua vez de pegar no pesado e, eu ia pelo simples fato de precisar do emprego” (Acervo dessa pesquisa. Entrevista realizada pelo autor, Rogério, março de 2014).

Em suas narrativas, os trabalhadores afirmaram que aceitavam as trocas e mudanças nos postos de trabalho, diferentes e até mais penosos do que aqueles anunciados nos processos de contratação, porque não tinham escolha, como pode ser observado neste relato:

Eu pensei que era uma boa, ne? Já trabalhava com frango, já estava no ramo por conhecer um pouco o processo, mas indústria é totalmente diferente. Quando entrei lá entrei para trabalhar na “evisceração”, ai foi uma das primeiras decepções, ne? Quando entrei não fui para evisceração como esperava eu fui para a “pendura”. Ai na pendura eu vi fogo cara, por que lá não tinha nada a ver com aquilo que eu tinha sido contratado pra fazer. Mas assim, de acordo com a cultura deles se você entrou para a empresa você tem que fazer tudo que for necessário, não tive tanta escolha (Acervo da Pesquisa, entrevista, Rogério, março de 2014).

Em termos concretos, esta “cultura da empresa” acaba indicando que, se o operário quisesse permanecer no emprego ele precisaria ser adaptável. Para Rogério e os demais trabalhadores, o ingresso na fábrica estava condicionado a esta submissão. Era isto ou a rua, o desemprego. É justamente neste contexto, que se destaca o poder da empresa em determinar as escolhas e ações dos operários. A necessidade de sobrevivência do trabalhador é usada pela empresa para condicioná-lo aos seus propósitos.

Sendo assim, entendemos que os setores mais exigentes por esta mão de obra substituta, provoque repulsa nos trabalhadores que são obrigados a deixar os seus postos de costumes e ir para esses setores com maior intensidade. “Teve muitos que não concordavam, eu já fui remanejado para outros setores, fiquei meio nervoso, mas assim, acabava que ia” (Acervo da pesquisa, Entrevista feita pelo autor, Marcos. Janeiro de 2016). As expressões seguem na mesma direção, “não tem jeito”, “não há muito o que fazer” e “, mas, assim acabava que ia”. Não importa muito de quem parta essas expressões, seja do trabalhador da linha ou do supervisor, elas pertencem ao mesmo grupo de situações disseminadas na Era da Globalização.

Sebastião, contratado em 1998, iniciou suas atividades na fábrica no setor responsável por moer carnes, foi remanejado para a função de desossa de perus e, em 01/10/2000, foi deslocado para a função de desossador de frango. Depois, foi remanejado para a retirada de caixa e por fim para o setor de embalagens.

Eloisa Araújo trabalhou no incubatório entre 1991 a 2003, na classificação de ovos, sua função era “pegar o carrinho com ovos e levar até a mesa, faziam a classificação, colocavam os ovos na bandeja e novamente no carrinho; trabalhavam seis pessoas em uma mesa durante a gestão da Rezende” (Acervo da Pesquisa, Processo Trabalhista, Eloisa Araújo, 2005, p. 03). Depois que a Sadia assumiu a gestão da unidade esse serviço passou a ser desenvolvido por apenas uma pessoa por mesa, os demais trabalhadores foram remanejados para áreas de limpeza como a lavação de embalagens e de caixas. Alexandre trabalhou na Sadia entre os anos 2001 e 2004 e iniciou suas atividades na fábrica como operador de produção I (Acervo da pesquisa, Processo Trabalhista, Alexandre, 2005), em seu depoimento disse ser prática do local quando necessária a mudança de setor ou operação, numa dessas mudanças assumiu uma das máquinas deixando o antigo cargo.

Observamos que, a prática de remanejamento acaba se apresentando também como uma ferramenta usual para solucionar os problemas gerados pela intensidade da produção. Em diversas situações, percebemos que os desgastes dos trabalhadores da linha de produção são muitas vezes corrigidos pelo uso do remanejamento. Neste sentido, é possível afirmar que tal estratégia viabiliza um equilíbrio entre a produção e o desgaste físico dos trabalhadores. O remanejamento surge nesta ótica, substituir aqueles trabalhadores que estão cansados ou afastados por motivos de doença ocupacional.

Portanto, a aplicação da dinâmica de remanejamento torna-se peça fundamental para que a produção continue cada vez mais intensa. Conforme apresentado nas entrevistas, a sua função é a de preencher espaços na linha, causados por faltas, cansaços e acidentes.

Quando o cara está muito cansado, por isso que tem um líder lá, o líder ver. Ele ver e tem a opção de mudar de lugar, pois toda linha de produção tem o lado forte (pesado) e o lado maneiro, por exemplo, tem pessoas que fica só por conta de catar pedaços de carne no chão pra poder fazer o descarte, se o líder ver um trabalhador que está muito cansado pelo serviço, ele pode muito bem inverter a situação, porque todos funcionários são treinados pra tudo dentro da linha de produção, por exemplo, aí o que acontece (Acervo da pesquisa, Entrevista feita pelo autor, Marcos. Janeiro de 2016).

O remanejamento consiste na criação de postos de trabalhos com menor intensidade rítmica, em que o trabalhador pode ser designado para recolher pedaços de carne no chão para o descarte e, em outro momento, ajudar na embalagem, por exemplo. Mas o que facilita esta operação não é o fato de o trabalhador desempenhar uma função menos forçada ou ser capaz de realizar diversas tarefas, o que possibilita a mudança de um afazer para outro são as atividades de fácil apreensão. Pois, não necessita de um curso a médio/longo prazo, e sim de uma orientação sobre como realizar de modo simples aquela tarefa. Portanto, a exploração é sentida pelos trabalhadores e pelos gerentes, o diferencial está na forma de lidar com essa exploração. No caso da fábrica, percebemos que continuam a explorar os trabalhadores com artifícios tais como a remoção.

Uma vez que o remanejamento se dá pelo reconhecimento do cansaço do trabalhador naquele setor, isso significa que a gestão precisa estar atenta, pois isso pode comprometer a produção. Pois, aquele que se encontra em estado de exaustão, ao ser realocado para uma função com baixo impacto, isso pode representar alívio momentâneo, entretanto, outro assumirá seu posto e caminhará para exaustão também. Portanto, precisamos levar em consideração que boa parte dessa classe de alguma forma foi submetida a alguma tarefa penosa. Nesse sentido, esta prática possui duas rotas muito distintas que podem ser compreendidas por boa e por outro lado ruim. Justamente por que os trabalhadores sabem os espaços de produção como maior intensidade rítmica e com grande capacidade de provocar lesões em quem desempenha. Assim, o trabalhador que conseguir ser realocado para uma tarefa mais leve certamente ficará mais satisfeito que aquele que saiu para assumir um setor mais intenso.

Enquanto critério para minimizar os efeitos adversos da natureza e da condição do trabalho no processo produtivo, o remanejamento ainda não ganhou grandes destaques em termo de pesquisas, no entanto é uma prática existente na fábrica, e mais um indicio de que essa prática é interna. Quanto a este ponto encontramos apenas um artigo na NR-36 que indica a prática do

remanejamento nos casos em que houver algum risco de comprometimento da saúde do trabalhador, como pode ser observado abaixo:

36.5.4 A duração e a frequência da tarefa de carregamento manual de cargas que possa comprometer a segurança e saúde do trabalhador devem ser limitadas, devendo-se efetuar alternância com outras atividades ou pausas adequadas, entre períodos não superior a duas horas, ressalvadas outras disposições legais. (MINISTÉRIO DO TRABALHO, 2013, p. 6).

No entanto a NR-36, orienta apenas um setor a realizar a mudança de função como método de recomposição para o trabalho, entretanto, a sobrecarga é sentida em quase todas as áreas da fábrica, graças a velocidade da produção.

Ao pensarmos na Sadia, na cidade de Uberlândia, que possui um contingente de aproximadamente 8 mil trabalhadores, em diferentes setores, com os mais variados processos e desgastes, a aplicação deste mecanismo não é suficiente. Certamente, essa mesma empresa não terá um contingente de substituição para aplicar o remanejamento. Sendo assim, a permanência nos postos de maior impacto laboral promoverá, assim como tem promovido, altíssimos índices de afastamentos e grande rotatividade.

Portanto, é na linha de produção que vamos identificar as contradições do trabalho, pois se trata de uma produção acelerada. E mesmo que ela tente ser dinâmica com mecanismos que alterem o ritmo de trabalho de alguns poucos trabalhadores, ainda sim, exigirão o máximo de sua capacidade de produção. Os trabalhadores são forçados a acompanhar a velocidade da esteira, mesmo com dificuldades físicas ou mentais. Não é uma questão de vontade, na linha de produção todos estão sujeitos aos ditames da produção, principalmente aqueles que iniciam nas atividades industriais do segmento. Para tanto, muitos desses trabalhadores assumiram os postos de trabalho em substituição aos cargos de operários doentes que se encontram em situação de afastamento, foram demitidos ou aguardam as suas demissões. Esses trabalhadores irão reproduzir e produzir novos sentidos que vão permitir à fábrica desenvolver com mais eficiência o seu plano de exploração. Karl Marx no *Capital* indica que o corpo produtivo deve se organizar de maneira que haja concordância, pois:

Todo trabalho imediatamente social ou coletivo em grande escala requer, em maior ou menor medida, uma direção que estabeleça a harmonia entre as atividades individuais e cumpra as funções gerais que resultam do movimento do corpo produtivo total em contraste com o movimento de seus órgãos autônomos. (MARX, 2013, p. 406)

Porém, no estudo dos processos movidos pelos trabalhadores contra a Sadia, notamos que estes trabalhadores tinham consciência das estratégias de exploração da empresa. Entre os processos analisados encontramos diversos casos que denunciavam a empresa por desvio de função. O argumento principal para requerer algum tipo de compensação econômica era o fato de terem sido admitidos para uma função, mas foram designados a outros postos de trabalho.

A análise destes processos nos permitiu inferir que a polivalência exigida no processo de contratação destes trabalhadores acaba ao final, sendo usada por estes para explicitar, no campo legal, as contradições da empresa. Ainda que isto ocorra tardiamente, depois de uma eventual demissão, este recurso indica que o trabalhador tinha consciência da exploração, mas não reunia as condições para enfrentá-la dentro da fábrica. O que foi experimentado na fábrica foi vivido conscientemente pelos trabalhadores. Todavia, no interior da fábrica, individualmente, o trabalhador enfrenta uma relação desigual que somada a sua necessidade de sobrevivência determina sua subordinação ao capital. Isto, porém, nem sempre significa que estes trabalhadores sejam incapazes de reconhecer os abusos e a exploração. Assim que reúnem as condições para subverter esta relação, fazem uso dela. É neste contexto que os processos ganham sentido. Trata-se de uma correção das injustiças cometidas pela empresa por meio da ação judicial, onde os trabalhadores esperam compensar, ou até mesmo corrigir por meio da reivindicação pecuniária as arbitrariedades da empresa.

### **3.2. Negociação de faltas: outro indicio de exploração**

A linha de produção deixa sua marca e, ela é visível, só não enxerga quem não quer (Acervo da pesquisa, entrevista realizada pelo autor, Elaine, 2017). Palavras de Elaine, 37 anos, mãe de três filhos, trabalhava na desossa de suíno, no segundo turno. Ocupou esse cargo por 3 anos, tendo ingressado

em 2004, até ser demitida em 2007. “Já não aguentava mais. Olha já trabalhei em muitos lugares, na feira, casa de família, na roça, mas ali. A situação é diferente, não sei como aguentei tanto tempo” (Acervo da pesquisa, entrevista realizada pelo autor, Elaine, 2017).

A entrevista seguiu, dentro da normalidade, aquela desenhada pelo entrevistador, até que junto as palavras uma lagrima se permitiu, confesso que não esperava nada do tipo, talvez um desabafo de arrependimento acompanhado de uma ira, mas a lagrima insistiu junto com um silêncio que não parecia ter fim. Talvez não estivesse preparado para aquele momento, mas foi esse momento que me abriu os olhos para as marcas deixadas pela linha de produção. Não são apenas marcas físicas, mas também marcas na memória, que de tão intensas parecem não respeitar o tempo que passou e se revela de várias formas.

As lágrimas de Elaine, possuem uma justificativa, ela foi demitida. Quando perguntamos se ela tinha conhecimento do porquê da demissão, ela disse acreditar que tenha sido por que passou a levar muitos atestados, e que em algumas ocasiões ficou sem justificar suas faltas.

Acredito que foram os atestados, era comum naqueles dias que estava muito cansada eu ia no hospital, dizia não estar me sentindo bem e o médico me dava o atestado. As vezes conseguia de dois dias, mas as vezes era de um dia. Só que as vezes, dependendo do que eu falava que estava sentindo, o atestado era de horas, aí a empresa não abonava, assim ficava com falta. Acho que acumulou e eles decidiram me mandar embora (demitir). (Acervo da pesquisa, entrevista realizada pelo autor, Elaine, 2017)

A situação da Elaine, não foi a única que localizamos que possui referência de demissão, por meio das faltas injustificadas. Rodrigo também teve seu desligamento da empresa em junho de 2002, por esse mesmo motivo. Nesse caso esse operário foi demitido por justa causa (abandono de emprego), por essa razão que esses dados estão no processo trabalhista movido contra a empresa solicitando a reintegração ou indenização. Mas o que nos chamou atenção, foi que mesmo que tenha justificado as faltas esse trabalhador foi dispensado.

Cotejando a prova documental, verifica-se que inexistente falta ao trabalho por quase 40 dias, eis que à fl. 24 consta atestado médico justificando as faltas no período de 20/05 a 03/06/2002; à fl. 23 o

atestado justifica as faltas de 04/06 a 26/06/2002. Apenas as faltas dos dias 10 a 19/05/2002 encontram-se sem justificativa, não ensejando a aplicação da justa causa imposta por abandono de emprego que fixa o prazo de trinta dias para a sua configuração, conforme melhor jurisprudência. (Acervo da pesquisa, processo trabalhista, Rodrigo, 2005, p. 2).

Portanto, o autor do processo conseguiu provar que o período que ficará afastado da empresa foi por motivo de saúde, dessa forma, a demissão teve que ser pensada a luz das provas e o trabalhador foi indenizado. Entretanto, não parece ser uma realidade para todos os trabalhadores desligados por justa causa. Dessa forma, nos propusemos realizar a leitura dos processos envolvendo as seguintes demandas (Justa Causa, Doença Ocupacional e Danos Morais), a fim de localizar elementos que fosse possível revelar práticas que auxiliasse na organização da fábrica. Todos os processos dessa natureza foram separados e, após a leitura, iniciamos uma busca para entender por que entre 2002 e 2005, houve um aumento significativo de solicitação de reintegração ou indenização motivados pela demissão por justa causa.

Mas, essas ações nos chamaram atenção quanto a justificativa para determinar essas dispensas, que eram baseadas no abandono de emprego ou na falta de compromisso com o trabalho. Esse tipo de ação nos apresenta os conflitos existentes na escala produtiva e não apenas a funcionalidade da justa causa, os processos dessa natureza estão vinculados a conflitos que se materializam nas suas diversidades. Dos processos analisados, encontramos dois grupos de trabalhadores dispensados. O primeiro grupo corresponde aqueles que se enquadram por abandono de emprego, em todos os casos observamos que estes faltaram ao trabalho por mais de 30 dias, e todos alegaram ter sido vítimas de acidentes de trabalho ou algum problema de saúde provocado pelo ambiente de trabalho. A empresa por sua vez dispensou-os por não terem justificado as faltas, ou seja, apresentado atestados médicos referentes aos dias afastados.

No segundo grupo, os trabalhadores foram dispensados por indisciplina, algo muito importante aqui é, que as medidas disciplinares aplicadas aos trabalhadores foram motivadas pelas faltas injustificadas. Nesse sentido, os dois grupos aqui analisados possuem as faltas sem justificativas como motivo da dispensa, por essa razão que buscamos entender os conflitos gerados entre

gestão e trabalhadores. Considerando que a mesma falta requer a mobilização dos demais trabalhadores no rearranjo da produção, isso obviamente provoca dificuldades na linha.

João Batista foi demitido por justa causa por indisciplina. O processo movido após sua dispensa em 2005, indicou que o trabalhador acumulou reclamações por parte dos líderes na fábrica, principalmente pela falta de comprometimento com as tarefas a que era designado a realizar, provocando conflitos na linha de operação. Uma vez que após sua recusa, “sempre tinha que designar outro trabalhador isso causava desconforto na operação” (Acervo da Pesquisa, Processo Trabalhista, João Batista, 2005, p. 4). Ao proferir a sentença o magistrado indicou “O que se vê na espécie é um contrato de trabalho com razoável duração (quase dois anos), sendo que ao longo do mesmo, o Autor sofreu advertências e suspensões por atraso e faltas injustificadas ao serviço” (Acervo da Pesquisa, Processo Trabalhista, João Batista, 2005, p. 4).

Demitido por justa causa, Marcos Antônio moveu o processo contra a Sadia em 2002, na qual, alegou ter adquirido doença profissional e não estava apto para o trabalho quando ocorreu sua dispensa. De acordo com o processo a “demissão foi motivada por não comparecer a indústria em dias alternados e após notificações e penalidades como forma disciplinar aplicada pela empresa, após sequências de advertências e suspensões foi demitido” (Acervo da Pesquisa, Processo Trabalhista, Marcos Antônio, 2003, p. 8). As medidas disciplinares (advertência verbal, advertência por escrito e suspensão), foram aplicadas em decorrência da conduta do autor na fábrica, mas nos autos do processo, a motivação da dispensa se deu pelas faltas injustificadas.

Rodrigo autor de uma ação semelhante discordou da decisão do juiz que negou seu pedido de indenização também por danos morais e materiais, neste caso o autor recorreu da decisão, alegando que os motivos apontados para justificar a justa causa não tinham o alcance pretendido (Acervo da Pesquisa, Processo Trabalhista, Rodrigo, 2003, p. 04). Ressaltando que possuíam naquele período justificativas pelas faltas ocorridas em decorrência da “debilidade do estado de saúde” (Acervo da Pesquisa, Processo Trabalhista,

Rodrigo, 2003, p. 04), nesse caso, o autor conseguiu justificar as faltas por meio de atestados médicos.

Hélia, que iniciou suas atividades ainda quando era a Granja Rezende, em outubro de 1990, foi demitida por justa causa durante a gestão Sadia em junho de 2000. Segundo os autos do processo, após afastamento por ter sofrido um acidente na fábrica foi desligada da empresa por abandono de emprego, ou seja, não justificou as faltas por mais de trinta dias. Ao se sentir lesada pela postura da empresa entrou com uma ação exigindo o pagamento de indenização por danos morais e materiais. Nesse processo, o objetivo era localizar a existência de faltas não justificadas, entretanto os dias que a autora não conseguiu provar não ultrapassava uma semana, o que não seria suficiente para a dispensa. Quando questionada no processo sobre os dias em aberto, a mesma informou que iria negociar com seu supervisor, pois “era comum ir no dia de sábado ou domingo pagar algum dia que faltei”.

O testemunho a favor do autor, anexado ao processo, dá clareza de um mecanismo que auxiliava na organização de pessoas e da produção. Elisângela disse “que era procedimento da reclamada abonar as faltas, mesmo que os atestados fossem recusados” (Acervo da pesquisa, processo trabalhista, Elisângela, 2003, p. 10). Tal prática não foi localizada na antiga empresa (Granja Rezende), nesse caso, associamos na lógica do trabalho empregada pela Sadia. Nesse processo, é possível perceber que a cooperação é entendida e vivida neste espaço, mas estamos analisando processos trabalhistas que demonstram insatisfação e de certa forma o conflito, neste caso, podemos perceber que ela se apresenta conflituosa, tanto pelo trabalhador quanto da administração. Visto que esta prática era vivida no interior da fábrica e esse processo diz respeito à “Justa Causa” de Marcos Antônio, por ter faltado ao trabalho.

Esse fato nos chamou a atenção, sobre a possibilidade de negociar faltas que não poderiam ser justificadas por meio do atestado médico. Por essa razão, buscamos entender tal mecanismo, se possível como foi inserido na fábrica e quais desafios estava posto para sua implantação como estratégia de organização da produção? Para além de sua implantação compreender se

houve transformações na conduta dos trabalhadores dentro da fábrica e se ele tem ligação com o aumento de ações por demissão por justa causa?

O primeiro indício, no qual podemos apoiar nesse momento que diz respeito a implantação de um mecanismo, cujo objetivo é abonar aquelas faltas sem justificativas, se apresenta no cotidiano dessa classe, através da intensidade aplicada sobre os trabalhadores. Levamos em consideração que a intensidade da linha promove desgaste (essa como não é surpresa, pois as pesquisas têm apontado para essa dimensão), que por sua vez, permite que os trabalhadores busquem alternativas para lidar com esse cansaço, nesse caso a busca por atestados. Isso não significa que os trabalhadores têm usado esse direito como estratégia para fugir da produção, mas o que tudo indica alguns tem se permitido a tal prática, mas deixaremos esse tema para outro momento, já que a proposta é analisar essas novas ferramentas que geram sentido o trabalho dessa classe. Portanto, vale destacar, a importância do papel da gestão, no desenvolvimento da aprendizagem organizacional, que lhes proporciona a condição de compreensão e adaptação as mudanças em termos de gestão e organização do trabalho (GONÇALVES; TREFF, 2004, p. 82).

Nestas condições, estão inseridos os trabalhadores, e conforme a pesquisa do próprio Ministério Público do Trabalho, a questão torna-se digna de análises, uma vez que o segmento estudado (os frigoríficos) lidera em números de afastamentos por motivo de doenças do trabalho.

Levantamento epidemiológico realizado em Rio Verde, na força tarefa, constatou 65 mil afastamentos médicos no período de janeiro de 2009 a dezembro de 2010. Já em 2011, de janeiro a setembro, foram 25.736 afastamentos, uma média de 95 atestados ao dia ou 2.855 ao mês. (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2012, p. 6)

Desses afastamentos, os por distúrbios osteomusculares foram os campeões: em média 42 atestados por dia e 842 ao mês. Sobre esse tipo e afastamento lesões causadas por esforços repetitivos a unidade da Sadia de Lucas do Rio Verde, perde apenas para a unidade de Uberlândia onde os números alcançam 95 diários e 1000 mensal. É como se a cada oito meses, todos os 8.000 empregados da unidade em Uberlândia fossem afastados por doenças ocupacionais.

Sendo assim, considerando o aumento significativo de afastamentos de trabalhadores de frigoríficos no Brasil na primeira década do século XXI, começamos a entender que as mudanças na produção devem ser acompanhadas de novas propostas de organização do trabalho. O que se vê neste cenário (frigorífico) é uma grande exploração do ritmo do trabalho que, certamente, irá se configurar como na maioria dos casos analisados em algum tipo de doença (SANTANA, 2017, p. 84). Com base nos dados apresentados pelo Ministério do Trabalho, publicados em 2012, a situação dos trabalhadores da Sadia em Uberlândia é muito preocupante, uma vez que a unidade tem uma média de 1000 afastamentos mensais com diagnóstico de distúrbios osteomusculares (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2012, p. 01). Nesse levantamento, a unidade de Uberlândia liderava o *ranking* de afastamentos no Brasil. Segundo a pesquisa a empresa estava sendo alertada desde 2009, quanto aos casos de adoecimento.

O fator adoecimento, não surgiu apenas em 2009, os primeiros indícios das dificuldades de se trabalhar na unidade são referentes a 2002, quando trabalhadores foram demitidos por justa causa, acusados de terem abandonado o trabalho. O Ministério de Trabalho não foi o primeiro a lidar com essa realidade, a gestão da empresa já tinha conhecimento que o espaço produtivo provoca adoecimento, essa reflexão surge quando localizamos a negociação como mecanismo de equilíbrio. Implantar a negociação foi a tentativa da empresa em manter a produção em ritmo acelerado.

Portanto, as mudanças organizacionais implementadas na Sadia em Uberlândia para equilibrar produção mesmo com índice tão alto de afastamentos foi aplicado o remanejamento, no caso das faltas injustificadas que leva ao desfalque e que vai exigir muito mais dos trabalhadores presentes. Estes sofrem com a sobrecarga na tentativa de cumprirem as metas, forçando assim novamente a prática do remanejamento, mas quando esse não é suficiente, a gestão adiciona outros dias para o cumprimento das metas, uma vez que a gestão busca maneiras para garantir o equilíbrio da produção. É nesse contexto que as negociações entram na fábrica, abonam uma falta referente a uma quarta-feira e essa é compensada no sábado, por exemplo.

Assim sendo, é a partir desse contexto administrativo, que a negociação se tornou prática entre supervisores e trabalhadores. O relator de um dos processos analisados datado de 2002, ao apresentar seu parecer nessa temática observou que, nesse sentido, “negociar as faltas torna-se ferramenta que possibilita ao trabalhador pagar sua ausência e com isso evitar que haja desconto no fim do mês e para empresa seu funcionamento em dias de que não era previsto”. Essa negociação no qual o magistrado se refere se dá exclusivamente por meio da noção participativa do trabalhador na produção, ou seja, na transferência de responsabilidade que a empresa designa ao trabalhador sobre a produção.

Esta possibilidade ofertada ao trabalhador pela noção participativa na produção pode até gerar uma falsa ideia de que os gestores estão levando em consideração o seu desgaste, e que isso facilite sua vida num possível descanso. No entanto, essa prática também pode sair do controle, como veremos a seguir. Pois, é evidente nas fontes que o aumento de dispensa por justa causa de trabalhadores que faltaram sem justificativas revelando que esses não foram alcançados de acordo com suas necessidades. Portanto, não negociaram o pagamento das mesmas. Então, uma relação em que o trabalhador possua maior poder de negociação com o supervisor possibilitaria que tal prática fosse conduzida diretamente sem conflito, já que o pagamento da falta se faz pela jornada de trabalho em outros momentos. Entretanto, essa lógica não vai alcançar por exemplo um número muito alto de trabalhadores, faltosos no dia.

Entretanto, a justa causa por si mesma já demonstra que controle das negociações pode ser muito complexa, uma vez que a própria justa causa é o conflito evidenciado, a ação trabalhista é a intensificação desse. Para que haja a justa causa deve-se necessariamente ter um conflito entre supervisor e trabalhador, e nos processos estes se apresentam de forma crescente, por meio de, suspensão e advertência. João Batista trabalhou por dois anos na Sadia e foi demitido por justa causa, segundo o relatório do processo “ao longo do mesmo, o autor sofreu advertências e suspensões por atraso e faltas

injustificadas ao serviço” (Acervo da Pesquisa, Processo Trabalhista, João Batista, 2005, p. 07).

Mas o que devemos inicialmente pensar é que tal medida foi importante para o setor, o que esse mecanismo promoveu em termos de ganhos pelos operários e supervisores. Em primeiro momento, essa abertura torna-se um atrativo para o trabalhador, pois com tal medida cria-se uma noção de confiança entre os envolvidos, entretanto ela é ambígua. Em torno dessa confiança outros elementos vão surgindo a ponto de colaborar para o bom funcionamento da fábrica num projeto baseado em lealdade, amizade, companheirismo e fidelidade, tais elementos inauguram uma nova racionalização do trabalho dando novos rumos para organização do trabalho nestes espaços. Se a nova cultura da empresa permite que trabalhador negocie faltas não justificadas com o supervisor, isso representa para alguns o rompimento de noções que esbarravam em relações mais intensas que de um lado temos o supervisor como representante da empresa e do outro, o trabalhador, mas cada um reconhecendo seu lugar.

Neste caso, cada um sabe o seu espaço, o diferencial está no tratamento desse lugar, pois as relações que permitem a negociação abrem a possibilidade de entender o outro na sua necessidade. Essa é a perspectiva, o supervisor permite que o trabalhador pague sua falta em outras ocasiões eliminando por hora o “poder disciplinar, que permite que o empregador aplique ao empregado penalidades pedagógicas de advertência e suspensão” (Acervo da pesquisa, processo Trabalhista, Francisca, 2003, p. 03).

Temos aqui a contradição em torno da responsabilidade depositada pela empresa ao trabalhador, pois se a empresa abre precedentes para que pague sua falta em outros dias, só resta a esse trabalhador pagar em fins de semana ou feriados. O trabalhador nessa negociação abre mão de seu direito de horas extras e descansos nesses dias, para o pagamento de dias normais de trabalho no qual faltou. Essa negociação causa um falso poder de barganha ao trabalhador, deixando claro que a nova prática que emerge das novas estratégias empresariais do período contribui para a diminuição dos direitos. E por muito tempo esse poder de barganha pode ser invocado pelo trabalhador a

seu favor, mas infelizmente essa prática garante à gerência o controle da produção em dias que não são previstas como feriados.

É nesta perspectiva que entendemos a movimentação da gerência no interior da fábrica, mas para que a negociação e o remanejamento sejam possíveis na produção, outros mecanismos devem balizar as relações de cultura assim como a noção participativa dos trabalhadores na produção. Dessa forma, o espaço produtivo também é organizado para facilitar determinadas formas de exploração e principalmente como se aplicam essas estratégias numa empresa cuja produção é supercontrolada.

Sendo assim, o controle empreendido pela gestão com finalidade de aumento constante da produção, passa necessariamente pela relação entre trabalhadores e gestão. Assim a organização do processo de trabalho e as relações industriais ficam dependentes da capacidade de a mão de obra demonstrar padrões de flexibilidade que se ajuste a essa nova filosofia de produção. Portanto, acompanhar o desfecho dessas ações contribuiu para compreender os modelos de organização de pessoas, cujo objetivo era dinamizar a produção. Entretanto, a considerar os números de atestados e processos trabalhistas por justa causa, observamos, que essa prática que surgiu da relação entre gestão e trabalhadores, passou a sofrer alterações de acordo com a necessidades dos envolvidos.

Os trabalhadores passaram a entender que os pagamentos dos dias não eram totalmente compensados. E quando ocorreu o rompimento do vínculo empregatícios, como no caso da justa causa, os trabalhadores buscam reaver por meio da justiça do trabalho direitos. Isso ocorre, porque o capitalismo por meio desses mecanismos, promove a expropriação dos trabalhadores, pois esses, por serem as partes mais sacrificadas, foram também descartados, no sentido literal e brutal da palavra. Esses são descartados ou pelo cansaço ou pelas doenças geradas linha de produção (SANTANA, 2017, p. 85), ou até mesmos, pelos mecanismos criados na empresa.

### **3.4 Minutos residuais: o tempo em disputa na Sadia**

O primeiro indício sobre a questão dos chamados minutos residuais foi localizado no processo trabalhista movido por Adeílson que reivindicou o pagamento dos minutos que antecederiam e seguiriam o final da atividade produtiva. Adeílson, após desligamento da empresa em 2003, processou-a pelo não pagamento desses minutos alegando que “estava à disposição da empresa” (Acervo da Pesquisa, Processo Trabalhista, Adeílson, 2003, p. 7).

O autor da ação, afirmou que o “período gasto em higiene pessoal e troca de uniforme, antes do início da jornada e após o seu término, era de 20 minutos em média” (Acervo da Pesquisa, Processo Trabalhista, Adeílson, 2003, p. 4), e que esse tempo deveria ser adicionado aos cálculos a que tinha direito. O que nos chamou atenção é que a história de Adeílson se mistura com a de muitos trabalhadores da Sadia na primeira década do século XXI, se não pelas tarefas desempenhadas na linha, com certeza seria pelos 40 minutos somados, que antecederiam/finalizavam a jornada de trabalho. Condição aplicada a todos os trabalhadores do frigorífico (suínos) nesse período.

Alessandro, declarou que antes de iniciar suas atividades “tomava o banho antes de bater o cartão de ponto, e na saída, ou ao término da jornada, batia o cartão de ponto e depois que tomava o banho” (Acervo da Pesquisa, Processo Trabalhista, Alessandro, 2005, p. 10). A função do perito foi importante no processo para atestar essa declaração, se de fato, a estrutura da fábrica força os trabalhadores primeiro a tomarem banho e só depois bater o cartão de ponto, esse fato evidenciaria a prática de exploração. Portanto, fez-se necessário pensar a construção da fábrica como parte estratégica de controle do fluxo de entrada e saída dos trabalhadores. Essa perspectiva vem justamente na direção de nos apresentar formas de garantir esses minutos residuais para o banho e a troca de uniforme sem que eles fossem inclusos na jornada normal de trabalho. Mas algo que não foi mencionado nos processos que investigamos é o fato de que o primeiro registro realizado no dia, não é o ponto em si, mas a catraca de entrada.

A catraca não fica liberada o dia todo para o trabalhador ter acesso quando quiser, mas o sistema é liberado 40 minutos antes do horário, e tal

justificativa, localizadas nas falas dos trabalhadores foi justamente para o uso dos espaços da fábrica, assim como vimos acima.

Logo após a catraca da entrada, a esquerda, observa-se um corredor, neste ao lado esquerdo encontra-se uma sala de Televisão, seguindo em frente o acesso ao refeitório do lanche. De frente para sala de Televisão encontra-se a entrada para os vestiários. Logo na entrada destes vestiários, há mais uma catraca que controla o fluxo de pessoas, permitindo acesso apenas àqueles cujos registros estão liberados, ou seja, o acesso é liberado 20 minutos antes de iniciar a jornada. Observação são esses minutos que estavam em disputa.

Após a catraca, têm-se vários armários e os banheiros, deste lado é preciso seguir um ritual onde o trabalhador só passa pela próxima catraca após um banho e após ter deixado nesses armários seus pertences pessoais, passando apenas com roupa íntima e um calçado (sandália). Para que isso aconteça, observa-se uma vigilância nesta catraca. Do outro lado, o trabalhador recebe outro armário, e nesse deve ter apenas seus equipamentos de segurança (protetor auricular, botas de borrachas ou térmicas). O uniforme de acordo com sua função é retirado nesse mesmo lado do setor, depois da troca de uniforme para o acesso a fábrica, há outra catraca que por sua vez dá acesso a um longo corredor que corta a indústria, a desossa, a salga e o abate, e, por fim, no meio deste corredor há as máquinas de ponto.

Rosenilda, que trabalhou no setor de salgadinhos no segundo turno, iniciou suas atividades na empresa em setembro de 1999 e foi desligada em 13 de maio de 2003 “iniciava às 14:00. Porém a catraca estava liberada 40 minutos antes. Entrava e ia lanchar, pois o refeitório ficava na área externa da fábrica. Depois voltava e ia para o vestiário tomar banho e fazer a troca de roupa, colocando uniforme, e para isso tinha que primeiramente entrar em uma fila para deixar a vestimenta (roupa civil) e dirigir-se a outro local, que tinha uma catraca (Acervo da pesquisa, Processo trabalhista, Rosenilda, 2005, p. 8). Sobre a troca de uniforme, “cada trabalhador recebe dois armários, um para colocar a roupa que vem de casa e o outro para colocar os EPIs que fica na fábrica (Acervo da pesquisa, Processo trabalhista, Rosenilda, 2005, p. 6). A autora informou no processo que logo que chegava retirava seus pertences e os deixava no primeiro armário, tomava banho e, em seguida rumava para

outro setor, recolhia o uniforme e se vestia. Após vestir o uniforme seguia para o corredor e lavava as botas para iniciar sua jornada.

Após colocar o uniforme, procedia à lavagem das botas, gastando de 30 a 40 minutos, para só depois adentrar a área industrial, quando o cartão de ponto era então registrado” (Acervo da pesquisa, Processo trabalhista, Rosenilda, 2005, p. 6).

Carlos ao processar a Sadia, em 29 de agosto de 2005, requerendo novo cálculo sobre o valor pago pelo Adicional de Insalubridade, no mesmo processo solicita o julgamento da mesma empresa no pagamento dos minutos residuais referentes ao banho e à troca de uniformes. Alegando que neste momento estava à disposição da empresa.

Alegou o autor, na inicial, que para iniciar sua jornada de trabalho chegava na empresa de 30 a 40 minutos antes de bater o ponto, para proceder à troca de uniforme e que ao final da jornada, permanecia à disposição do empregador a mesma quantidade de tempo, até que retirasse o uniforme, visto que os cartões de entrada e saída só eram batidos depois da colocação do uniforme e antes da retirada deste, respectivamente. (Acervo da Pesquisa, Processo Trabalhista, Carlos, 2005, p. 18).

No depoimento, o autor relata que sua entrada na empresa era cerca de 30 a 40 minutos antes da batida do ponto, como visto acima, a estrutura da empresa por ser muito ampla, e a realização dos procedimentos pelo trabalhador na sua preparação para o trabalho exige um tempo extra, neste sentido faz-se necessário alguns benefícios que possam camuflar a ideia de disposição do trabalhador para a empresa. Assim os minutos residuais são resignificados ganhando uma condição de benefício.

Outro ponto importante nesta fala é o fato de que para se ter acesso ao uniforme era necessário deixar no local um cartão, este por sua vez nos apresenta um controle sobre estes trabalhadores, principalmente, sobre a manutenção desses materiais. Mas, leva-se um tempo para a realização desta tarefa, justamente porque quando finalizado um turno de trabalho, cada setor tem um horário específico, ou seja, organizado de tal maneira para que não haja uma aglomeração destes trabalhadores durante a troca de uniforme. Ainda assim, torna-se impossível esta condição, pois estamos falando de um contingente muito grande por setor, e neste caso o juiz teve que levar em consideração o tempo gasto para o banho e a troca de uniforme neste local.

O debate em torno desses minutos não era exclusivo a Sadia, mas vinha se arrastando desde o período da Granja Rezende na década de 1990. Para empresa e o sindicato o lanche não se configurava como direito adquirido, conforme podemos perceber no Acordo Coletivo de Trabalho de 28 de dezembro de 1998 em que na Cláusula Trigésima nona na sessão conhecida por “Utilidade”, definia:

As utilidades porventura fornecidas pelas empresas a seus funcionários, por sua liberalidade, não integram a remuneração para quaisquer efeitos, tampouco, constituem direito adquirido. Por utilidades entende-se: alimentação, habitação, vestuários e/ou outras prestações “in natura”, inclusive produtos por ela industrializados. (Acervo da Pesquisa, Acordo Coletivo de Trabalho, 1998, p. 21)

Este Acordo assinado em 1998, nos chamou atenção principalmente por caracterizar o lanche não como direito e sim como benefício dado pelo empregador. Chama-nos atenção, pelo simples fato de que as interpretações em torno do lanche nos colocam diante de uma prática de exploração justificada pelo acesso a “utilidades” oferecidas pela empresa. Segundo o Acordo Coletivo de 2001, na cláusula quinta, no parágrafo primeiro que determina “não serão consideradas horas extras os minutos que antecedem e sucedem cada marcação de ponto (...) na medida em que os funcionários não estão à disposição da EMPRESA” (Acervo da Pesquisa, Acordo Coletivo, 2001, p. 15).

No Acordo Coletivo de 2004, o texto referente às “utilidades” dá lugar a outra prerrogativa, como podemos observar na Cláusula Trigésima em que designa o trabalhador, não mais o acesso a “utilidades” e que o tempo de 40 minutos devem ser usufruídos principalmente para “preparação para o trabalho”. Essa cláusula reforça a ideia de que os espaços da fábrica assim como o lanche não são direitos adquiridos e sim benefícios cedidos com o intuito de oferecer ao trabalhador “conforto”:

A EMPRESA se dispõe a manter o lanche disponível a seus funcionários nas unidades do frigorífico, do abatedouro de aves e dos incubatórios, sendo que nessas áreas, em contra partida, o tempo gasto na preparação para o acesso a empresa com a troca de roupa, com o banho onde houver, com o consumo do próprio lanche até mesmo com o lazer interno oferecido (televisão, jogos e outros), não será computado como tempo de serviço ou a disposição para qualquer efeito legal, independentemente de estar usufruindo ou não do benefício que lhe é disponibilizado, assim como o lanche fornecido não se caracteriza como salário “in natura”. (Acervo da Pesquisa, Acordo Coletivo de Trabalho, 2004, p. 19)

Este novo texto que mantinha a velha prática parece ter sido inspirado na sentença dada ao processo de Adeílson. O processo foi julgado como não plausível e a justificativa do relator foi considerar que este tempo era destinado a “comodidade do trabalhador”.

Empregados que chegam à empresa antes do horário de trabalho e rumam ao vestiário, para banho e troca de roupa, e, logo após, para o refeitório, para tomar café, só depois marcando pontos e iniciando suas atividades laborativas, e que, ao cabo da jornada, voltam ao vestiário e em seguida dirigem-se à saída, marcando seus pontos, não podem computar esses minutos, que são de conforto e comodidade pessoais, na duração do trabalho. (Acervo da Pesquisa, Processo Trabalhista, Adeílson, 2003, p. 7).

Tal interpretação está condicionada a um debate que estava aparentemente resolvido, se tomarmos os Acordos Coletivos de Trabalho como parâmetros de conhecimento geral. Todavia este quadro vai sofrer alteração a partir de 2004, pois apesar de Adeílson não ter ganho sua ação pelos minutos residuais, foi a partir de sua iniciativa que muitas outras ações foram impetradas contra a Sadia reivindicando os minutos residuais.

O fato é que após a iniciativa de Adeílson, em 2003, abriu-se um caminho jurídico que passou a ser percorrido pelos demais trabalhadores. Nos anos que se seguiram, os pedidos de pagamento pelos minutos residuais aumentaram significativamente. Acreditamos que a explicação para este crescimento está na relação de solidariedade dos trabalhadores da linha. Observamos que em alguns casos os autores de processo aparecem em outros, mas como testemunha. Dessa forma, aqueles que buscaram a Justiça do Trabalho com intuito de reaver os minutos residuais na forma de horas extras criaram redes de solidariedades capaz de fornecer dados e caminhos aos trabalhadores. Rosenilda atuou como testemunha nos processos de Maria José e de Alexandre, ambos de 2003. Maria José foi testemunha do processo de Alexandre 2003, e no processo de Rosenilda de 2005.

Por meio da relação de solidariedade foi possível ampliar o número de trabalhadores solicitando os minutos residuais que acabou contribuindo para novas interpretações dos magistrados que julgavam esses casos. A partir de 2005, foi possível observar que a interpretação dos magistrados sobre a disposição do trabalhador na empresa nos minutos que antecediam a jornada de trabalho sofreu uma alteração significativa.

“o período em que a reclamante estava na empresa antes de registrar o ponto no horário determinado para início da jornada e após o seu término constitui tempo à disposição do empregador e deve, por ficção legal, ser considerado de serviço efetivo, nos termos do que dispõem os artigos 4º e 58, §1º, da CLT”. (Acervo da Pesquisa, Processo Trabalhista, Rosenilda, 2005, p.)

O que se observa, é que ao longo de dois anos as interpretações sobre os minutos residuais passam a perder a referência que antes tinha na figura do sindicato, isso só foi possível perceber por que os relatores, principalmente nos anos de 2005 deixam de usar os acordos coletivos para designar a importância desses minutos. No processo, concluído em outubro de 2005, observamos a seguinte interpretação sobre os benefícios como lanche e lazer ofertado pela empresa aos trabalhadores antes de iniciarem suas jornadas de trabalho.

“E essas atividades não estão ligadas ao interesse pessoal do reclamante, exclusivamente. Antes, o tempo gasto pelo empregado na troca de uniforme, atende, em última análise, ao interesse do empregador, que exige que o seu empregado trabalhe uniformizado. Da mesma forma, a vantagem correspondente ao café da manhã fornecido após o registro do cartão de ponto atende ao interesse do empregador e integra seu processo produtivo, não podendo o período correspondente ser excluído da jornada de trabalho. Antes de registrar o cartão de ponto, na jornada inicial, o reclamante já estava, portanto, à disposição da empresa”. (Acervo da pesquisa, processo trabalhista, Osmar, 2005, p.12).

Sendo assim, a medida que as reivindicações foram aumentando, foram também sendo incorporados novos dados sobre a rotina de trabalho contribuindo assim para uma melhor compreensão desses minutos. Os minutos residuais consumidos com a troca do uniforme teriam sido postulados apenas no aspecto do benefício/conforto do trabalhador, assim como estava materializado nos Acordos Coletivos.

A medida que os números de processo aumentavam a interpretação dos magistrados foram sendo revistas. Já no ano de 2005, os 40 minutos passam a ser considerados exploração do tempo do trabalhador. Quando os magistrados do trabalho entenderam as práticas de higienização (o banho e muda de uniforme) como obrigatório e que a liberação da catraca 40 minutos antes tinha como objetivo incentivar os trabalhadores a higiene pessoal garantindo que a produção iniciasse no horário.

Obrigando o empregado a se higienizar, tanto antes, quanto depois da jornada diária contratual, pois o asseio para a lida diária se faz observável, tem-se como tempo à disposição do empregador e, em

havendo excesso da carga diária a que se submete como tal, como extraordinário, deve ser remunerado. (Acervo da Pesquisa, Processo Trabalhista, Alessandro, 2005, p. 10).

O verbo, conjugado no gerúndio “*obrigando*” aparece na sentença do Juiz como forma de legitimar o pedido do autor, em contrapartida, tem a prática da higienização na fábrica que faz parte de uma influência maior da produção. Neste sentido, a leitura do juiz, em que a empresa obriga seus trabalhadores a tomarem banho e usar uniformes específicos da empresa, atribui uma relação autoritária sobre estes trabalhadores. E a condenação nos “minutos que antecedem e sucedem à jornada diária, como extras têm lastro na prova de que havia uma exigência patronal de terem os seus empregados de tomar banho tanto para iniciar as tarefas diárias, como quando do seu término” (Acervo da Pesquisa, Processo Trabalhista, Alessandro, 2005, p. 10). O que o magistrado levou em conta neste processo para entender este tempo extra, foi à rotina destes trabalhadores, uma vez que a prática do banho é indispensável. Para isso, ele contou com provas que pudessem apontar esta condição, e estas são baseadas em duas perspectivas, a primeira é o testemunho<sup>6</sup> e o segundo o perito<sup>7</sup>. Neste sentido, estes dois meios são para levantamento de informações que pudesse ampliar a visão do magistrado sobre a rotina de trabalho.

Esta mudança na interpretação dos magistrados sobre o significado dos 40 minutos que antecedem e sucedem a jornada de trabalho na fábrica, tornou possível pensar o circuito da luta de classe. Pois, a luta de classe não é algo fechado em si mesmo. Da mesma maneira que as relações de trabalho estão em constantes transformações a luta de classe também tem sido vivida em novas estratégias. Ao apreendermos esta noção buscamos então nas ações individuais indícios dessa luta.

---

<sup>6</sup> Ver Artigo 828 da Consolidação das Leis Trabalhistas - Toda testemunha, antes de prestar o compromisso legal, será qualificada, indicando o nome, nacionalidade, profissão, idade, residência, e, quando empregada, o tempo de serviço prestado ao empregador, ficando sujeita, em caso de falsidade, às leis penais. Parágrafo único - Os depoimentos das testemunhas serão resumidos, por ocasião da audiência, pelo secretário da Junta ou funcionário para esse fim designado, devendo a súmula ser assinada pelo Presidente do Tribunal e pelos depoentes.

<sup>7</sup> Ver Artigo 826/827 da Consolidação das Leis Trabalhistas - É facultado a cada uma das partes apresentarem um perito ou técnico. - O juiz ou presidente poderá arguir os peritos compromissados ou os técnicos, e rubricará, para ser junto ao processo, o laudo que os primeiros tiverem apresentado.

Os conflitos nos tribunais do trabalho se tornaram para nós um marco, pois percebemos que ali surgiu uma nova interpretação, dessa vez entre os próprios trabalhadores. Assim os trabalhadores buscaram na justiça do trabalho o caminho de luta, para corrigir as injustiças e a exploração que viveram no interior da fábrica seja na questão do remanejamento, pela demissão injusta ou na questão dos minutos residuais. Os trabalhadores que durante seu tempo dentro da fábrica aceitaram as “regras do jogo”, porque viviam uma correlação de forças desigual, encontram um cenário favorável para luta no judiciário. Não é ideal, neutro ou gratuito, mas é onde eles conseguem disputar os sentidos para o trabalho explorado e corrigir algumas das injustiças sofridas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Chegar aqui, nesse momento representa talvez um fechar de ciclo cheio de sentido a quem experimentou o processo. Essa jornada, foi desafiadora, não só em termos de pesquisa, mas também, diante das adversidades que surgiram no caminho, algo que não pode ser desprezado da própria pesquisa, haja vista, que a nossa essência, nossas lutas, frustrações e conquistas também estão presentes no processo. Os debates apresentados nessa pesquisa, não findam aqui, pelo contrário, possibilita vislumbrar outras propostas futuras sobre o trabalho em frigoríficos no Brasil.

Portanto, o anseio de localizar o perfil do trabalhador que a Sadia em Uberlândia buscou ao longo da primeira década do século XXI foi trilhado, e os resultados apreendidos em forma de exploração, significados e resistências da mão de obra empregada na fábrica, acabaram conduzindo a pesquisa. No entanto, esse objetivo não foi possível alcançar, uma vez que não existe o trabalhador ideal. A percepção dessa condição está na relação que os trabalhadores mentem com a fábrica, se revelando muitas vezes na sua ambiguidade. Hora, eram tidas como relações amistosas e em outros momentos intensas, revelando conflitos, interesses e experiências complexas. Por essa razão que se faz necessário dizer, que não foi possível localizar apenas um caminho para os problemas da fábrica e sim uma diversidade, que permeia a produção e dão um sentido ao modelo de exploração da fábrica. Não se trata de mecanismos de exploração que parta apenas de um projeto unívoco desenhado pela empresa. Os mecanismos aqui apresentados, nasceram das relações vividas ali, no chão da fábrica, com a participação constante dos trabalhadores e gestão. Relações estas, que vão passando de geração em geração e vão ganhando novos contornos, inclusive interpretações, que por sua vez ganha novos sentidos.

Os temas apresentados aqui, foram desafiadores, mas isso não inviabilizou o processo investigativo, justamente por que as fontes a que dispomos foram de grande valia e revelaram as formas de produzir por parte de quem produz. Entretanto, não perdemos de vista, que tais fontes também estão carregadas de sentidos, como por exemplo, os processos trabalhistas, não dá

para descartar que não haja interesse do trabalhador nesse tipo de processo, e por essa razão isso não venha interferir na construção da mesma. Considerando essas peculiaridades das fontes, ao cruzar informações das práticas com as entrevistas foi possível mapear a rotina e assim compreender com mais clareza o funcionamento de práticas como, remanejamento, negociação de faltas, por exemplo.

A rotina de trabalho na fábrica mesmo que em setores diferentes, não pode ser mais bem apresentada do que, por quem já vivenciou as suas contradições. Nas falas não identificamos apenas palavras, percebemos a presença de sentidos implícitos. São gestos que podem ser descritos como satisfação ou não, e podem indicar arrependimento, raiva, descontentamento ou até mesmo grande afinidade pelas funções ali desempenhadas. Tudo isso pode e deve ser percebido de acordo com as diversidades do local que nos permitiram realizar tais leituras. Essa diversidade de sentidos que permeia a vida dos trabalhadores, geram uma ambiguidade nas relações forjadas na fábrica, e delas extraímos novos sentidos, nos possibilitando aventurar em questões ainda inacabadas.

A estrutura da tese seguiu o próprio percurso da pesquisa, demonstrando assim, os desafios que surgiram e as alternativas de resolução para eles, por essa razão, que o segundo capítulo foi composto pela reestruturação produtiva da Granja Rezende impulsionando o movimento da cidade no dito “projeto modernizador de Uberlândia”. Nele foi possível mapear o movimento migratório durante as décadas de 1980 e 1990, pessoas atraídas pela oferta de emprego no setor da construção civil. Entretanto, na virada do século os investimentos para esse setor foram drasticamente reduzidos elevando o número de desempregados na cidade. A alternativa encontrada pelo Governo de Minas Gerais junto com políticos e empresários da região foi incentivar a geração de emprego no setor de proteína animal, que passaram a receber incentivos para ampliar a produção e conseqüentemente gerar novos postos de trabalho.

Remontar Uberlândia a partir de 1974, fez-se necessário, justamente por que a justificativa da modernização da cidade estava apoiada na ideia de

geração de emprego. Sendo assim, o projeto de reestruturação produtiva de Uberlândia acenou para um ponto importante sobre o perfil do trabalhador da Sadia nos anos 2000, parte do contingente empregado na fábrica era composta por trabalhadores de serviços gerais da construção civil.

Esses trabalhadores ao serem incorporados na fábrica, passam a compor uma realidade violenta onde o desgaste físico causado pela intensidade da linha, as horas extras e as altíssimas metas, os submetem a um nível de exploração desumana. A empresa, mesmo sendo alvo de diversas investigações e punições continua a exercer a sua função de exploradora, pois as medidas internas da fábrica não conseguem garantir segurança ou prevenção aos trabalhadores.

Ainda que, a fábrica tente ser dinâmica, inserindo mecanismos com objetivo de minimizar o impacto da produção sobre os trabalhadores. Mecanismos que possibilite a alteração do ritmo de trabalho de alguns poucos trabalhadores, ainda sim, exigirão o máximo da capacidade de produção de cada trabalhador. Não se trata da vontade ou não dos trabalhadores, o problema é que na linha todos estão sujeitos aos ditames da produção, principalmente os que iniciam as atividades industriais do segmento. Para tanto, esses trabalhadores que assumiram os postos de trabalho, de muitos operários doentes que se encontram afastados, que foram demitidos e aguardam suas demissões, vão produzir e reproduzir sentidos formados ali na linha. Que permitirão à fábrica desenvolver com maior eficiência o seu plano de exploração já que não existe um controle constante sobre tais ações. Nesse contexto, para equilibrar tal contradição na linha, observamos que a presença e a movimentação das gestões na tentativa constante em manter uma colaboração entre as partes envolvidas na produção.

Por fim, chegamos ao fim da pesquisa, no entanto, o sentimento é que precisamos avançar em nossas inquietudes acerca dos temas apresentado aqui. Uma vez que, os trabalhadores inseridos nesse modelo de produção estão sob constante vigilância e submetidos a práticas desumanas de exploração, cujo reflexo dessa realidade acena para os índices de rejeição aos seus postos de trabalho e o grande número de mutilados, etc. No entanto,

mesmo com essa rejeição, ainda esses postos continuam a atrair candidatos. Em grande parte, em busca do primeiro emprego ou, por que se encontra a muito tempo fora do mercado de trabalho. Cada trabalhador possui um motivo particular do por que, e como trabalhar na Sadia e essas reflexões são muito caras a eles. Sendo assim, é no relato desses em tentar justificar suas escolhas que se revelaram as práticas de exploração investigadas nessa pesquisa.

Portanto, cada fala, cada gestual, cada satisfação ou frustração emitidas nas entrevistas, foram importantes para o caminhar dessa tese. Sendo assim, esta pesquisa foi a soma de diferentes forças, que ao longo de suas jornadas na fábrica, relataram experiências capazes de transcender o individual e possibilitar enxergar um coletivo no dia a dia, exercendo suas capacidades/habilidades para facilitar a produção ao mesmo tempo que reconhecem serem explorados, onde resistem, lutam e conquistam direitos para a gerações seguintes da fábrica.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, C. V.; CARVALHO-FREITAS, M. N. de. Seleção por competências: A percepção dos profissionais de RH sobre o método de seleção por competências. **Pesquisas e Práticas psicossociais**. 3(2), São João Del Rei, Mar. 2009, p. 227. Disponível em: [https://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/Abreu\\_e\\_Carvalho-Freitas.pdf](https://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/Abreu_e_Carvalho-Freitas.pdf) Acesso em: 18 de maio de 2016.

ANTÓNIO, T. P. M. **As práticas de gestão de recursos humanos numa empresa do sector petrolífero: em estudo de caso**. 2014 85f. (Dissertação) Mestrado em Ciências Empresariais. Setúbal, 2014.

ANTUNES, R. L. C. **Os Sentidos do Trabalho: ensaios sobre a afirmação e a negação do trabalho** - 2. ed. São Paulo, SP: Boitempo, 2009.

\_\_\_\_\_. A corrosão do trabalho e a precarização estrutural. In: **o Averso do trabalho III**. 1. ed. São Paulo. Outras Expressões. 494, p. 2013.

BEN, F. **Trabalhadores da indústria frigorífica: experiências de operários**. Cadernos do CEOM - Ano 19, n. 25. 2006. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br> Acesso em 02 de outubro de 2020.

BERTOLUCCI, Luiz. Uberlândia MG: pólo regional de atração migratória. In: **Painel de Informações Municipais - Uberlândia MG**. CEPES/IERI/UFU. 2017. Disponível em: [http://www.ieri.ufu.br/system/files/conteudo/cepes\\_painel\\_informacoes\\_municipais\\_uberlandia\\_2017\\_0.pdf](http://www.ieri.ufu.br/system/files/conteudo/cepes_painel_informacoes_municipais_uberlandia_2017_0.pdf) Acesso em: 07 de agosto de 2019.

BIELSCHOWSKY, R. Investimento e reformas no Brasil: Indústria e infraestrutura nos anos 1990. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Rio de Janeiro: **INPEA**. Julho de 1998. Disponível em: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/1564/1/S33267B587I\\_pt.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/1564/1/S33267B587I_pt.pdf) Acesso em 21 de novembro de 2019.

BONELLI. R. As Estratégias dos grandes Grupos Industriais Brasileiros nos anos 90. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**. Rio de Janeiro. Julho de 1998. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_569.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_569.pdf) Acesso em: 13 de abril de 2018.

BOSI, A. P. História das relações de trabalho na cadeia produtiva avícola no Brasil (1970-2010). In: **Trabalho e trabalhadores no Processo de Industrialização recente do Oeste do Paraná (1970-2010)**. Bosi, A. (org). Jundiaí, Paco Editorial: 2014.

\_\_\_\_\_. A Recusa do Trabalho em Frigoríficos no Oeste Paranaense (1990-2010): **A Cultura da Classe. Diálogos**, v. 17, p. 309-335, 2013. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Dialogos/article/view/36045> Acesso em 19 de maio de 2021.

\_\_\_\_\_. História das relações de trabalho na cadeia produtiva avícola no Brasil (1970-2010). **Revista de História Regional** 16(2): 400-430, Inverno, 2011. Disponível em:  
[https://www.researchgate.net/publication/272858588\\_Historia\\_das\\_relacoes\\_de\\_trabalho\\_na\\_cadeia\\_produtiva\\_avicola\\_no\\_Brasil\\_1970-2010](https://www.researchgate.net/publication/272858588_Historia_das_relacoes_de_trabalho_na_cadeia_produtiva_avicola_no_Brasil_1970-2010) Acesso em: 29 de maio de 2020.

\_\_\_\_\_. Significados da globalização: percursos e percalços de trabalhadores da Krupp no Brasil. **História e Perspectivas**. Uberlândia (46): 135-180, jan/jun. 2012.

\_\_\_\_\_. Juventude e trabalho industrial no Oeste Paranaense: o futuro não se realiza. Dossiê: RELAÇÕES CAMPO-CIDADE – Notas de Pesquisa. **TEMAS & MATIZES**, Nº 16. Segundo semestre de 2009. pp.172-183.

CAMPOS, M.C.S.S. Mulheres de Diferentes Classes Sociais em São Paulo: A Família e a Penetração no Mercado de Trabalho. In: MEIHY, J. C. **(Re)construindo a História Oral no Brasil**. São Paulo: Departamento de História da USP, 1996,

CARDOSO, H. H. P. Trabalhadores, memórias e Globalização: os 40 anos da Thyssenkrupp Bilstein Brasil. **História e Perspectivas**. Uberlândia (46): 65-84, jan/jun. 2012.

CARNEIRO FILHO, N. V. et al. Estudo Populacional de Uberlândia (MG), 1996-2006. In: **VIII Encontro Interno e XII Seminário de Iniciação Científica da Universidade Federal de Uberlândia**. PROPP/UFU Uberlândia/MG, 2008. Disponível em:  
<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:iOeytCe6zkgJ:https://ssl4799.websiteseguro.com/swge5/seg/cd2008/PDF/SA08-20801.PDF+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br> Acesso em: 21 de setembro de 2020.

CARVALHO JUNIOR, L. C. **As estratégias de crescimento das empresas líderes e o padrão de concorrência das indústrias avícola e suinícola brasileiras**. 1997 287f. (Tese) Doutorado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis/SC. 1997.

CORRÊA, L. R. **Trabalhadores têxteis e metalúrgicos a caminho da Justiça do Trabalho: leis e direitos na cidade de São Paulo, 1953 a 1964**. (Dissertação) Mestrado em história. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. Universidade Estadual de Campinas. Campinas/SP. 2007.

COURA, S. B. C. O capitalismo contemporâneo e suas transformações: o impacto da terceirização trabalhista. **Revista Justiça do Trabalho**, v. 333, 2011. Disponível em:  
[https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/74508/2011\\_coura\\_s\\_olange\\_capitalismo\\_contemporaneo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/74508/2011_coura_s_olange_capitalismo_contemporaneo.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Acesso em 21 de agosto de 2018.

DALLA COSTA, A. J. Sucessão e sucesso nas empresas familiares. **Economia e Tecnologia**. Centro de ciências sociais aplicadas. 2005. Disponível em:

[http://www.economiaetecnologia.ufpr.br/textos\\_discussao/texto\\_para\\_discussao\\_ano\\_2005\\_texto\\_13.pdf](http://www.economiaetecnologia.ufpr.br/textos_discussao/texto_para_discussao_ano_2005_texto_13.pdf) Acesso em: 16 de abril de 2018.

DE MARI, J. O guia faz História. Você S/A Exame. As melhores empresas para você trabalhar. São Paulo: Ed. Abril, set. 2011. Disponível: <https://issuu.com/exame/docs/150-melhores-empresas-para-trabalhar> Acesso: 10 de maio de 2021.

FENELON, D. R. Trabalho, Cultura e Historia Social. **Revista Projeto História**, v. 4, p. 21-37, 1985. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/revph/article/view/12395> Acesso em: 18 de maio de 2019.

FERNANDES FILHO, J. F. Transformações recentes no modelo de integração na avicultura de corte brasileira: explicações e impacto. **Revista Econômica do Nordeste**, Fortaleza- CE, v. 35, n.1, p. 94-110, 2004.

FERRO, Marc. **A história vigiada. In: História local, história geral: vínculos entre o passado e o presente**. São Paulo. Martins Fontes, 1989.

FINKLER, A. L.; CÊA, G. S. S. Atuação dos trabalhadores em frigoríficos da região Oeste do Paraná: as qualidades requeridas. **Revista Rede de Estudos do Trabalho**. Ano III – Número 5 – 2009. Disponível em: [www.estudosdotrabalho.org](http://www.estudosdotrabalho.org) Acesso em; 15 de setembro de 2020

GEMELLI, D. D. **Mobilidade territorial do trabalho como expressão da formação do trabalhador para o capital: Frigorífico de aves da Copagril de Marechal Cândido Rondon/PR**. 275 211f. (Dissertação) Mestrado em Geografia. Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Francisco Beltrão/PR. 2011.

GIGANTE, M. Educação e novas demandas de formação profissional no ambiente do capitalismo flexível. **Unicamp**, p. 01-10. 2004. Disponível em: [https://www.unicamp.br/cemarx/anais\\_v\\_coloquio\\_arquivos/arquivos/comunicacoes/gt5/sessao2/Moacir\\_Gigante.pdf](https://www.unicamp.br/cemarx/anais_v_coloquio_arquivos/arquivos/comunicacoes/gt5/sessao2/Moacir_Gigante.pdf) Acesso: 22 de agosto de 2020.

GRAMSCI, Antônio. **Cadernos do Cárcere**. 4vol. Civilização Brasileira, 4vol. Rio de Janeiro, 2001.

HECK, F. M. **O espaço e o contraespaço no circuito produtivo da frigorificação de carnes no Oeste Paranaense**. 2017 348f. (Tese) Doutorado em Geografia. Universidade Estadual Paulista. Presidente Prudente/SP. 2017.

\_\_\_\_\_.; CARVALHAL, M. D. A territorialização do frigorífico de aves da Copagril em Marechal Cândido Rondon (PR): Precarização do trabalho e desrespeito à legislação trabalhista. **Revista Pegada**. vol. 11 n.2), v. 11, p. 51-76, 2010. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/277761030\\_A\\_TERRITORIALIZACAO\\_DO\\_FRIGORIFICO\\_DE\\_AVES\\_DA\\_COPAGRIL\\_EM\\_MARECHAL\\_CANDIDO\\_RONDON\\_PR\\_PRECARIZACAO\\_DO\\_TRABALHO\\_E\\_DESRESPEITO\\_A\\_LEGISLACAO\\_TRABALHISTA](https://www.researchgate.net/publication/277761030_A_TERRITORIALIZACAO_DO_FRIGORIFICO_DE_AVES_DA_COPAGRIL_EM_MARECHAL_CANDIDO_RONDON_PR_PRECARIZACAO_DO_TRABALHO_E_DESRESPEITO_A_LEGISLACAO_TRABALHISTA) Acesso em: 7 de agosto de 2018.

\_\_\_\_\_. Cartografia da saúde do (a) trabalhador (a) em frigoríficos: apontamentos preliminares. I Simpósio Internacional de Geografia da Saúde. Blumenau/SC. 2019. Disponível em: <http://inscricao.eventos.ifc.edu.br/index.php/geosaude/geosaude/paper/view/1407/241> Acesso em 10 de agosto de 2020.

LIMA, M. S.; SANTOS, F. S.; SOUZA, P. A. Americanismo e Fordismo em Gramsci. In: **I Jornada Internacional de Estudos e Pesquisas em Antônio Gramsci: Trabalho, educação e organização da cultura**, v. I. 2016. Disponível em: <http://www.ggramsci.faced.ufc.br/wp-content/uploads/2017/06/AMERICANISMO-E-FORDISMO-EM-GRAMSCI-1.pdf> Acesso em: 13 de setembro de 2020.

LINHART, D. **A desmedida do capital**. Tradução: Wanda Caldeira Brant. São Paulo: Boitempo. 2007.

LUDTKE, C. B. et al . Abate humanitário de aves. **WSPA-Sociedade Mundial de proteção Animal**. Rio de Janeiro/RJ. 2010. Disponível: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/producao-animal/arquivos-publicacoes-bem-estar-animal/programa-steps-abate-humanitario-de-aves.pdf> Acesso: 18 de outubro de 2020.

MARCATTI, A. A. **Labor da carne: o trabalho em um frigorífico de aves**. 2014 137f. (Dissertação) Mestrado em Educação. Faculdade de Educação. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte/MG. 2014.

MARRA, G. C.; COHEN, S. C.; CARDOSO, T. A. O. Reflexões sobre o trabalho em frigoríficos e seus impactos sobre a saúde dos trabalhadores. **Trabalho & Educação**. v.28, n.2, p.231-243, maio-ago. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.35699/2238-037X.2019.13534> Acesso em: 13 de maio de 2021.

MARX, K. **O Capital: crítica da economia política**: Livro I: O processo de produção do capital. Tradução Rubens Enderle. São Paulo: Boitempo, 2013.

\_\_\_\_\_; ENGELS, F. **A Ideologia Alemã**. In: introdução de Jacob Gorender; tradução Luis Cláudio de Castro e Costa. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

MEDEIROS, A. C. **Histórias de trabalhadores nortistas no norte: noroeste do Paraná (1940-1970)**. (Tese) Doutorado em História Social. Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia/MG. 2017.

MINISTÉRIO DA SAÚDE, BRF Foods condenada em R\$65 milhões. **Central Única dos Trabalhadores**. Setembro. 2012. Disponível em: <https://www.cut.org.br/noticias/brf-foods-condenada-em-r-65-milhoes-em-acao-do-ministerio-publico-do-trabalho-82bc> Acesso em: 15 de abril de 2018.

MIRANDA, J. C. R. Abertura Comercial, Reestruturação Industrial e Exportações Brasileiras na Década de 90. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**. Brasília, v. 829, p. 1-126, 2001. Disponível em:

[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2063/1/TD\\_829.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2063/1/TD_829.pdf) Acesso em: 27 de julho de 2019.

MOREIRA, V. J. **Memórias e histórias de trabalhadores em luta pela terra: Fernandópolis - São Paulo 1946-1964**. 2009 267f. (Tese) Doutorado em História Social. Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia/MG. 2009.

\_\_\_\_\_. A produção Agropecuária: trabalho e resistência. **Perspectiva Geográfica Unioeste**. v.7, n.8. 2012. Disponível em: <http://e-revista.unioeste.br/index.php/pgeografica/article/download/9347/6962>. Acesso em 19 de agosto de 2019.

MORAIS, S. P.; SANTANA, F. Silva. Experiências Sociais e Trabalho no Setor Avícola no Brasil: de 1990 aos dias atuais. In: **Trabalho, Educação e Conflitos Sociais: diálogos Brasil e Portugal**. 1ed.São Paulo: Verona Edições, 2015, v. 1, p. 199-217.

NUNES, S. B.; BUENO, J. B. G. Documentos trabalhistas para o ensino de história: propostas e possibilidades. **XVII Encontro Estadual de História – ANPUH-PB**, v. 17, n. 1, 2016. Disponível em: <http://www.ufpb.br/evento/index.php/xviiieh/xviiieh/paper/view/3233/2692> Acesso em: 12 de abril de 2018.

PALMA, J. E. M. **A qualificação da mão-de-obra da agroindústria de frigorífico bovino do Mato Grosso do Sul frente as inovações tecnológicas: estudo de casos**. 2000 176f. (Dissertação) Mestrado em administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2000.

PAOLI, M. C. P. M. Trabalhadores urbanos na fala dos outros: tempo, espaço e classe operária brasileira. In: **Cultura e Identidade Operária: Aspectos da Cultura da Classe Trabalhadora**[S.l: s.n.], 1987.

PEREIRA, F. G. **Trabalhadores de frigoríficos: trabalho lazer e moradia (1960-1980)**. 2014 137f. (Dissertação) Mestrado em História. Universidade Estadual do Oeste Paraná. Marechal Cândido Rondon/PR. 2014.

POCHMANN, M. **O Emprego na Globalização: a nova divisão internacional do trabalho e os caminhos que o Brasil escolheu**. BOITEMPO – São Paulo, 2002.

PRADO FAY, J. A. Eficiência e boas ideias: propondo mudanças simples, grupos de funcionários ajudam a melhorar o dia a dia de suas unidades. **Revista Mundo BRF**. ed. 02. (Impresso). Janeiro/fevereiro. 2012.

PROHMANN, M; AMORIM, M.L. Gramsci e a perspectiva histórica acerca do Americanismo e fordismo: a Comissão Brasileiro-Americana de Educação Industrial (CBAI). **XXIX Simpósio de História Nacional. Contra os preconceitos: História e Democracia**. 2017. Disponível em: [https://www.snh2017.anpuh.org/resources/anais/54/1489156188\\_ARQUIVO\\_gramscieahistoriaanpuh.pdf](https://www.snh2017.anpuh.org/resources/anais/54/1489156188_ARQUIVO_gramscieahistoriaanpuh.pdf) Acesso em: 12 de maio de 2019.

RAPOSO, C. L. A. T. **Justiça e relações de trabalho na Zona da Mata de Pernambuco: Espaços e possibilidades de reivindicações e lutas por direitos (1979-1985)**. (Dissertação) Mestrado em História. Universidade Federal de Pernambuco. Recife/PE. 2013.

RAMBALDI, M. Carne e Osso: o trabalho nos frigoríficos sob a influência do toyotismo. *Revista de estudos Organizacionais e Sociedade*. v 6, n 16. pp 759-774. Agosto. 2019. Disponível em:

<https://revistas.face.ufmg.br/index.php/farol/article/view/5477> Acesso em: 7 de maio de 2019.

RIBEIRO, J. D. P. **Percepção do trabalhador de frigorífico sobre as suas condições de trabalho, saúde e vida**. 2017 79f. (Dissertação) Mestrado em Desenvolvimento Sustentável e Qualidade de Vida. Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino. São João da Boa Vista/SP. 2017.

RODRIGUES, R. I. Empresas estratégicas e fusões e aquisições: os casos dos amos de autopeças e de alimentação/bebida em meados dos anos 90. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**. nº 662, Brasília, janeiro de 1999. Disponível em:

[https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_0622.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_0622.pdf) Acesso em: 24 de outubro de 2017.

Relatório Anual de Sustentabilidade de 2012. Disponível:

<http://www.brazilfoods.com/ri/siteri/web/arquivos/BRF%20RA%20Completo%20PT%20130625.pdf>. Acesso: 16 de julho de 2019.

SANTANA, F. S. **Trabalho, saúde e normatização; trabalhadores em frigoríficos (em especial na Sadia de Uberlândia de 2000 a 2010)**. (Monografia) Graduação em História, Instituto de História. Universidade Federal de Uberlândia. 2014.

\_\_\_\_\_; MORAIS, S. P. Investigando os espaços de produção do frigorífico da Sadia em Uberlândia/MG (2000-2008). *Revista Horizonte Científico*. 2015. Disponível em:

<http://www.seer.ufu.br/index.php/horizontecientifico/article/view/28363/16630> Acesso em: 15 de setembro de 2020.

\_\_\_\_\_. **Trabalho e disputas por direitos na Sadia em Uberlândia (2000-2010)**. 2017 133f. (Dissertação) Mestrado em História. Universidade federal de Uberlândia. Uberlândia/MG. 2017.

SANTOS, M. A. **O sofrimento dos trabalhadores da agroindústria Sadia S.A. de Chapecó**. 2011 427f. (Dissertação) Mestrado em Serviço Social. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis/SC. 2011.

SARCINELLI, M. F; VENTURINI, K.S; SILVA, L. C. Abate de Frango. Alegre, ES: **Pró-reitoria de extensão da UFES**, Boletim Informativo. 2007. Disponível: [http://agais.com/telomc/b00607\\_abate\\_frangodecorte.pdf](http://agais.com/telomc/b00607_abate_frangodecorte.pdf) Acesso: 18 de maio de 2021.

SOUTO MAIOR, Jorge Luiz. Um Conceito Marxista de Salário. **Germinal: Marxismo e Educação em Debate**, Salvador, v. 6, n. 2, p. 95-109, dez. 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistagerminal/article/view/13090/9296> Acesso em: 13 de abril de 2019.

SOUZA, L. A.; RODRIGUES, T. L. O processo de recrutamento e seleção de pessoas na BRF S.A filial Cuiabá/MT. **FASIPE**, Brasil, 2014. Disponível em: [http://www.fasipeposgraduacao.com.br/upload/mod\\_publicacoes/158/158.pdf](http://www.fasipeposgraduacao.com.br/upload/mod_publicacoes/158/158.pdf) Acesso em: 9 de maio de 2020.

SOUZA, D. A.; PAIXÃO. C. R.; ALVES. E. B. Benefícios e Dificuldades Encontradas no Processo de Seleção de Pessoas: Uma Análise do Modelo de Seleção por Competências, sob a Ótica de Profissionais da Área de Gestão de Pessoas. **Gestão & Regionalidade** (Online), v. 27, p. 45-58, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.13037/gr.vol27n80.1128> Acesso em: 14 de maio de 2018.

SOUZA, A. D.; PEREIRA, F. G. Trabalhadores, imprensa e agroindústria no Oeste do Paraná: As contradições do processo de expansão da indústria de alimentos em Marechal Candido Rondon. In: Trabalho e trabalhadores no processo de industrialização recente do Oeste Paraná (1970-2010): Estudo da cadeia avícola. Jundiaí. Paco Editorial. 2014.

THOMPSON, E.P. **A Formação da Classe Operária Inglesa**, 2ª Ed., Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

TYSKA, D. A. Cultura Organizacional e a Integração de Novos Colaboradores: um estudo de caso em uma cooperativa agropecuária do Estado do RS. **Revista Mundo da Gestão**, v. 2, p. 53-63, 2011. Disponível em: <https://silo.tips/download/cultura-organizacional-e-a-integraao-dos-novos-colaboradores-um-estudo-de-caso-e> Acesso em: 13 de agosto de 2019.

VARUSSA, R. J. Industrialização, trabalhadores e Justiça do Trabalho no Oeste do Paraná (década de 1990): algumas considerações. **Tempo da Ciência (UNIOESTE)**, v. 13, p. 145-156, 2006. Disponível em: <http://e-revista.unioeste.br/index.php/tempodaciencia/article/view/1534> Acesso em 28 de outubro de 2018.

\_\_\_\_\_. **Trabalhadores e a construção da Justiça do trabalho no Brasil: décadas de 1940-1960**. São Paulo. LTr. 2012.

\_\_\_\_\_. Metalúrgicos e as Mudanças nas Relações de Trabalho: região de Jundiaí-SP, décadas de 1960 a 2000. In: História e Perspectivas, Uberlândia (46): 85-104, jan/jun. 2012.

VEIGA, A. Acervos da Justiça do Trabalho como fonte de pesquisa. **Revista Brasileira de História**. São Paulo, v. 33, no 65, p. 193-208- 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-01882013000100008> Acesso em 26 de junho de 2020.

WEBER, M. **A ética protestante e o ‘ espírito’ do capitalismo**. Tradução José Marcos Mariani de Macedo. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

ZERBETTO, C. A. A.; LIMA, C. C. V. Adequação ergonômicas de um abatedouro de frango por meio da análise macroergonômica do trabalho. **Simpósio de Engenharia de Produção –UEL**. Universidade Estadual de Londrina. 2018. Disponível: <http://www.dep.uem.br/gdct/index.php/simeprod/article/view/1001/947> Acesso: 12 de março de 2021.