



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM HISTÓRIA

Gabriel Luiz Manrique Ursini

**Ideologia e sacralização do capitalismo: uma análise da cia. hering de 1990 a 2012.**

Florianópolis

2022

Gabriel Luiz Manrique Ursini

**Ideologia e sacralização do capitalismo:** uma análise da cia. hering de 1990 a 2012.

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação em História da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre/a em História. Orientadora: Prof. Dr. Márcio Voigt.

Florianópolis

2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Ursini, Gabriel Luiz Manrique

Ideologia e sacralização do capitalismo : uma análise da  
cia. hering de 1990 a 2012. / Gabriel Luiz Manrique Ursini  
; orientador, Márcio Voigt, .  
199 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Programa  
de Pós-Graduação em História, Florianópolis, .

Inclui referências.

1. História. 2. Capitalismo como religião. 3. Ideologia.  
4. Trabalho. 5. Cia. Hering. I. Voigt, Márcio. II.  
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós  
Graduação em História. III. Título.

Gabriel Luiz Manrique Ursini

**Ideologia e sacralização do capitalismo:** uma análise da cia. hering de 1990 a 2012.

O presente trabalho em nível de mestrado foi aprovado em 20 de dezembro de 2022 por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Profa. Dra. Cristina Ferreira  
FURB

Prof. Dr. Adriano Luiz Duarte  
UFSC

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de doutor/a em História.

Prof. Dr. Fábio Augusto Morales  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação

Prof. Dr. Márcio Voigt  
Orientador

Florianópolis  
2022

## RESUMO

A presente pesquisa tem o objetivo de investigar a utilização de ideologias e uma sacralização do capitalismo, pelo âmbito do trabalho, por meio de uma análise acerca do caso da Cia. Hering de 1990 até 2012. Busca-se analisar os ritos e as práticas partilhadas pela empresa e pelos trabalhadores e trabalhadoras na determinação das relações de trabalho ao longo do período. Investigam-se as formas pelas quais são exaltados elementos como a família, o meio ambiente e a segurança do trabalho em uma espécie de discurso ideológico ou pregação religiosa, alinhada às estratégias empresariais adotadas, que afeta os personagens envolvidos no cotidiano da instituição. Assim, é importante colocar que a investigação se dará dentro dos limites de influência da organização, no que se refere à comunicação. São analisadas, sobretudo, fontes produzidas pela própria empresa. O presente trabalho é dividido em três capítulos. Um primeiro que trata do Museu Hering, um segundo que, de forma puramente historiográfica, investiga a principal fonte de pesquisa utilizada, os jornais internos da Cia. Hering, e um terceiro que analisa questões subjetivas nas fontes investigadas. A coleta de fontes foi realizada de forma presencial e com um árduo trabalho manual. Dessa forma, a presente pesquisa busca evidenciar tais materiais como forma de evitar que eles se percam por conta da dificuldade de acesso que possuem. Os objetivos específicos da pesquisa são: I. Investigar a forma como a Cia. Hering cria uma narrativa, desde seu museu até os informes realizados nos jornais internos, para a sacralização do trabalho; II Analisar os jornais internos da Cia. Hering como fonte de pesquisa de forma a evidenciar elementos de um capitalismo visto como religião; III. Investigar as liturgias do trabalho na empresa de forma a se observar as formas como as ideologias são relacionadas na instituição; IV. Expor os impactos das estratégias empresariais adotadas, bem como das figuras de subjetividades utilizadas pela empresa, no cotidiano de trabalhadoras e trabalhadores. Tais pontos são respondidos de forma satisfatória ao longo dos capítulos apresentados.

**Palavras-chave:** Capitalismo como religião, ideologia, trabalho, Cia. Hering.

## ABSTRACT

This research aims to investigate the use of ideologies and a possible sacralization of capitalism, within the scope of work, through an analysis of the case of Cia. Hering from 1990 to 2012. It seeks to analyze the rites and practices shared by the company and the workers in determining labor relations over the period. The ways in which elements such as the family, the environment and work safety are exalted are investigated in a kind of ideological discourse or religious preaching, aligned with the adopted business strategies, which affect the characters involved in the institution's daily life. Thus, it is important to state that the investigation will take place within the limits of influence of the organization, with regard to communication. Mainly, sources produced by the company are analysed. This work is divided into three chapters. A first deals with the Hering Museum, a second which, in a purely historiographical way, investigates the main source of research used, the Company's internal newspapers. Hering, and a third that analyzes subjective issues in the investigated sources. The collection of sources was carried out in person and with hard manual work. Thus, this research seeks to highlight such materials as a way to prevent them from being lost due to the difficulty of access they have. The specific objectives of the research are: I. Investigate how the Cia. Hering creates a narrative, from his museum to the reports made in internal newspapers, for the sacralization of work; II Analyze the Company's internal newspapers. Hering as a source of research in order to highlight elements of capitalism seen as religion; III. Investigate the work liturgies in the company in order to observe the ways in which ideologies are related in the institution; IV. Expose the impacts of the business strategies adopted, as well as the subjectivity figures used by the company, in the daily lives of male and female workers. Such points are satisfactorily answered throughout the chapters presented.

**Key-words:** Capitalism as religion, ideology, work, Cia. Hering.

## LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Figura 1 - Planta do museu na exposição “Tempo ao Tempo”.....	41
Figura 2 - Fotografia da sede da empresa Hering em 1897.....	54
Figura 3 - Sede da Cia. Hering atualmente.....	55
Quadro 1 - Sintetização em termos de estratégia empresarias do pólo têxtil no Vale do Itajaí nos anos 1990.....	81
Figura 4 - Capas do jornal Folha de São Paulo do dia 09 de fevereiro , de 1990 (esquerda) e de 2012 (direita).....	98
Figura 5 - Parte da história da Cia. Hering apresentada em um quadro do Jornal da Cia. Hering em edição de 1998.....	100
Figura 6 - Matéria do jornal Pano Pra Manga de um exemplar de 2011.....	101
Figura 7 - Pirâmide de Maslow.....	113
Figura 8 - Nuvem de palavras com base nos jornais internos da Cia. Hering.....	139

## SUMÁRIO

Resumo .....	5
Abstract.....	6
Lista de figuras e quadros.....	7
Introdução.....	11
Tema, fontes e objetivos.....	11
Metodologia.....	17
Uma análise sobre a ideologia e o capitalismo como religião.....	17
Estruturação .....	25
1. O Museu Hering .....	28
1.1. Uma visita ao museu.....	28
1.1.1. Caminho e entorno do Museu Hering.....	29
1.1.2. Por dentro do Museu Hering .....	41
1.1.3. Um retrato do trabalho.....	43
1.1.4. Percepções sobre o museu .....	49
1.2. Outros museus empresariais .....	59
1.2.1. Diferentes discursos sobre o Museu Hering .....	64
1.2.2. A sacralização do empreendedorismo .....	67
1.3. Outras visões do trabalho na empresa.....	72
1.4. Industrialização e influência da imigração .....	76
1.4.1. Trabalho e religião?.....	81
1.4.2. As formas como esses elementos aparecem nos discursos.....	83
2. Os jornais internos da Cia. Hering.....	90
2.1. Considerações sobre os jornais .....	91
2.2. A década de 1990.....	109
2.3. Dos anos 2000 até 2012 .....	124
3. Questões subjetivas presentes nos jornais internos .....	140
3.1. Outros elementos presentes nos jornais internos .....	141
3.1.1 Datas comemorativas.....	145
3.1.2 A voz das colaboradoras e colaboradores nos jornais.....	149
3.1.3 Outros ritos .....	153
3.1.4 O trabalho em equipe.....	158
3.1.5 A sustentabilidade .....	162
3.1.6 O trabalho como lazer.....	166
3.2. O discurso da crise.....	169
3.3 Figuras de subjetividade utilizadas pela Cia. Hering .....	174

3.3.1 O endividamento .....	175
3.3.2 A mediatização .....	182
3.3.3 A securitização .....	184
3.3.4 A representação .....	185
Considerações finais .....	187
Referências .....	189



## INTRODUÇÃO

### Tema, fontes e objetivos

A presente pesquisa tem o objetivo de investigar a utilização de ideologias e uma sacralização do capitalismo, pelo âmbito do trabalho, por meio de uma análise acerca do caso da Cia. Hering de 1990 até 2012. Busca-se analisar os ritos e as práticas partilhadas pela empresa e pelos trabalhadores<sup>1</sup> e trabalhadoras na determinação das relações de trabalho ao longo do período. Investigam-se as formas pelas quais são exaltados elementos como a família, o meio ambiente e a segurança do trabalho em uma espécie de discurso ideológico ou pregação religiosa, alinhada às estratégias empresariais adotadas, que afeta os personagens envolvidos no cotidiano da instituição. Assim, é importante colocar que a investigação se dará dentro dos limites de influência da organização, no que se refere à comunicação. Serão analisadas, sobretudo, fontes produzidas pela própria empresa.

As fontes centrais são os jornais internos da empresa destinados aos funcionários. O material encontra-se disponibilizado em parte no Arquivo Histórico José Ferreira da Silva (arquivo histórico municipal da cidade de Blumenau) e, em quase totalidade, no arquivo histórico interno da Cia. Hering<sup>2</sup>. O arquivo histórico municipal da cidade de Blumenau conta com uma coleção de exemplares dos jornais internos que vai até o ano de 1989. As edições utilizadas nessa pesquisa encontram-se todas disponibilizadas apenas no arquivo histórico da Cia. Hering. Para a realização dessa dissertação foram analisadas mais de duzentas edições dos periódicos internos, o que contabiliza mais de mil páginas de jornais. É importante destacar que grande parte das fontes encontra-se em um arquivo privado, financiado pela família empresa Hering. O acesso às fontes se deu de forma controlada pela equipe responsável pelo acervo histórico da Cia. Hering. Foi permitida a consulta ao material, no local do arquivo, na sede da empresa, com liberdade para anotações do que fosse relevante. Entretanto, foi proibida a reprodução fotográfica do material. Caso fosse necessário o uso de imagens dos jornais, dever-se-ia realizar um

---

<sup>1</sup> Apesar do fato de que os trabalhadores fazem parte da empresa, optou-se por uma separação entre empresa e trabalhadores como forma de evidenciar que os ritos e práticas não necessariamente são realizados da forma que são arquitetados ou aceitos como uma prática para a empresa. Um determinado treinamento, por exemplo, pode não se dar da forma planejada pela equipe de gestão.

<sup>2</sup> É importante destacar que esse é um arquivo privado e que, por conta de sua relação com a empresa, possui financiamento da família Hering.

pedido formal a uma equipe de gestores da empresa para que fosse verificada a possibilidade de disponibilização do conteúdo. Dessa maneira, o andamento da pesquisa acarretou em um extenso trabalho manual. Para a realização das páginas que seguem foram analisadas uma grande quantidade de matérias, o que resultou em um catálogo de fontes de mais de cem páginas.

A nomenclatura dos jornais varia ao longo do recorte temporal proposto, de 22 anos. Ocorrem, também, mudanças na estruturação dos jornais e no tipo de informação vinculada. O jornal será esmiuçado no capítulo 2 dessa dissertação. Apesar das notícias serem citadas como fonte em todos os capítulos, a estruturação do jornal como um todo, como fonte de pesquisa, será analisada profundamente nessa parte do trabalho. Por hora, é preciso destacar que a análise realizada nesse texto busca a intencionalidade das fontes. Investigou-se a forma como foram mudadas as formas de divulgação e propagação de ideologias. Os jornais internos na Cia. Hering apresentaram, no período de análise, as seguintes nomenclaturas: “Jornal da Cia. Hering”; “O Peixinho”; “Você Sabia?”; “Pano pra Manga” e “Atitude é o ponto”.

É importante destacar que os jornais, conforme destacam pesquisas como a de Ferreira (2015), possuem origem no auge da ditadura militar. Os jornais internos foram criados, em um primeiro momento para sustentar o disciplinamento fabril por meio de conteúdos lúdicos, como piadas e receitas. Os jornais analisados ao longo dessa pesquisa, apesar de ainda possuírem elementos lúdicos, possuem uma gradativa transição dos conteúdos levando-se em conta um uso dos jornais como ferramenta de gestão corporativa. Tais elementos serão esmiuçados ao longo dos capítulos 2 e 3.

O recorte espacial que essa dissertação deseja abranger leva em conta o impacto das publicações internas. As edições de 1990 do jornal “O Peixinho” apresentam uma tiragem de dez mil exemplares, enquanto que uma edição de 2004 do “Você Sabia?” apresenta uma tiragem de cinco mil exemplares e uma edição de 2007 do jornal “Pano Pra Manga” apresenta uma tiragem de quatro mil exemplares. Assim, demonstra-se que as publicações eram destinadas a todos os trabalhadores da companhia<sup>3</sup>.

Os jornais internos são dirigidos por uma equipe de comunicação subordinada à hierarquia da empresa. A periodicidade das edições é mensal, podendo ocorrer casos, como em algumas edições de final de ano, em que existe apenas uma publicação para dois meses. Uma única edição para novembro e dezembro. O financiamento dos impressos é

---

<sup>3</sup> Não foi possível estimar o número exato de trabalhadores da empresa. Porém, outras fontes, como as entrevistas com trabalhadoras, revelam que cada trabalhador recebia um exemplar do jornal.

realizado pela própria Cia. Hering e a intencionalidade das publicações está na necessidade de comunicação de um tipo de fala para todos os envolvidos no processo produtivo. Além dos jornais internos, também foram analisadas as seguintes fontes: Os relatórios sociais produzidos pela companhia; publicações do Museu Hering e da exposição “Tempo ao Tempo”; Materiais destinados ao turismo na região de Blumenau; Informações sobre o bairro Bom Retiro, disponíveis no site da prefeitura municipal de Blumenau; Entrevistas de história oral realizadas pela equipe de historiadoras do Museu Hering por meio do programa “Café com Memórias”; Entrevistas de trabalhadoras do setor têxtil disponibilizadas no Arquivo Histórico José Ferreira da Silva; matérias disponíveis no Jornal de Santa Catarina<sup>4</sup>.

O recorte temporal escolhido, 1990 a 2012, abrange as mudanças na estruturação produtiva do setor têxtil de Santa Catarina, ocorridas após a abertura comercial do início dos anos 1990<sup>5</sup>, e as mudanças sofridas pelo endividamento da Cia. Hering no fim dessa década e início dos anos 2000, com os choques cambiais. A crise enfrentada no início da década de 1990, diante da dificuldade de competição com produtos estrangeiros, principalmente asiáticos, faz com que a empresa procure adotar estratégias que auxiliem na geração de valor das mercadorias. Adotam-se estratégias dentro de uma perspectiva utilitarista de maximização dos ganhos e minimização das perdas. Um tipo de estratégia adotada foi a ênfase em processos de gestão. A empresa profissionalizou suas técnicas de gestão para um efetivo controle dos impactos da abertura comercial. A forma como isso aconteceu pode ser percebida pelas mudanças discursivas presentes nos jornais internos da organização, que serão investigados ao longo dessa dissertação. A comparação das fontes utilizadas nessa pesquisa, com jornais de épocas anteriores, evidencia uma maior ênfase às relações de trabalho, aos processos produtivos e assuntos que envolvam a produção na empresa do que a questões relacionadas a vida na região, como a ligação da empresa com a comunidade de Blumenau. Entretanto, é preciso destacar que a ruptura

---

<sup>4</sup> O Jornal de Santa Catarina é um jornal diário com sede e impressão na cidade de Blumenau. É um dos jornais com maior vinculação de Santa Catarina tendo sido, até março de 2016, parte do portfólio do Grupo RBS de comunicação que a partir de 2017 foi vendida e transformada no grupo NSC.

<sup>5</sup> Carvalho Júnio; Cário e Seabra (2000), Goularti Filho (2016) e Lins (2000) apresentam uma sintetização dos impactos da abertura comercial dos anos 1990 para a economia catarinense e o setor têxtil. Entre os elementos que se destacam, os autores ressaltam duas reestruturações produtivas:

- Uma reestruturação produtiva, por conta da abertura comercial, resultando em: Fechamento de plantas industriais; Demissão de trabalhadores; Redução dos níveis hierárquicos; Desverticalização produtiva; Diminuição da linha de produtos; Concentração em área de especialização produtiva.

- A partir da segunda metade da década de 90 ocorre nova reestruturação por conta da redução dos custos produtivos. Tal redução é proveniente da importação de novos bens de capital com mais tecnologia e mais baratos devido aos ajustes cambiais e de taxa de importação.

entre um jornal que fala mais do cotidiano da empresa e um jornal que possui um foco maior em um conteúdo voltado à gestão, não foi completa, conforme será analisado nesse trabalho. O período é, todavia, caracterizado por uma nova etapa no modelo de gestão de empresas utilizado pela Cia. Hering. A ênfase na qualidade, por exemplo, faz-se presente ao longo do período<sup>6</sup>.

O fim da década de 1990 apresenta novas mudanças na forma de gerir a empresa. O site de relações com os investidores da Cia. Hering apresenta uma sintetização analítica das questões econômicas vivenciadas pela empresa no final dos anos 1990.

No fim da década de 90, a Companhia tinha uma estrutura de capital fortemente atrelada a empréstimos em moeda forte e, após a desvalorização cambial ocorrida em 1999, a situação financeira da Companhia foi adversamente afetada. Para solucionar o problema, no mesmo ano, a Companhia realizou um aumento de capital no valor aproximado de R\$ 84,0 milhões, mediante subscrição pública e ingresso de novos acionistas. (HERING, 2016).

Verifica-se uma mudança de estratégia empresarial por conta de um maior nível de abertura do capital da empresa. A Cia. Hering, com um aumento do preço das moedas estrangeiras, – elevação do preço do dólar em comparação com o real - acaba endividada por ter grande parte de seus contratos com fornecedores e clientes vinculado a moedas de circulação internacional. Apesar da possibilidade de um aumento das exportações por conta de um câmbio desvalorizado, a empresa sofreu por conta de empréstimos vinculados a moedas estrangeiras. Os contratos internacionais eram, em geral, firmados em dólar. Assim, a saída encontrada pela empresa, para saldar suas dívidas, foi a divisão do capital da empresa em ações, em um nível maior que o já negociado<sup>7</sup> na Bovespa (Bolsa de Valores de São Paulo). O fatiamento da empresa em ações e a posterior negociação na bolsa de valores possibilitou a entrada de capital para o fluxo de caixa da companhia, o que fez com que a saúde financeira da instituição se mantivesse estável. Porém, é importante ressaltar que um maior nível de investimentos externos acarreta também a uma maior pressão sobre a gestão da organização. Há uma pressão ainda maior, por parte dos investidores, para que as técnicas de gestão sejam ainda mais

---

<sup>6</sup> Destaca-se que a preocupação com a qualidade estava presente no cotidiano da empresa de forma significativa desde, pelo menos, a década de 1970. Entretanto, os anos 1990 denotam um uso mais agressivo e mais planejado do termo.

<sup>7</sup> É importante colocar que a empresa já negociava ações desde o ano de 1929. O que acontece em 1999 é apenas um aumento no nível de ações ofertadas. Em outras palavras, aumenta-se o grau de capital externo, pela mão de investidores dos títulos da empresa, em relação ao capital total da empresa.

profissionalizadas<sup>8</sup>. Os investidores financeiros, especialmente os que investem em longo e médio prazo, procuram investimentos em empresas onde o retorno é mais garantido. Uma forma de avaliação da “saúde operacional” da empresa que se está investindo é dado pelas técnicas de gestão utilizadas internamente. Nesse sentido, há uma maior ênfase pela busca por resultados operacionais contínuos. Enquanto que, em uma empresa que não possui capital aberto, a pressão por resultados financeiros positivos vem, principalmente, de seus donos, em uma empresa com capital aberto, se coloca a figura do investidor, como um novo agente de cobrança.

O recorte temporal finda em 2012, ano em que já se evidencia uma consolidação de práticas de gestão mais alinhadas a um capitalismo financeirizado, que carece de uma maior subjetivação do trabalho. O ano também representa o fim do último ano em que os jornais internos da empresa são publicados de forma impressa e, conseqüentemente, estão disponibilizados nos arquivos da instituição. Há, nesse sentido, uma nova ruptura referente ao tipo de gestão proposto na empresa. É a partir de tal período que se começa a realizar práticas de gestão mais alinhadas ao meio digital. Os jornais, ao passarem do meio físico para o digital, servem como exemplo de mudança na postura da empresa em relação ao uso de maquinário. Parte do “chão de fábrica” trabalha com processos cada vez mais automatizados. O computador passa a fazer parte, em definitivo, de todo o processo produtivo. 2012, serve, portanto, como um marco para tal acontecimento em escala ampla do processo produtivo da Cia. Hering. Os processos de subjetivação do trabalho passam, a partir de tal marco, também pela esfera digital.

O objetivo geral dessa dissertação, conforme já exposto, se dá por investigar o uso da ideologia e uma sacralização do capitalismo, pelo âmbito do trabalho, por meio de uma análise acerca do caso da Cia. Hering de 1990 até 2012. Quanto aos objetivos específicos, deseja-se:

---

<sup>8</sup> Uma empresa que deseja abrir seu capital nos EUA está sujeita a regulamentação da Lei Sarbanes-Oxley de 2002, a maior regulamentação financeira desde a crise de 1929, que define práticas que devem ser adotadas pelas empresas com capital aberto. A lei se constitui de diretrizes para que sejam evitados escândalos financeiros, como o da empresa Enron em 2001, que acarretariam na fuga de capitais e diminuição da credibilidade em mercados. De forma sintética

[...] a SOx obriga as empresas a reestruturarem processos para aumentar os controles, a segurança e a transparência na condução dos negócios, na administração financeira, nas escriturações contábeis e na gestão e divulgação das informações. Na prática define por lei e rende obrigatórias uma série de medidas que já eram consideradas, no mundo todo, como práticas de boa governança corporativa. (PORTAL AUDITORIA, 2016).

No Brasil, empresas que possuem capital negociado em nas bolsas internacionais devem enquadrar-se à lei. Porém, destaca-se que o enquadramento das empresas, nas diretrizes da lei, é visto como uma boa prática de gestão. O que faz com que a maioria das grandes empresas brasileiras, como a Cia. Hering, usem de aspectos da lei como modelo de governança a ser seguido.

- a) Investigar a forma como a Cia. Hering cria uma narrativa, desde seu museu até os informes realizados nos jornais internos, para a sacralização do trabalho.
- b) Analisar os jornais internos da Cia. Hering como fonte de pesquisa de forma a evidenciar elementos de um capitalismo visto como religião.
- c) Investigar as liturgias do trabalho na empresa de forma a se observar as formas como as ideologias são relacionadas na instituição.
- d) Expor os impactos das estratégias empresariais adotadas, bem como das figuras de subjetividades utilizadas pela empresa, no cotidiano de trabalhadoras e trabalhadores.

Baseado no objetivo geral, a questão que essa pesquisa deseja responder é: De que forma se dá, pelo âmbito do trabalho na Cia. Hering entre 1990 e 2012, um tipo de sacralização do capitalismo?

Por fim, é preciso destacar que o termo utilizado para representar a mão de obra na Cia. Hering, utilizado ao longo do estudo, é “trabalhadores” e “trabalhadoras” ao invés de operários/operárias, empregados/empregadas, colaboradores/colaboradoras, funcionários/funcionárias. A escolha dos termos se deveu a uma maior amplitude, que levasse em conta todos os tipos de trabalho existentes na empresa, desde o nível operacional até os níveis de planejamento. Apesar do fato de que três quartos da mão de obra da empresa seja feminina, optou-se pelo plural masculino, em alguns momentos do texto, como forma de evitar equívocos por parte de quem lê o trabalho e para que o texto não fique muito cansativo<sup>9</sup>. Obviamente, no momento em que se estiver referindo a alguma atividade desenvolvida pelas mulheres, será utilizado o termo feminino: trabalhadoras. Entretanto, é preciso apontar que a desigualdade de gênero é evidente também no âmbito da empresa e que esse trabalho não deseja, de forma alguma, minimizar tal problema. A utilização do termo “trabalhadores” e não outro termo, como “operários”, também se deve a amplitude da análise. “Operário” é um termo que costuma designar um tipo de trabalho fabril, o que não é o foco desse estudo. Busca-se uma investigação que trate da totalidade do trabalho existente na organização<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Pensou-se em utilizar trabalhadoras e trabalhadores. Porém, em algumas partes do texto o uso de tal procedimento acabou por engessar a escrita.

<sup>10</sup> O termo mais utilizado para designar o trabalho nas fontes produzidas pela empresa é “colaboradores”.

## Metodologia

Pesando-se o fato de que a maior parte das fontes utilizadas nessa pesquisa foi produzida pela empresa que é foco da análise, deve-se ter um maior cuidado com os vestígios encontrados para que não se fique apenas na descrição do conteúdo apresentado. Segundo Jacques Le Goff

[...] o que sobrevive não é o conjunto daquilo que existiu no passado, mas uma escolha efetuada quer pelas forças que operam no desenvolvimento temporal do mundo e da humanidade, quer pelos que se dedicam à ciência do passado e do tempo que passa, os historiadores. (LE GOFF, 1994, p. 535).

Dessa forma, é preciso levar em conta que os vestígios existentes para a análise do historiador são provenientes de escolhas realizadas no passado. No caso dessa pesquisa, a problemática fica ainda mais evidente pelo interesse em se preservar um tipo de imagem sobre o passado, salientada pelo fato de que a instituição investigada ainda exerce influência social. É, no ofício de historiador, que o pesquisador deve, portanto, estar atento as formas como aquele documento chegou até suas mãos. É preciso analisar a intencionalidade do que se está investigando. Tenta-se, dessa maneira, realizar um tipo de abordagem onde os documentos serão tratados como monumento, conforme aponta Le Goff (1994).

Apenas após uma minuciosa investigação externa das fontes é possível que se acesse os conteúdos internos, com as ressalvas pertinentes. Os jornais internos da organização, principal fonte dessa pesquisa, foram lidos de forma a se observar a materialidade dos documentos, as intencionalidades da escrita, a construção das estruturas periódicas e os grupos de interesse envolvidos no processo de produção e divulgação do material<sup>11</sup>. Para isso, foi necessária uma visitação semanal à sede da empresa, com mais de vinte dias inteiros, dentro dos arquivos, dedicados ao garimpo das fontes. Muitas das análises foram feitas dentro da instituição, o que pode ter sido positivo para um maior envolvimento para com a pesquisa. Foi possível imaginar, em partes, aquilo que alguns trabalhadores investigados experimentaram.

## Uma análise sobre a ideologia e o capitalismo como religião

---

<sup>11</sup> Foi dada uma ênfase especial ao tipo de vocabulário utilizado na construção dos textos das fontes. As citações existentes nesse trabalho evidenciam tal preocupação.

A investigação proposta ao longo desse trabalho visa uma análise dos elementos ideológicos e/ou religiosos que aparecem no ambiente que circunda os/as trabalhadores e trabalhadoras da Cia. Hering. A elaboração de uma pequena síntese teórica, um pequeno apanhado do que será utilizado para investigar o contexto em que essa pesquisa se enquadra, é interessante para que o texto, posteriormente, tenha mais fluidez. Ao leitor, tal tipo de abordagem facilitará para uma prévia compreensão acerca das formas pelas quais os conceitos de religião e ideologia estão sendo utilizados ao longo da pesquisa. A ideia de um primeiro contato com os conceitos serve para que haja uma familiarização do leitor com o que o texto se propõe.

O conceito de ideologia é um conceito dos mais difíceis de serem trabalhados em uma pesquisa acadêmica. Conforme alguns autores que abordam a temática, como Zizek (1996) e Eagleton (1997), é mais fácil dizer o que não é ideologia do que apresentar um conceito objetivo do que é a ideologia em si. Nesse sentido, é possível dizer que nem tudo o que se observa dentro de uma análise histórica se enquadra dentro do panorama da ideologia. A análise de textos empresariais, que ocorre com certa frequência ao longo dessa pesquisa, principalmente ao longo do capítulo 2, por exemplo, não configura os discursos apresentados sempre dentro de uma chave ideológica. Nem todo conteúdo dos textos investigados se enquadra como ideologia. Muitas vezes, o que é dito não carrega uma carga ideológica. O que se quer dizer é que a intencionalidade do que é colocado no texto, nem sempre, toca questões de relevância ampla em uma dinâmica social. Pode-se, em alguns casos, utilizar-se de elementos cotidianos que não dizem respeito a uma dinâmica sistêmica mais ampla que envolve, por exemplo, uma latente luta de classes. Todavia, muito do que é dito faz parte do contexto empresarial em que a Heing está inserida e faz parte de uma dinâmica necessária à produção que toca a relação da instituição e dos atores sociais com a dinâmica capitalista contemporânea. A empresa necessita estar inserida em tal contexto para sua sobrevivência. Nesse contexto, como mecanismo auxiliador da pesquisa aqui realizada faz-se necessário a conceituação do que se pretende enquanto um estudo da ideologia.

Como forma de se iniciar uma análise sobre o conceito de ideologia, é possível a realização de uma investigação etimológica da palavra em si. A palavra "ideologia" tem sua gênese na junção dos termos *ide(o)*, em uma concepção de ideia, e *logia*, campo de estudo. Segundo o dicionário Aurélio (2018), uma das definições da palavra se dá por uma ciência da formação das ideias. Para o dicionário Michaelis (2018), a etimologia da palavra pode ser dada como: “*der* derivado, derivação do *voc* comp do gr *idéa*+*o*+*gr*

*lógos+ia*, como fr *idéologie*” (MICHAELIS, 2018). Assim, Ideologia faz alusão a uma espécie de ciência das ideias. Seguindo tais significados, pode-se se identificar o conceito de ideologia dentro de uma perspectiva comumente apresentada no âmbito social. Comumente, a ideologia pode ser definida como um conjunto de ideias, de pensamentos, de crenças, de doutrinas e de visões de mundo de determinado indivíduo, grupo social ou toda a sociedade.

A concepção do que vem a ser ideologia, para a elaboração dessa pesquisa, necessita, no entanto de uma investigação mais aprofundada. O conceito apresentado no parágrafo anterior não serve como um caminho para um entendimento mais amplo do espectro social do uso do termo. Dessa maneira, faz-se necessário uma investigação que discuta que tipo de que forma se utilizará o conceito ao longo do trabalho aqui realizado. Eagleton (1997) lista uma série de significados para o conceito de ideologia utilizados em vários tipos de interpretações sociais. São exemplos de significados:

- a) o processo de produção de significados, signos e valores na vida social;
  - b) um corpo de idéias característico de um determinado grupo ou classe social;
  - c) idéias que ajudam a legitimar um poder político dominante;
  - d) idéias falsas que ajudam a legitimar um poder político dominante;
  - e) comunicação sistematicamente distorcida;
  - f) aquilo que confere certa posição a um sujeito;
  - g) formas de pensamento motivadas por interesses sociais;
  - h) pensamento de identidade;
  - i) ilusão socialmente necessária;
  - j) a conjuntura de discurso e poder;
  - k) o veículo pelo qual atores sociais conscientes entendem o seu mundo;
  - l) conjunto de crenças orientadas para a ação;
  - m) a confusão entre realidade lingüística e realidade fenomenal;
  - n) oclusão semiótica;
  - o) o meio pelo qual os indivíduos vivenciam suas relações com uma estrutura social;
  - p) o processo pelo qual a vida social é convertida em uma realidade natural".
- (EAGLETON, 1997, pg. 15-16).

Os significados apresentados não necessariamente precisam estar relacionados entre si. É possível que alguma definição entre em conflito, seja contraditória, com outra definição do conceito. Um exemplo, conforme aponta Eagleton (1997) propriamente, está no antagonismo entre um tipo de significado ideológico que represente um corpo de ideias característico de um determinado grupo social em contraste com um pensamento de identidade de uma sociedade como um todo. Se a ideologia diz respeito a um conceito atrelado a determinado grupo social, em relação à sua elaboração, não pode dizer respeito a um conceito que seja atrelado a uma sociedade como um todo. O que aparece da variedade de significados acerca do conceito é a dúvida acerca de que tipo de uso do conceito está mais alinhado com os objetivos aqui propostos. Assim, o que

O estudo da ideologia é, entre outras coisas, um exame das formas pelas quais as pessoas podem chegar a investir em sua própria infelicidade. A condição de ser oprimido tem algumas pequenas compensações, e é por isso que às vezes estamos dispostos a tolerá-la. O opressor mais eficiente é aquele que persuade seus subalternos a amar, desejar e identificar-se com seu poder; e qualquer prática de emancipação política envolve portanto a mais difícil de todas as formas de libertação, o libertar-se de nós mesmos. Mas o outro lado da história é igualmente importante. Se se tal dominação deixar, por muito tempo, de propiciar suficiente gratificação a suas vítimas, então estas com certeza acabarão por revoltar-se contra ela. Se é racional acomodar-se a uma mistura ambígua de sofrimento e prazer marginal, quando as alternativas políticas mostram-se perigosas e obscuras, é também racional rebelar-se quando o sofrimento ultrapassa em muito as gratificações, e quando tal ação parece encerrar mais ganhos do que perdas. (EAGLETON, 1997, pg. 13).

A questão da ideologia aparece, portanto, dentro de uma perspectiva onde esse é um fio social que conduz as relações humanas. Dessa forma, identificar como esse fio é traçado é o papel que aqui se busca para a abertura de possibilidades de futuro. O sofrimento do passado não pode ser visto como um sofrimento em vão e, o sofrimento do presente, rumo a um descortinamento desse passado. O estudo da ideologia, com similaridade ao que aponta Benjamin (2013) ao falar da “ressurreição” dos mortos, servirá de elemento para que se tente frear, ou diminuir o ritmo, do motor da história. É por meio de tal análise, valendo-se de tal conceito, que se busca analisar os vestígios que aqui serão apresentados.

A principal diferenciação do uso do conceito de ideologia apresentada ao longo dessa pesquisa está na não utilização do conceito dentro de uma perspectiva marxista ortodoxa. Foi graças à obra de Marx, a partir do século XIX, que o conceito de ideologia se dissemina. Autores ortodoxos, todavia, apontam a ideologia como algo negativo, em que há uma ilusão acerca da realidade. A ideologia é vista, nessa perspectiva, como algo imposto por um grupo, uma classe dominante, sobre outros indivíduos existentes na sociedade. Aos indivíduos que ficam a mercê da ideologia surge algo que dificulta a visão da realidade. Comumente, se coloca a ideologia como um conjunto de ideias, de pensamentos, de crenças, de doutrinas e de visões de mundo de determinado indivíduo, grupo social ou toda a sociedade.

Para Marx, claramente, ideologia é um conceito pejorativo, um conceito crítico que implica ilusão, ou se refere à consciência deformada da realidade que se dá através da ideologia dominante: as ideias das classes dominantes são as ideologias dominantes da sociedade. (LÖWY, 1985, p. 12).

Não se pode dizer que não haja uma ideologia dominante no mundo, porém, dizer que um único grupo detém o controle do que ocorre na sociedade por meio do uso de representações discursivas, atitudes, condutas, signos e símbolos, é algo que dificulta as

análises sociais contemporâneas em vez de as tornar simples. Um dos principais dilemas quanto à perspectiva de que há um grupo dominante na sociedade está exatamente na definição sobre qual seria esse grupo. Outra questão que surge da existência de apenas uma ideologia dominante dentro da sociedade está na possibilidade de existência de várias perspectivas ideológicas convivendo, negociando ao mesmo tempo as lutas ganhas ou perdidas nas relações sociais. Como forma de simplificação da elaboração desse trabalho, será utilizado uma concepção que além a questão da ideologia de forma próxima ao que Negri e Hardt denominam como “Império”<sup>12</sup>.

Na visão de Hardt e Negri (2003), o conceito de “Império” gera uma mudança na forma como a sociedade se estrutura. O livro, escrito no final do século XX, aponta uma transição de conceitos clássicos, como imperialismo e colonialismo, para uma perspectiva onde o poder é posto em formato de rede, envolvendo todo o globo. Para os autores, a organização da sociedade no tempo presente gerou um novo tipo de dominação por meio da biopolítica, que envolve o controle dos corpos e das vidas. Nessa visão, não é fácil nomear os atores responsáveis pelo controle da sociedade. De modo antagônico, o controle é exercido de forma fluída e caracterizado como um conjunto de ações em rede, como uma estrutura de poder ampla e ramificada. O caso da Cia. Hering aqui apresentado entrará na lógica de que a empresa faz parte dessa rede. Apesar de ter mais possibilidade que outros atores sociais para exercer poder, como as trabalhadoras e trabalhadores, a empresa ainda faz parte dessa modo de estruturação da sociedade que faz com que a sociedade se organize por meio de tal lógica.

É também preciso apontar elementos de uma ideologia industrial dentro do recorte proposto. Por ideologia industrial, com base em uma visão pautada em questões biopolíticas problematizadas por Foucault (1993) onde instituições modernas, como as prisões, servem de mecanismo para controle e disciplinamento social, percebe-se no contexto da Cia. Hering, a atuação da empresa como agente ativo no exercício de poder. A ideologia industrial que uma instituição fabril moderna abrange serve como uma parte da rede proposta pelo conceito de “Império”, abordado no parágrafo anterior. O presente trabalho tem o objetivo de problematizar não apenas questões que investiguem a relação

---

<sup>12</sup> A escolha de Hardt e Negri se deu por conta das leituras feitas após o início do tratamento das fontes. Após a coleta e separação das fontes, ao longo do processo de investigação, foi preciso um aprofundamento teórico em busca de uma ferramenta analítica que auxiliasse no desenvolvimento do trabalho aqui presente. A leitura dos autores, aparentemente, serviu muito bem à análise aqui proposta. Apesar do uso de alguns conceitos em contextos um pouco diferentes do que os originais, propostos pelos autores, a adaptação foi de grande valia para o desenvolvimento do que aqui se entrega como trabalho.

entre ideologia industrial e estruturação da sociedade, mas, também, quaisquer outros elementos ideológicos que surjam no texto, mesmo que não estejam facilmente relacionados (ao menos na aparência) com a relação capitalista de produção.

A análise do capitalismo como uma religião pressupõe uma mudança na percepção *weberiana* de que o capitalismo é proveniente de uma secularização do protestantismo. Mais profundamente, deve-se pensar o capitalismo como um parasita da religiosidade cristã em busca de um novo fenômeno religioso, conforme aponta Benjamin (2013). Esse novo fenômeno é o próprio capitalismo que se desenvolve como um processo baseado na fé. “[...] o capitalismo é uma religião inteiramente fundada sobre a fé, é uma religião cujos adeptos vivem *sola fide* (unicamente da fé)” (AGAMBEN, 2013). Essa fé é pura no sentido de ser uma crença pela crença.

[...] Então, do ponto de vista da fé, o capitalismo não tem nenhum objeto: crê no puro fato de crer, no puro crédito (*believes on the pure belief*), ou seja, no dinheiro. O capitalismo é, pois, uma religião em que a fé – o crédito – ocupa o lugar de Deus; dito de outra maneira, pelo fato de o dinheiro ser a forma pura do crédito, é uma religião em que Deus é o dinheiro. (AGAMBEN, 2013).

O dinheiro serve, dessa forma, como um elemento que motiva a existência humana, que condiciona para uma ordem social. Por sua relação com o trabalho, apegada a uma coerência de crédito e dívida, acaba por contaminar todas as relações humanas por uma lógica religiosa, onde o consumo e a troca de mercadorias tornam-se elementos indispensáveis para que se atinja um posicionamento superior perante a sociedade. Sacraliza-se o dinheiro e, assim, a busca por esse objeto torna-se uma finalidade para a vida. Trabalhar significa o atingimento de um objetivo sacralizado. O objetivo, todavia, nunca é alcançado plenamente. Ele é condicionado por ideologias que deveriam, no processo de troca, ser desmascaradas.

A mais completa figura em nosso mundo é apresentada da perspectiva monetária. Daqui pode-se ver um horizonte de valores e uma máquina de distribuição, um mecanismo de economia e um meio de circulação, um poder e uma linguagem. Não existe nada, nenhuma “vida nua e crua”, nenhum panorama exterior, que possa ser proposto fora desse campo permeado pelo dinheiro; nada escapa do dinheiro. A produção e a reprodução são vestidos de trajes monetários. De fato, no palco global, cada figura biopolítica aparece envergando roupagem monetária. (HARDT; NEGRI, 1999, p. 51).

Na visão marxista clássica, as relações econômicas que envolvem as trocas de mercadorias, facilitadas pelo dinheiro, escondem um segredo, um fetichismo da mercadoria que ofusca a visão sobre as verdadeiras dinâmicas produtivas.

[...] as mercadorias encontram sua própria figura de valor já pronta no corpo de uma mercadoria existente fora e ao lado delas. Essas coisas, o ouro e a prata, tal como surgem das entranhas da terra, são, ao mesmo tempo, a encarnação imediata de todo trabalho humano. Decorre daí a mágica do dinheiro. O comportamento meramente atomístico dos homens em seu processo social de produção e, com isso, a figura reificada [sachliche] de suas relações de produção, independentes de seu controle e de sua ação individual consciente, manifestam-se, de início, no fato de que os produtos de seu trabalho assumem universalmente a forma da mercadoria. Portanto, o enigma do fetiche do dinheiro não é mais do que o enigma do fetiche da mercadoria, que agora se torna visível e ofusca a visão. (MARX, 2013, p. 228).

O trabalho manifesta sua desigualdade na troca, evidenciando a diferença entre a quantidade produzida e a quantidade trocada<sup>13</sup>. A mais-valia, diferença entre o valor final de uma mercadoria e o valor do trabalho somado com o valor dos meios de produção, deveria servir como um informe sobre a relação de desigualdade de renda existente na sociedade. Entretanto, a percepção da desigualdade não se dá de forma fácil e, mesmo que haja percepção quanto ao nível de desigualdade existente na relação entre o que se produz e o que se consegue consumir, isso não altera a ordem social determinada. As formas pelas quais são dadas as desigualdades são o que dá sentido à sociedade.

Adorno e Zizek (1996, p. 300) ressaltam que a ênfase na busca de um “sentido” na lógica como se dá a “magnitude de valor”, em relação a quantidade de trabalho existente na produção das mercadorias, não altera a forma como são dadas as determinações dos valores dos produtos na sociedade. Saber a forma como se dá a dinâmica de valoração de produtos não necessariamente acaba com o processo pelo qual o valor é determinado.

A despeito de sua explicação bastante correta do “segredo da magnitude do valor”, a mercadoria permanece, para a economia política clássica como uma coisa misteriosa e enigmática – tal como sucede com o sonho: mesmo depois de havermos explicado seu sentido oculto, seu pensamento latente, o sonho continua a ser um fenômeno enigmático; o que ainda não está explicado é simplesmente sua forma, o processo mediante o qual o sentido oculto disfarçou-se na forma. (ADORNO; ZIZEK, 1996, p. 301).

O que se coloca em evidência é o processo de feticização das mercadorias. Há uma dificuldade em se encontrar o verdadeiro valor de uma mercadoria. Tal processo pode ser também traduzido por meio de uma mutação do consumo pela de necessidades para um consumo voltado aos desejos. Os desejos atuam como elemento que auxilia na

---

<sup>13</sup> A teoria econômica marxista baseia-se na teorização do valor-trabalho que coloca que o valor econômico de uma mercadoria deve ser determinado pela quantidade de trabalho, socialmente, colocado em sua produção.

manutenção de uma dinâmica social, necessária o capitalismo. Não se consome por necessidade, mas sim por desejo.

O fenômeno capitalista é, nesse sentido, endossado pela fé, uma ideologia que é regida pelo dinheiro e pelo trabalho. É uma religião que “celebra um culto ininterrupto cuja liturgia é o trabalho e cujo objeto é o dinheiro” (AGAMBEN, 2012). Mesmo que o trabalhador saiba da dinâmica de desigualdade, entre dinheiro e trabalho, na troca de mercadorias, a liturgia do trabalho continua sendo praticada. É preciso que hajam liturgias para condicionar a vida econômica. Dentro desse tipo de análise, destacam-se três características marcantes sobre o capitalismo.

- 1.- É uma religião cultural, talvez a mais extrema e absoluta que jamais tenha existido. Nela tudo só tem significado se for referido ao cumprimento de um culto, e não a um dogma ou a uma ideia.
- 2.- Este culto é permanente, é “a celebração de um culto sans trêve et sans merci”. Não é possível, aqui, distinguir entre dias de festa e dias de trabalho, mas há um único e ininterrupto dia de festa-trabalho, no qual o trabalho coincide com a celebração do culto.
- 3.- O culto capitalista não está destinado a trazer redenção ou a expiação de uma culpa, mas destinado à própria culpa. (AGAMBEN, 2013).

O capitalismo no século XIX caracterizava-se pela ênfase no disciplinamento das relações de trabalho. O controle do espaço e do tempo, de forma a disciplinar os sujeitos para que produzissem mais e em menor tempo, se dava de forma aberta, por meio de repressões diretas. Vigiar a produção era uma prática necessária para esse tipo de organização social. No fim do século XX, no entanto, as relações de trabalho, apesar de possuírem ainda uma organização baseada no disciplinamento<sup>14</sup>, utilizam uma dinâmica mais ampla, inserida na cultura. As subjetividades, dos sujeitos envolvidos nas relações de trabalho passam a ser articuladas. A produtividade, como elemento indispensável para o alcance de lucros, passa a ser colocada como um elemento que os próprios sujeitos devam perseguir.

A organização do trabalho é condicionada pelas questões ritualísticas de uma religião capitalista. A segunda característica exposta por Agamben (2013) evidencia a necessidade de não haver distinção entre os dias de festa e os de trabalho, entre o prazer e a labuta. Será visto, no desenvolvimento do trabalho, que algumas práticas existentes na Cia. Hering, como a realização de treinamentos internos que envolvem atividades lúdicas, a existência de festividades, em períodos de folga, que envolvem o ambiente de

---

<sup>14</sup> Um tipo de trabalho do setor têxtil, presente na Cia. Hering, é a função de cronometrista, um profissional responsável pela cronometragem do tempo gasto na produção de mercadorias.

trabalho e o envolvimento do ambiente doméstico com o ambiente de trabalho, relacionam-se com o entendimento de que é preciso desfrutar o ato do trabalho. As fontes evidenciam uma preocupação com a motivação dos envolvidos nas relações de trabalho. Nesse sentido, é importante colocar que o capitalismo não se justifica mais como ele era no século passado. Hoje, o capitalismo tem se reorganizado a partir de uma lógica onde o trabalho não é uma imposição, um fardo ao sujeito. É preciso ter prazer no ato de trabalhar. A ideologia contemporânea prega exatamente isso enquanto a antiga vê o trabalho como algo imposto. A lógica que as empresas modernas colocam é que é preciso trabalhar com prazer. Esse estudo busca, com o exemplo específico da Cia. Hering, analisar tal situação.

Negri e Hardt (2003) apresentam, em sua segunda lição sobre o império, a existência de questões subjetivas envolvendo o trabalho, e os próprios movimentos sociais, que conduzem a uma dinâmica produtiva. Os autores apresentam uma análise sobre a organização do trabalho e evidenciam que a subjetividade também faz parte da estruturação das relações de trabalho contemporâneas. Portanto, há um processo de subjetivação dos sujeitos que criam novas figuras subjetivas. No livro “Declaração”, Negri e Hardt (2014) destacam quatro tipos de figuras, são elas: “O endividado”; “O mediatizado”, “O securitizado” e “O representado”. As questões das figuras de subjetividade serão melhor aprofundadas ao longo do capítulo 3. A questão do “endividado” será aprofundada ao evidenciar as formas pelas quais acontecem processos de endividamento de trabalhadores, o que acaba por determinar as opções dos sujeitos em relação ao trabalho. O mote do “securitizado” será mais aprofundado colocar as liturgias existentes que auxiliam em uma concepção administrativa que, de certa forma, prende os trabalhadores. O problema do “mediatizado” será visto, ao se expor os processos de sufocamento de informação exercidos pela Cia. Hering para com os trabalhadores<sup>15</sup>. É preciso, portanto, descortinar as questões da subjetividade que envolvem os trabalhadores para que se possa romper com a dinâmica de desigualdade existente. É essa a linha teórica que norteia esse texto.

## Estruturação

---

<sup>15</sup> Por meio, por exemplo, dos jornais internos da organização.

A estruturação dessa dissertação está dividida em três capítulos. No primeiro, será debatido, a partir do Museu Hering, a criação de uma memória empresarial que mescla elementos de narrativas sobre a industrialização da região do Vale do Itajaí, da imigração germânica e da construção da cidade de Blumenau. O objetivo do capítulo está em investigar a forma como a Cia. Hering cria narrativas, desde seu museu até os informes realizados nos jornais internos, para a sacralização do trabalho e a propagação de elementos ideológicos. Expõem-se os arranjos existentes na construção de uma memória do trabalho na empresa. Busca-se apontar as dinâmicas envolvidas na construção de memórias e os elementos ideológicos e religiosos que surgem dessa dinâmica.

O segundo capítulo tem o objetivo de destrinchar a principal fonte dessa pesquisa: os jornais internos da organização. Busca-se analisar os jornais da Cia. Hering como fonte de pesquisa histórica. Para isso, faz-se uma análise que, primeiramente, apresenta os jornais e suas possíveis intencionalidades ao longo do tempo e depois relaciona os conteúdos publicizados com a dinâmica econômica e social em que a empresa Hering está inserida. O recorte temporal escolhido aparece em evidência nessa parte do texto. Os jornais internos da Cia. Hering também servem como uma fonte de pesquisa que acaba por evidenciar elementos de um capitalismo visto como religião. Por meio de tal análise, antecipam-se questões, como a representação da mulher, que são tratadas em outras partes da dissertação, como no Capítulo 3.

O terceiro capítulo visa a realização de uma análise que almeja analisar os ritos e práticas, ou melhor, as liturgias, adotadas pela empresa e trabalhadores, evidenciados, sobretudo, pelos jornais internos da companhia. Como exemplos de atividades litúrgicas se pode citar: os treinamentos “vivenciais”; as visitas de familiares dos trabalhadores ao ambiente de trabalho nos dias de folga; as visitas e o incentivo às visitas ao Museu Hering. As datas comemorativas, como o dia das mães e o aniversário da empresa, recebem uma atenção especial no texto por evidenciarem práticas que se repetem de ano para ano. O objetivo do capítulo é dado pela investigação das liturgias do trabalho na empresa de forma a se observar as formas como as ideologias são relacionadas na instituição. Esse é o espaço onde o cotidiano da empresa é investigado. Apresentar-se-ão as formas de criação e manutenção de rotinas de trabalho na Cia. Hering. É também nesse espaço que aparece a questão das figuras de subjetividade, como é o caso do processo de endividamento sofrido pelos trabalhadores da companhia. O objetivo dessa parte do texto se relaciona com uma investigação das liturgias do trabalho na empresa de forma a se observar as formas como as ideologias são relacionadas na instituição.



## 1. O MUSEU HERING

A Cia. Hering apresenta uma visão específica, retratada por locais como seu museu, que ajuda na construção de uma narrativa determinada. Dessa forma, esse capítulo tem a finalidade de expor os arranjos existentes na construção de uma narrativa sobre o trabalho na empresa. Busca-se evidenciar o contexto em que os atores investigados se encontram, levando-se em conta que tal contexto surge dos próprios sujeitos e objetos tratados na pesquisa. O objetivo do capítulo está em investigar a forma como a Cia. Hering expõe uma narrativa, desde seu museu até os informes realizados nos jornais internos, para o surgimento de uma ideologia que possui, como tendência, o atributo de apresentar o trabalho de forma singular ou até, em certos trechos, sacralizada.

O capítulo está estruturado de forma a apresentar, no primeiro tópico, a perspectiva de um visitante, estudante de mestrado em história, ao visitar o museu da Cia. Hering pela primeira vez. O segundo tópico apresenta uma análise da representação do trabalho realizada pelo museu, em comparação com outros locais de memória e o público para o qual os discursos produzidos pela empresa são direcionados. O terceiro tópico visa demonstrar, principalmente por meio da utilização dos jornais internos da empresa como fonte de pesquisa, as visões do trabalho na empresa, o que acaba por trazer uma investigação das similaridades com os objetivos do Museu. Por fim, o último tópico faz um breve apanhado de questões, como o processo de industrialização e a relação com a imigração e a religião luterana, de forma a se analisar se há a invenção de uma tradição de trabalho na região do Vale do Itajaí e como isso se relaciona com a construção de uma narrativa na Cia. Hering, utilizada para a disseminação de uma ideologia própria ao trabalho e até uma sacralização de elementos desse contexto.

### 1.1. Uma visita ao museu

O Museu Hering em Blumenau conta com um vasto acervo sobre um tipo de narrativa a respeito da Cia. Hering. O museu fica ao lado da sede da empresa e possui uma visitação constante de funcionários e ex-funcionários da organização. Apesar da proximidade com a empresa, um visitante que está a passeio pela cidade e que não, necessariamente, apresenta vivências de vínculo com a Cia. também pode visitar o espaço. Dessa maneira, esse tópico tentará realizar um relato de um visitante nessas últimas condições. Tenta-se apontar quais

são as percepções e impressões que um visitante, que possua um olhar crítico, apresenta sobre o espaço.

### 1.1.1. Caminho e entorno do Museu Hering

Entrando em Blumenau, de carro ou ônibus, pelo centro histórico, utilizando a Rodovia Jorge Lacerda como caminho, um visitante se depara com o Centro de Atendimento ao Turista da cidade. Ao parar para pedir informações turísticas, o visitante vê listadas, em diversos panfletos, atrações turísticas que apresentam: “o que fazer”, “onde comer”, “onde ficar”, “eventos” e “serviços”<sup>16</sup>. Dentro da categoria “o que fazer”, encontra-se uma área onde são listados os museus da região. O Museu Hering é uma das opções de visitação da região que ganha destaque por conta da descrição exposta no material. A descrição da proposta do museu, colocada nos panfletos, é dada por

[...] resgatar, preservar, divulgar e perpetuar a história de uma das marcas de moda mais tradicionais do Brasil. Sua exposição é composta por acervo histórico e multimídia e o visitante pode customizar sua própria camiseta. (TURISMO BLUMENAU, 2016).

A descrição remete a um tipo de visitação onde irá se divulgar algum produto. Não há uma evidência clara de tratativa do passado, mas sim sobre uma marca de moda. A possibilidade de se customizar uma camiseta expõe uma relação lúdica entre visitante e museu. Parece haver a intenção de criação de um vínculo afetivo mercadológico entre empresa e visitante. Apesar disso, caso o visitante ainda se sinta interessado em visitar o espaço, é preciso que ele se dirija à sede da empresa, localizada no bairro Bom Retiro de Blumenau.

Ao se chegar ao Bairro Bom Retiro, local da sede da empresa desde 1897, passa-se pela Rua Hermann Hering, que atravessa a região. Seguindo pela rua, pode-se observar uma grande quantidade de casas antigas, residenciais e comerciais, com no mínimo três quartos, que imitam um estilo arquitetônico alemão<sup>17</sup>. Por fim, chega-se a um pequeno vale rodeado por prédios fabris construídos em diferentes épocas (o que é observável pelas diferenças arquitetônicas de cada prédio). Esses prédios formam um complexo produtivo que é uma das primeiras instalações da Cia. Hering. A região foi escolhida por

<sup>16</sup> O site <http://www.turismoblumenau.com.br/> também lista essas opções turísticas e apresenta a mesma forma de categorização.

<sup>17</sup> Pela mescla de estilos e métodos de construção utilizados, pode-se interpretar que a região sofreu influência da invenção de uma tradição alemã.

conta da dependência do fornecimento energético hídrico para a produção fabril, possibilitado pelo vale e sua atividade fluvial.

A indústria Têxtil Hering teve início com Hermann Hering, em 1880, onde os trabalhos eram feitos com tear manual. Posteriormente, a atividade foi impulsionada por energia elétrica, gerada por uma pequena queda d'água existente no vale. (SEPLAN, 2016).

O local em que se encontra a sede da Cia. Hering é bastante arborizado. Os prédios onde está instalada a sede da empresa parecem surgir do meio de uma floresta. Cria-se uma impressão de que a empresa se preocupa com o meio ambiente. Sobre esta questão, Hoffmann (1998) aponta que a Cia. Hering foi pioneira no que se refere à preservação ambiental. O autor ressalta uma preocupação, desde da década de 1880, época de fundação da empresa, com o meio ambiente<sup>18</sup>. Entretanto, outros trabalhos, como o de Luclktenberg (2004), evidenciam o impacto ambiental causado pela indústria têxtil no Vale do Itajaí, em especial as empresas de grande porte, como é o caso da Cia. Hering. A água é um elemento fundamental para a produção no setor têxtil.

A bacia do Itajaí-Açú possui uma área de 15.000 Km, abastecendo 45 municípios. Seu principal rio é o Itajaí-Açú, que possui 200 Km, onde tem sua nascente na cidade de Rio do Sul e sua foz em Itajaí. A bacia chegou ao final da década de 1980 em situação crítica, por causa da poluição. Segundo a Fatma, no ano de 1989, 2.500 empresas despejavam no rio e em seus afluentes boa carga de detritos industriais. A fundação convocou, então, 62 empresas, do Vale do Itajaí, que causavam 80% da poluição industrial (destas, 27 empresas de Blumenau, de grande e médio porte, causavam 85% da poluição, já a poluição com esgotos domiciliares correspondiam apenas com 10% da poluição) para instalarem em suas empresas Estações de Tratamento, com prazo máximo de 2 anos para a execução, instalação e funcionamento, a fim de tratar a água que era jogada no rio com produtos químicos, como soda cáustica, corante, fios de algodão. (LUCLKTENBERG, 2004, p. 131-132).

A autora coloca que a Cia. Hering tomou as medidas necessárias para diminuição dos impactos ambientais. Todavia, evidencia-se que algumas medidas preventivas, como a implantação de uma estação para tratamento de água, só foram implantadas em meados da década de 1990. A informação, em confronto com outras fontes que serão analisadas de forma mais aprofundada ao longo desse trabalho, como os jornais internos e os relatórios sociais, expõe o período em que as medidas são tomadas de forma mais efetiva: a década de 1990. Nesse período, há uma preocupação da instituição com certificações

---

<sup>18</sup> As fontes analisadas colocaram em evidência a figura de Fritz Muller como um dos entusiastas, no período de “colonização”, da preocupação ambiental. Há um museu, em Blumenau, sobre Fritz Muller, que evidencia uma memória que problematiza os trabalhos de Muller como influência para a teoria evolucionista de Darwin.

de qualidade, como as certificações ISO<sup>19</sup>. Nesse sentido, pode-se entender que a sustentabilidade entra em pauta nas ações da empresa a partir do momento em que ela é pertinente para a ordem capitalista vigente.

A entrada principal da empresa é formada por uma edificação moderna de apenas um pavimento com detalhes em vidro e cimento, expondo o logo da empresa de forma centralizada, com letras em azul. O topo do prédio apresenta um jardim projetado por Roberto Burle Marx. De frente para a empresa, da entrada principal, fica muito difícil avistar o jardim. O espaço parece ter sido projetado como um local de convívio para trabalhadores. Contudo, ao longo das visitas à sede, as únicas pessoas observadas frequentando o local estavam fazendo a manutenção do espaço. O jardim não é um local frequentado habitualmente, apesar de sua localização logo acima do refeitório da empresa. Possivelmente, a falta de visitação, mesmo em horários em que o lazer é permitido, como o horário de almoço, se deve ao fato de que do prédio da administração central é possível se ter uma vista privilegiada do espaço. Percebeu-se uma sensação de que ninguém gostaria de ser visto em um momento de lazer e descontração dentro do ambiente de trabalho. Tal observação é feita com base nas visitas à sede da empresa. Em praticamente todo o tempo em que se esteve na empresa, as únicas pessoas presentes no local eram as pessoas responsáveis pela manutenção do espaço. Um painel com uma foto do jardim está exposto no Museu Hering. A imagem remete a uma tentativa de relacionar a imagem da empresa com a questão da sustentabilidade.

O que mais chama a atenção de um observador atento, diante da sede da empresa, é um relógio, colocado na entrada de funcionários, logo em cima das catracas de entrada, marcando as horas com dez minutos de adiantamento. Ao longo da pesquisa, foi possível observar que a maioria dos relógios encontrados no interior da empresa apresentavam a mesma característica. Logo na primeira visita à sede foi perguntado à equipe de vigias da portaria e à equipe do Museu Hering a razão do adiantamento. Porém, não foi possível identificar o motivo. Nenhuma pessoa questionada ao longo das várias visitas à sede da empresa, para realização dessa pesquisa, soube responder a finalidade do adiantamento. O relógio da entrada parece simbolizar uma necessidade de controle do tempo.

Diante do ponto onde está o relógio, em um primeiro momento, foi possível lembrar de uma passagem do célebre texto de Thompson (1998, p. 293-294), acerca do

---

<sup>19</sup> O termo ISO diz respeito a uma organização não-governamental fundada no fim da década de 1940 e sediada, atualmente, na Suíça. A finalidade da organização é a elaboração de certificações acerca da qualidade de produtos e serviços com base em normas técnicas e padrões de qualidade.

tempo e da disciplina de trabalho, em que se investiga o controle do tempo por parte de empregadores durante o dia de trabalho. No trecho em questão, o autor analisa vestígios do século XIX que evidenciam a manipulação do tempo por parte de uma espécie de acordo, entre mestres, gerentes e empregadores, para aumentar a produção. Nos casos apresentados coloca-se a impossibilidade de os empregados portarem relógios dentro do ambiente de trabalho. Com a noção de que tempo é dinheiro, o tempo era estipulado por relógios que ficavam em locais onde todos podiam observar. Assim, a definição da hora era revelada por relógios “coletivos” que podiam ser adiantados ou atrasados conforme os anseios daqueles que detinham o controle produtivo. Uma pausa para almoço poderia durar menos do que o estipulado, o horário de início da jornada de trabalho poderia ser adiantado, assim como o horário para o fim da jornada poderia ser estendido.

Todas essas questões, entretanto, são apresentadas dentro de um contexto onde o controle e a manipulação do “tempo” se davam de forma abrangente. Certamente, no caso dos relógios existentes na Cia. Hering, o motivo para o adiantamento do tempo não possui a mesma abrangência direta de ganho de minutos de produção. Nesse último caso, a definição das horas não está exclusiva aos ponteiros dos relógios colocados em ambientes coletivos. Em um período que abrange a última década do século XX e um pouco mais que a primeira do século XXI a ação de consulta às horas torna-se algo muito mais simples do que era no século XIX. Além disso, conforme Art. 74 da CLT<sup>20</sup>, é imprescindível o registro do horário de trabalho pelos trabalhadores empregadores, conforme especificações do Ministério do Trabalho<sup>21</sup>. Dessa maneira, saber quanto se trabalhou em um dia, no recorte temporal escolhido não é uma incógnita e sim um direito/dever. Porém, ainda assim, o impacto que o ato de adiantar os relógios sinaliza é uma atenção

---

<sup>20</sup> Consolidação das Leis do Trabalho, sancionada por Getúlio Vargas em 1943, que, no momento em que esse trabalho estava sendo produzido, sofreu vários ataques do governo em exercício de Michel Temer. Infelizmente, enquanto as linhas desse texto são escritas, acontecem constantes perdas de direitos por parte dos trabalhadores.

<sup>21</sup> Art. 74 - O horário do trabalho constará de quadro, organizado conforme modelo expedido pelo Ministério do Trabalho, e afixado em lugar bem visível.

Esse quadro será discriminativo no caso de não ser o horário único para todos os empregados de uma mesma seção ou turma.

§ 1º - O horário de trabalho será anotado em registro de empregados com a indicação de acordos ou convenções coletivas porventura celebrados.

§ 2º - Para os estabelecimentos de mais de 10 trabalhadores será obrigatória a anotação da hora de entrada e saída, em registro manual, mecânico ou eletrônico, conforme instruções a serem expedidas pelo Ministério do Trabalho, devendo haver pré-assinalação do período de repouso.

Lei nº 7.855, de 24/10/89.

Portaria nº 1.121, de 08/11/95, DOU de 09/11/95 (controle único e centralizado).

§ 3º - Se o trabalho for executado fora do estabelecimento, o horário dos empregados constará, explicitamente, de ficha ou papeleta em seu poder, sem prejuízo do que dispõe o § 1º deste artigo.

com os ganhos produtivos. Também ratificada por uma perspectiva de que tempo é dinheiro, apesar do fato de que todos os trabalhadores podem consultar as horas com facilidade, o que se coloca com o adiantamento do tempo é uma ideia de que o tempo precisa ser controlado, de que é preciso ser produtivo. A imagem do relógio funciona como um aviso de que se deve controlar o tempo a fim de que se aumente a produtividade.

É preciso expor que a preocupação com o tempo para toda indústria, mas em evidência para a indústria têxtil, é fundamental para a produção. Há uma função específica na empresa, ocupada por homens<sup>22</sup>, para controlar o tempo e a quantidade de produção. O cronometrista é o trabalhador responsável pela contagem da produção em relação ao tempo. A função parece ter um caráter duplo: o de mensurar o nível de produção e também de controle para que se alcance sempre um nível mínimo de fabricação. Tal tipo de trabalhador aparece como um vigia da produção. A produtividade é sua principal meta. Entretanto, a questão de que tempo é dinheiro não está apenas na lógica por uma maior produção. Há também um anseio individual para que o tempo seja otimizado. Para os demais, inseridos no ambiente de trabalho, otimizar o tempo não significa apenas a possibilidade de geração de maiores ganhos produtivos para a empresa. Aos trabalhadores e trabalhadoras, essa é a possibilidade de se obter um maior aproveitamento do tempo dentro da esfera particular. Tal tipo de necessidade de controle não fica exclusiva ao ambiente empresarial e, mesmo que esteja em destaque nas práticas e nos materiais produzidos pela empresa, faz referência a questões que perpassam os muros da Cia. Hering.

A questão do tempo, colocada sobre a forma da pontualidade, também é colocada nos jornais internos da organização.

#### A importância da Pontualidade

A pontualidade pode definir muito da personalidade de uma pessoa. Se você costuma se atrasar, não só para compromissos, mas nos prazos que costuma firmar, sinal de que há algo errado. Você está vivendo sem planejamento adequado. Desculpas como: *“Foi o trânsito”*, *“O pneu furou”* ou ainda *“O computador deu problema...”*, já não colam mais e ainda pegam super mal. Afinal, estes imprevistos já não são tão imprevistos assim e para um compromisso ou meta fixada, deve-se sempre trabalhar com uma margem segura de tempo. Alguns “minutinhos” de atraso e você pode colocar muita coisa a perder. A perda começa pelo desgaste da imagem, podendo ser total: perder o propósito do compromisso.

**Refleta:** “A melhor maneira de chegar atrasado a um compromisso é fazer de tudo para chegar no horário.”

---

<sup>22</sup> Algumas entrevistas realizadas ao longo desse trabalho revelaram que a função era ocupada por homens. O “chão de fábrica” (a costura) do setor têxtil é ocupado por mulheres e o controle da produção, em diferentes níveis hierárquicos, mas que não o da costura, era feito por homens. Jinkings (2002) auxilia nos apontamentos sobre as questões de desigualdade de gênero.

Na verdade você deve fazer de tudo para chegar com pelo menos 15 a 20 minutos de antecedência. Agindo assim, dificilmente se atrasará.

E se o atraso ou o não comparecimento por inevitável, é importante justificar a tempo. Antes que a pessoa possa formar uma opinião negativa. Afinal sendo pontual, você estará sendo respeitoso com um tempo que não é só seu, mas também da outra pessoa.

**Procure programar e organizar todas tarefas, compromissos ou atividades do seu dia.**

Para se organizar, vale tudo: agenda, risque-risque, papéis-lembrete ou passar apenas mais 10 minutos organizando o ambiente de trabalho antes de ir embora.

O segredo do sucesso, é conseguir produzir muito mais, respeitando-se o limite das 24 horas do dia, sem deixar para amanhã tarefas que podem e devem ser concluídas hoje.

**E lembre-se:** Tão importante quanto ser competente é ter postura profissional, que o torna mais agradável, seguro e espontâneo.

Ser organizado com o seu tempo e, principalmente respeitar o tempo alheio é ter etiqueta empresarial. (PANO PRA MANGA, 2007, p. 3).

Verifica-se um aconselhamento acerca da postura a ser tomada dentro e fora da empresa. Há uma mensagem que o texto parece esconder: “seja organizado para produzir mais”. O aconselhamento carrega uma ideologia pertinente à dinâmica produtiva e ao mundo contemporâneo, a questão leva em conta uma subjetivação de que “é ruim ser atrasado”. Zizek (1996) problematiza a questão da ideologia expondo a utilização de fantasias, do próprio sujeito, como um distanciamento e uma estruturação da realidade social. “O nível fundamental de uma ideologia [...] não é de uma ilusão que mascare o verdadeiro estado das coisas, mas de uma fantasia (inconsciente) que estrutura nossa própria realidade social” (ZIZEK, 1996, p. 316). Nesse sentido, o trecho em questão pode ser entendido com um trecho que possui um teor ideológico por conta da disseminação de algo que seja relevante para a estruturação da vida em sociedade, independentemente se o conteúdo do que está sendo disseminado é correto ou não. A questão de controle do tempo transcende a perspectiva de uma ideologia imposta pela empresa. Apesar do discurso enfático da Cia. Hering, a existência de uma necessidade de otimização do tempo é algo inerente a qualquer sujeito que vive influenciado pela dinâmica capitalista contemporânea. O tempo é acelerado e escasso, é preciso utilizá-lo da melhor forma.

Por se tratar de um texto que é disseminado dentro de um ambiente empresarial, falar em pontualidade remete a uma necessidade existente no ambiente empresarial. Todavia, o conteúdo do que está colocado no texto vai além: fala-se de algo que pode definir uma personalidade. Pode-se perceber que o texto não aborda apenas elementos que fazem parte da dinâmica necessária à produção, mas tratam-se elementos que dizem respeito à vida em sociedade. Assim, a questão do tempo carrega uma carga de componentes que dizem respeito à concepção de um conceito de ideologia, nos moldes

investigados por Eagleton (1997), como algo que não necessariamente é falso, mas que abrange toda uma lógica de relações sociais amplas.

Thompson (1998), ao analisar a percepção do tempo pelos primeiros trabalhadores ingleses envolvidos no contexto da Revolução Industrial, enfatiza os embates entre a concepção de tempo amparada pela produção agrícola e a concepção influenciada pela nascente produção industrial. No caso analisado por esta pesquisa, também ocorre um choque em relação ao tempo. Ao se investigar entrevistas realizadas com trabalhadoras do setor têxtil em períodos anteriores ao recorte temporal aqui proposto, disponíveis no Arquivo Público da cidade de Blumenau, pode-se verificar que o trabalho na empresa, ou em outros tipos de indústrias maiores da região, representou uma possibilidade de saída do campo, de mudança na ordem de produção vigente para a manutenção da vida. A entrada dentro desse tipo de dinâmica de trabalho representa uma espécie de libertação da vida do campo, onde o trabalho não possui hora de início e nem de fim. Essa transformação de vida é vista, por quem trabalha, como algo positivo. Tal tipo de relato está presente em entrevistas de trabalhadoras do setor nos anos 1970 e 1980, porém, é possível colocar que a ideia de uma vida melhor com o trabalho em uma grande empresa, de renome na região, continuou sendo perpetuada ao longo dos anos que tocam essa pesquisa. Contudo, a dinâmica produtiva de uma grande empresa também é diferente da dinâmica de uma pequena. Nesse sentido, verifica-se que uma maior divisão do trabalho, colocada pela maior complexidade e tamanho dos processos produtivos faz com que o tempo seja visto de forma diferente. Assim como nos tempos em que o trabalho do campo se estranhava com o trabalho industrial, “aqueles que são contratados experienciam uma distinção entre o tempo do empregador e seu ‘próprio’ tempo” (THOMPSON, 1998, p. 272). O trabalho precisa se moldar às necessidades da empresa.

Moser (1985) analisa a condição das mulheres no processo de trabalho industrial na zona rural. A autora, entre outros elementos, aponta as estratégias utilizadas pela indústria Têxtil de Santa Catarina, sobretudo nas décadas de 1970 e 1980, de se instalarem em cidades menos urbanizadas da região de Blumenau como forma de utilização de uma mão de obra em um estágio de maior conformação para com as dinâmicas de trabalho propostas. A autora investiga o caso de algumas empresas do setor têxtil, como a Cia. Hering, que, ao migrarem para cidades menores, mais “interiorizadas”, valiam-se de mão de obra especializada, por conta da incorporação da costura no ambiente feminino desde a infância, com um custo mais baixo. Um dos casos emblemáticos de tal tipo de estratégia está na abertura da fábrica do Bairro Encano, em Indaial, da Cia. Hering. A empresa, ao

se instalar na região, mudou a dinâmica produtiva do local. Sobretudo para as mulheres que se aventuram na nova dinâmica produtiva, o trabalho fabril era tido como uma emancipação em relação à falta de rotina que um tempo não fabril apresenta. Por outro lado, o tempo fabril torna-se um novo meio de determinação da vida, que deve ser moldada aos interesses da produção<sup>23</sup>.

A máquina acaba por criar uma rotina em que o tempo aparece de forma linear ascendente, pautado pela necessidade de produção cada vez maior e com mais efetividade. A cada momento parece que o tempo se torna mais escasso e a quantidade de coisas realizadas mais abundantes. Essa sensação também é compartilhada por aqueles visitam a sede da Cia. Hering. Apesar de se tratar de um espaço lúdico, em que se narra algo sobre a instituição, por se estar quase que dentro de um perímetro industrial, fica evidente que a produção não pode parar. É preciso que o visitante respeite a lógica institucional, a missão da empresa rumo a uma produção cada vez mais efetiva. A visita determinada por um planejamento prévio, sem que ocorra algum tipo de interferência no processo produtivo.

Ao continuar a visita rumo ao Museu Hering, olhando para o interior da empresa, ainda da fachada, pelo lado de fora, nota-se uma variedade de informativos e frases estampadas nos vidros que fazem muro ao caminho onde os trabalhadores e trabalhadoras passam ao entrar na empresa e se dirigirem para seus locais de trabalho. Um dos espaços envidraçado, que possui cerca de dez metros de extensão, indo do chão ao teto com cerca de três metros de pé direito, possui a seguinte frase escrita em diversas cores e tipos de fonte: “Aqui, a gente veste a vida!”. A frase, atualmente utilizada como slogan, expõe uma mudança na estratégia publicitária da marca Hering em busca de um posicionamento de mercado que não fique exclusivo ao relacionamento entre cliente e empresa. Algumas ferramentas de gestão, como o Balanced Scorecard, desenvolvido pelos professores da Harvard Business School, Kaplan e Norton (2006), propõem que as organizações definam suas estratégias baseando-se na visão de investidores, funcionários e clientes. A relação entre empresa e cliente ganha complexidade, obviamente, em busca de maiores lucros. Ressalta-se que o termo em destaque nessas teorias, geralmente, é “crescimento”. O lucro aparece como consequência das práticas de gestão. Essa parece ser intenção da prática na Cia. Hering.

---

<sup>23</sup> Tais constatações são baseadas em entrevistas pesquisadas no Arquivo Municipal da Cidade de Blumenau.

A comunicação entre a empresa, fornecedores, funcionários e investidores parece ser um elemento primordial das estratégias de gestão utilizadas pela Cia. Hering. Ao se questionar os trabalhadores sobre a forma como se dava a comunicação da empresa com os funcionários ressaltou-se a existência de quadros informativos ao longo dos locais de produção, uma prática adotada desde gestões anteriores. De fato, algumas fotografias existentes nos jornais internos da empresa, no período de 1990 e 2012, expõem retratos de funcionários no ambiente de trabalho e demonstram a existência de quadros informativos pregados nas paredes. Os quadros tratam da segurança no trabalho, procedimentos operacionais, indicadores sobre a produção, imagens motivacionais e até imagens de propaganda das marcas da empresa. A comunicação entre empresa e trabalhadores, além de se dar diretamente pela socialização cotidiana, se utiliza também de ferramentas como os quadros nas paredes e os jornais internos da organização. Ao longo da realização dessa pesquisa na sede da empresa, foi possível observar que alguns quadros de avisos foram substituídos por aparelhos televisores onde imagens com os informativos desejados são transmitidos de forma digital.

O meio digital, presente na comunicação entre empresa e trabalhadores dentro do espaço físico de trabalho, é um dos principais meios da empresa se comunicar com seus investidores e fornecedores. Nessa linha, criam-se padronizações e procedimentos a serem disseminados por toda a rede de valor da Cia. Hering. O site da empresa apresenta um programa, intitulado como “Moda Sustentável”, que visa a elaboração de um código de conduta para fornecedores.

Vestir a vida para nós é estimular nossos fornecedores a adotar boas práticas de gestão.

O programa Moda Sustentável foi criado em 2012 com o objetivo desenvolver continuamente as questões sociais e ambientais junto aos fornecedores da Cia. Hering, incentivando nossos stakeholders a construir e compartilhar os mesmos valores e compromissos da empresa. (HERING, 2016).

O código abrange principalmente questões relacionadas à gestão das relações de trabalho<sup>24</sup>. A propagação da frase, “Aqui, a gente veste a vida!”, no caminho até os postos de trabalho, ratifica a existência de um (ou o mesmo) código de conduta para os trabalhadores da própria organização. A partir daqui pode-se notar, pela primeira vez nesse trabalho, um bombardeio de informações por parte da empresa.

---

<sup>24</sup> O código aponta uma preocupação com o trabalho escravo nos fornecedores. Sobre tal ponto, o aplicativo para smartphones “Moda Livre”, desenvolvido pelo coletivo Repórter Brasil, classifica a Cia. Hering como uma empresa intermediária no que se refere ao combate do trabalho escravo. O aplicativo, e a metodologia utilizada para classificação, podem ser encontrados no site do coletivo: < <http://reporterbrasil.org.br/>>.

Nietzsche (2005), em seu texto sobre a segunda questão intempestiva, problematizando a memória, expõe a necessidade de esquecimento do ser humano ao longo da vida. Esquecer-se das coisas, como os animais são capazes, faz com que o sofrimento em relação ao passado se dê de forma menos ávida, visto que para o autor o passado remete, de certa maneira, a sofrimento. A capacidade de escolher o que será esquecido não está inerente ao ser humano. Porém, o autor levanta a possibilidade, dada a dificuldade do esquecimento, de se colocar na memória elementos que sejam interessantes para a vida. Ao se ter experiências que sejam proveitosas pode-se, ao menos, ter uma possibilidade de compensação, no caso algo positivo ter sido esquecido. Não se pode, ou dificilmente se pode, controlar o que é esquecido. Entretanto, pode-se tentar incorporar memórias relevantes para a vida. Apesar de não ser o objeto de pesquisa de Nietzsche (2005), a leitura do autor serve de influência para se pensar em que medida a disseminação de informações de forma intensa pode interferir na subjetividade dos indivíduos.

A lógica de bombardeamento de informações pode confundir a interpretação das experiências nos indivíduos. O aumento de informações disponíveis, principalmente a partir do final do século XX e início do século XXI, recorte temporal dessa pesquisa, principalmente pelos avanços técnicos das tecnologias da informação e comunicação, pode, em vez de proporcionar esclarecimento no que se refere à situação, ao contexto, em que os indivíduos se encontram, gerar confusão. A conscientização quanto à classe a qual se pertence se torna cada vez mais difícil<sup>25</sup>. Dada a disponibilidade de conteúdo, torna-se cada vez mais complexa a definição de fontes confiáveis para a interpretação da realidade. Não se pode definir o que é interessante para a vida real. Assim, uma maior quantidade de informação não gera mais meios de se emancipar, mas ao contrário, dissemina ferramentas que produzem controles de subjetividades cada vez mais efetivos.

Guy Debord (2013), em texto sobre a década de 1960 na França, apresenta uma proposta de interpretação da sociedade que pode ser trazida para o caso da Cia. Hering. O autor utiliza o conceito de *espetáculo* para analisar a sociedade contemporânea. Para ele, o espetáculo diz respeito a

[...] uma forma de sociedade em que a vida real é pobre e fragmentada, e por isso os indivíduos são obrigados a contemplar e admirar as imagens de tudo o que lhes falta em sua existência real<sup>15</sup>.

---

<sup>25</sup> Aqui fala-se em consciência de classe com base no conceito de experiência trabalhado por Thompson (1987). Para que se tenha consciência de classe não se pode apenas viver a experiência, mas também (e/ou apenas) é preciso pensar o que foi experimentado.

O espetáculo faz parte de um conjunto de elementos, principalmente imagéticos, que atuam de forma multifacetada em um contexto de hiperfetichização mercadológica. O espetáculo está presente em todas as relações sociais, atuando de forma a coordenar a vida por meio de um sistema social abrangente.

17

A primeira fase da dominação da economia sobre a vida social acarretou, no modo de definir toda realização humana, uma evidente degradação do *ser* para o *ter*. A fase atual, em que a vida social está totalmente tomada pelos resultados acumulados da economia, leva a um deslizamento generalizado do *ter* para o *parecer*, do qual todo “ter” efetivo deve extrair seu prestígio imediato em sua função última. Ao mesmo tempo, toda realidade individual tornou-se social, diretamente dependente da força social, moldada por ela. Só lhe é permitido aparecer naquilo que ela não é. (DEBORD, 1987, p. 18).

A individualidade é condicionada por uma lógica de aparências socialmente determinada. Tais determinações, são criadas por meio de negociações, jogos de poder, em meio às contradições do capitalismo. Atores sociais com mais poder possuem maior relevância na criação de imagens a serem contempladas pelos demais agentes da sociedade. Dessa maneira, ao se analisar o texto na parede da fábrica, “Aqui, a gente veste a vida!”, faz parte de uma tentativa de incorporação ao jogo. O que a Cia. Hering faz é tentar colocar seus interesses dentro do contexto do espetáculo. Aos atores sociais com menos poder que a empresa, cabe a tarefa de definir se o conteúdo observado é relevante para a vida real.

A comunicação parte, conforme análise de Debord (1987), não apenas dos meios de comunicação, mas da sociedade. Dessa maneira, os atores que possuem maior relevância para a propagação de conteúdo o tentam fazer com maior efetividade. Tal perspectiva, no entanto, não exclui o fato de que todas as pessoas são geradoras de conteúdo. “Vestir a vida” ou “vestir a camisa”, termos que aparecem com frequência nos jornais internos da Cia. Hering, dizem respeito a uma dinâmica que deve ser adotada por todos que estão inseridos do contexto mercadológico em questão. O espetáculo também é atuado por aqueles que não possuem nada além de sua força de trabalho para vender. “Vestir a camisa” da empresa significa uma forma de se inserir na dinâmica do capitalismo contemporâneo.

O bombardeio de informações ofertado aos atores pertencentes ao ambiente da empresa também pode ser interpretado como uma estratégia de controle das subjetividades, conforme apontam Hardt e Negri (2014). Para os autores existem ferramentas de controle da sociedade que atuam nas subjetividades dos indivíduos. Uma

dessas ferramentas é a midiaticização. Os autores colocam a importância de se disseminar um grande número de informações para que se consiga o um ser humano midiaticizado, que não consegue encolher que tipo de informação é relevante para o seu contexto social. Nesse sentido, os meios de comunicação atuam como importantes agentes de criação de conteúdo. Entretanto, assim como expõe Debord (1987) com o espetáculo, existem diversos agentes que atuam de forma simultânea na construção de conteúdo. A dificuldade de interpretação da sociedade continuará a ser investigada ao longo desse trabalho pelo caso particular da Cia. Hering.

Continuando o caminho até o Museu, do outro lado da rua, encontra-se uma loja no estilo *outlet* onde podem ser adquiridos produtos da empresa, tanto por trabalhadores quanto por visitantes não vinculados à organização<sup>26</sup>. A quantidade de produtos comercializados na loja é abrangente. Há uma divisão das mercadorias por departamentos (feminino, masculino e infantil) e também um espaço onde é possível<sup>27</sup>. São comercializadas roupas para todas as idades e quase todos os tamanhos. Assim, a frase em evidência no caminho dos trabalhadores, pode aparentar um posicionamento da marca Hering em estar presente em todas etapas da vida dos clientes. Uma tentativa de ofertar produtos para os diversos momentos da vida. Mas, uma análise crítica da loja expõe a constante tentativa de vinculação da marca Hering com questões de sustentabilidade e dá outra interpretação à frase. Sobre tal vinculação, a interpretação de Zizek (2012), ao utilizar como exemplo o consumo de café a um preço mais elevado do que o habitual, nas cafeterias da marca Starbucks, justificado por conta da destinação de uma parcela ínfima do lucro da empresa para questões sociais, ajuda a analisar o que ocorre no caso da Hering. A aparente preocupação da Starbucks com problemas da sociedade alivia a culpa, dos consumidores, no ato da compra. O fato do processo de produção levar em conta as demandas coletivas, mesmo que de forma irrelevante, faz com que se justifique um preço mais alto. Da mesma forma, a tentativa de vinculação da imagem da Hering com a sustentabilidade tenta ir no mesmo caminho. O que aflora de interessante no caso da Hering é que uma única linguagem, a sustentabilidade, é utilizada tanto para clientes, como para fornecedores e trabalhadores.

---

<sup>26</sup> Os trabalhadores também são consumidores dos produtos da empresa. Essa é uma prática incentivada pelos jornais internos da organização.

<sup>27</sup> Os produtos comercializados nessa seção, por serem vendidos após uma pesagem, costumam ser mais baratos. Geralmente, colocam-se mercadorias com pequenos defeitos ou de coleções antigas para comercialização nesse espaço.

Ao lado da entrada principal da empresa, encontra-se um prédio construído com a técnica *enxaimel*<sup>28</sup>, esse é o local do Museu Hering. O prédio em que fica o Museu foi uma escola de moças no início do século XX<sup>29</sup>. O local era utilizado pelas próprias trabalhadoras que atuavam na Cia. Hering e atualmente faz parte das instalações da empresa. O próximo tópico abordará uma visitação ao interior do local.

### 1.1.2. Por dentro do Museu Hering

Um visitante que entra no Museu Hering, se depara com um balcão de informações onde é recepcionado pela equipe do museu e é direcionado para a visitação<sup>30</sup>. A primeira sala do museu, um salão comprido, abre a exposição apresentando ao visitante um vídeo que ressalta elementos, selecionados, de uma memória da cidade de Blumenau ao longo dos séculos XIX e XX. O vídeo mescla elementos de “construção” da cidade com aspectos do desenvolvimento industrial fomentado pela Cia. Hering. Ressalta-se, também, a importância dos colonizadores alemães, em especial, a família Hering, no desenvolvimento econômico e social da cidade. Na fala de uma das monitoras do museu para um grupo de crianças do ensino básico: “o objetivo inicial dessa parte é contar a história dos irmãos Hering”<sup>31</sup>.

Após a apresentação do vídeo, o visitante, ainda na sala um, pode analisar uma parede inteira, no canto mais comprido, onde é realizada uma espécie de “retrospectiva histórica” da empresa. É realizada uma espécie de linha temporal onde são expostos fragmentos do passado por meio de fotografias e pequenos textos. O material aparece organizado por tópicos que são denominados como: “1880 a 1899 - Costura em família: Trabalho artesanal”; “1990 a 1929 - Fiando o futuro: Mercado nacional e verticalização”; “1930 a 1959 - Beneficiando a malha: Renovação, expansão, reorganização, descentralização e inovação”; 1960 a 2000 - Pensar global, agir local: (Des)verticalização, modernização, descentralização e diversificação”. Nesse espaço ganham destaque as imagens dos fundadores da empresa, a família Hering, e os ambientes que compunham a organização no passado, o que destaca prédios e maquinário. Quanto

---

<sup>28</sup> A ênfase em mostrar tal técnica leva em conta o fato de que esse é um forte símbolo da germanidade. Tentar mostrar essa germanidade é uma característica típica da região.

<sup>29</sup> Conforme informações disponíveis dentro do próprio Museu.

<sup>30</sup> O nome da exposição atual é “tempo ao tempo”. Nunca houve uma mudança de exposição desde a inauguração do espaço.

<sup>31</sup> Tal trecho foi escutado em uma das visitas feitas ao museu, para a realização dessa pesquisa, quando uma monitora se dirigia a um grupo de crianças que também estava visitando o local.

às pessoas retratadas nas fotografias, destaca-se a presença de trabalhadores em um evento da empresa, trabalhadores e trabalhadoras alimentando-se em um refeitório, e algumas poucas trabalhadoras retratadas em foto como algo quase que sem querer<sup>32</sup>. Quanto aos pequenos textos, que servem como uma espécie de legenda para as fotografias, ganham ênfase alguns fatos do passado que ressaltam uma linha de desenvolvimento industrial como, por exemplo, a conquista de uma medalha de ouro em uma exposição nacional no início do século XX.

Ao centro da sala um, encontram-se dois teares manuais antigos onde os visitantes podem realizar as operações, manuseando-os, para a produção de tecidos. Há também, na parede oposta ao mural com as fotografias, roupas de algodão antigas produzidas pela Cia., troféus conquistados e um computador com uma placa denominada de “registros históricos”. Por meio desse computador, pode-se ouvir algumas cartas trocadas por integrantes da família Hering, ao longo do século XIX, com pessoas na Alemanha e com outros familiares já no Brasil. As cartas são lidas em português por diferentes locutores. Escutam-se vozes femininas e masculinas, graves e agudas, que tentam forçar um sotaque alemão. As narrações são em um português carregado de expressões alemãs. Nitidamente, a exposição das cartas tenta relacionar a colonização da região pelos imigrantes germânicos com o desenvolvimento da região de Blumenau. O conteúdo das cartas costuma enfatizar elementos da região e demonstrar avanços no processo de colonização proposto pelos narradores.

Partindo para a sala dois, pode-se observar máquinas de costura antigas em um dos cantos da sala. Ao centro, há um móvel, uma espécie de cômoda, onde o visitante pode puxar gavetas que guardam palhetas com as cores, logos e estampas utilizadas pela marca em várias épocas. Ao lado esquerdo da entrada da sala, um totem computadorizado interativo apresenta vídeos de funcionários respondendo a perguntas sobre o que pensam sobre a empresa. Ao lado do totem, uma lousa expõe uma frase de Ingo Hering, um dos presidentes mais famosos da Cia.

Ao fim da sala, uma escada leva a um andar inferior, que fica no subsolo do edifício. Ali, são expostos objetos que remetem às políticas de marketing adotadas pela Cia. Hering. Telões projetam propagandas televisivas da marca ao longo do ambiente. Na sala ao lado, o visitante pode criar camisetas personalizadas da marca.

---

<sup>32</sup> Nesse último caso destaca-se uma foto de teares circulares antigos onde aparecem algumas mulheres como “figurantes” da imagem.

A exposição, em relação à divisão espacial, na perspectiva da equipe do museu, é sintetizada da seguinte forma:

**Recepção:** Seja acolhido por uma equipe de monitores qualificados para acompanhá-lo em sua visita. Atendimento em português, inglês e alemão.

**Sala 1: História e Trajetória da Cia Hering.** Confira um vídeo sobre a Blumenau dos séculos XIX e XX, antes de iniciar uma viagem no tempo. Através de painéis expositivos, fotografias e objetos, conheça o contexto da origem das primeiras indústrias e a trajetória da Cia Hering até a década de 1920. No painel sonoro, ouça trechos de cartas trocadas pelos fundadores com seus familiares na Alemanha. Experimente manusear o tear circular fabricado em 1889, que ainda funciona.

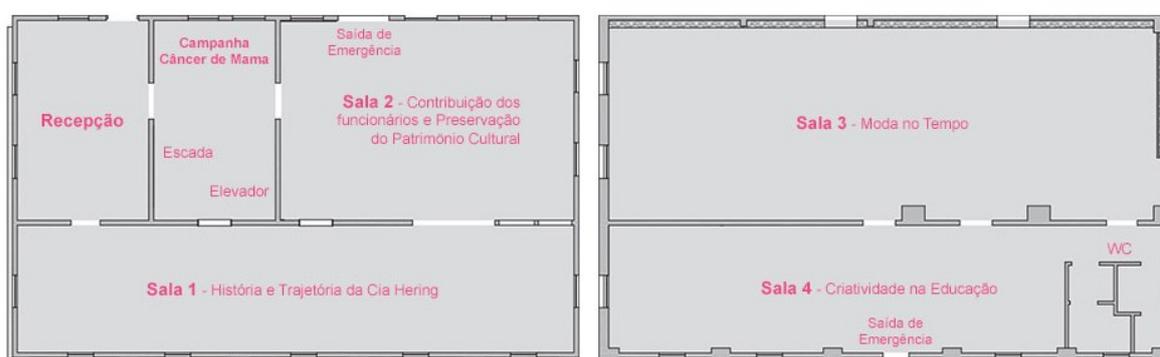
**Sala 2: Contribuição dos Funcionários e Preservação do Patrimônio Cultural.** Selecione na tela touchscreen para ouvir os depoimentos de funcionários e ex-funcionários, protagonistas da história. Conheça o patrimônio cultural preservado: máquinas de costura, amostras de malhas, cartelas de cores e fotolitos de estampa, a evolução da campanha “O Câncer de Mama no Alvo da Moda”, as edificações históricas e o Vale do Bom Retiro, um cenário ambiental preservado.

**Sala 3: Moda no Tempo.** Recursos multimídia levarão o visitante a conhecer a evolução no modo de vestir, as coleções, tendências e costumes (fotografias de catálogos a partir da década de 1970). Confira a criatividade na criação de estampas em diferentes épocas e como funciona a cadeia produtiva da moda, da fiação até a comercialização. No painel “Intimidade”, aprecie as imagens de coleções de moda íntima, apresentadas de forma criativa.

**Sala 4: Criatividade na Educação.** Espaço lúdico, onde crianças, jovens e adultos podem exercitar sua criatividade com a moda, participar de jogos interativos e customizar sua própria camiseta (é preciso trazer a camiseta branca, 100% algodão). A cultura das campanhas publicitárias veiculadas em TV a partir da década de 1970 são apresentadas nesta sala. (MUSEU HERING, 2016).

Quanto a planta do museu, a Figura 1 apresenta a divisão das salas.

Figura 1 – Planta do museu na exposição “Tempo ao tempo”.



Fonte: Museu Hering, 2016.

### 1.1.3. Um retrato do trabalho

A visitação ao Museu Hering, com base na perspectiva de um visitante mestrando em história, demonstra uma diferenciação entre a perspectiva do visitante e a intencionalidade da exposição, colocada pelos textos que expõem a funcionalidade, destinação, de cada espaço. Entretanto, o que mais chama atenção ao se realizar uma visita é a falta de “sangue e suor” que envolve tudo o que está exposto. Não há uma menção direta aos personagens que fizeram parte da história da Cia. e, efetivamente, auxiliaram no processo de construção de uma das empresas mais antigas do Brasil ainda em atividade.

A exposição não assinala a existência de conflitos na história. O protagonismo da história fica a cargo dos fundadores da empresa, o que tenta dar destaque para a família Hering. No que se refere às relações de trabalho, pode-se observar a pouca representatividade das trabalhadoras e dos trabalhadores na exposição. Na sala um do museu, há uma parede inteira composta por um mural com fotografias e textos que pouco menciona o trabalho. Não há nenhuma fotografia de pessoas realizando o ofício produtivo. Quando aparecem trabalhadoras ou trabalhadores são em momentos de festas corporativas ou quando o objetivo era o de se retratar outra coisa. Os textos, seguindo a mesma linha, dão destaque para os avanços em relação a estratégias empresariais, sem colocar os trabalhadores, atores principais desses processos.

A sala dois é o único lugar da exposição que apresenta a perspectiva de trabalhadores da empresa. O totem, denominado de “A contribuição dos funcionários: protagonistas de uma grande cena”, apresenta relatos de funcionários sobre as vivências na empresa. São expostos pequenos vídeos com relatos divididos em três categorias: “futuro”, “lembranças”, “o que mais gosto”. O que se destacada é o perfil de trabalho escolhido. A maioria dos funcionários que aparece nos relatos faz ou fez parte de cargos de gestão. Quando são colocados vídeos de trabalhadores que pertenceram ou pertencem a cargos em níveis hierárquicos mais baixos, como mecânicos e costureiras, opta-se por uma perspectiva de trabalho exemplar. São colocados apenas aqueles que servem de exemplo, como é o caso de Sido Stribel, que foi funcionário padrão da Cia. Sido Stribel faz parte da equipe de guias do Museu Hering desde a abertura do espaço. Sido foi funcionário da Cia. Hering ao longo de 41 anos e, depois de aposentado, foi convidado para participar da equipe do museu. Por ter tido uma relação exemplar de trabalho na empresa, sua história é constantemente contada aos visitantes.

Seguindo a mesma lógica de utilização de exemplos, destaca-se uma lousa, ao lado do totem, que apresenta uma frase de Ingo Hering que diz:

Em resumo, milagres não existem na economia. O que é, às vezes, assim chamado é o resultado de trabalho perseverante e planejado, executado dentro de um clima de ordem e compreensão. Este é o único caminho para o total desenvolvimento, o que significa pleno emprego e salários reais e crescentes. (MUSEU HERING, 2016)<sup>33</sup>.

A frase, proferida em 1976, ano posterior ao milagre econômico, mas onde a ditadura militar ainda se encontra em pleno exercício, remete a uma lógica meritocrática liberal. Apesar de ter sido proferida em um momento específico, sua utilização, no espaço do museu, indica uma tendência atemporal, no sentido de reger a vida na empresa a qualquer tempo, não importando o contexto. Isso se deve pela necessidade de criação de um mito acerca da meritocracia na organização. É preciso que todos os trabalhadores se sintam parte de um objetivo maior. A finalidade, o objetivo, do esforço individual é determinado pela geração de “pleno emprego” e de “salários reais e crescentes”.

Outra questão sobre o totem, que serve como crítica ao emprego da meritocracia anterior, diz respeito ao perfil predominante masculino e branco da retratação do trabalho. Todas as pessoas entrevistadas são brancas. O espaço interativo apresenta um total de 128 entrevistas, sendo apenas 42 de mulheres, o que representa 32,81% do total. O número, apesar de relativamente representativo, um terço do total da mão de obra, não leva em conta a composição real do trabalho do setor têxtil. Ao se estudar as relações de trabalho na Cia. Hering nota-se que, em sua grande maioria, o trabalho é composto por mulheres<sup>34</sup>. Chama a atenção o fato de que o título do totem apresenta a frase: “A contribuição dos funcionários: protagonistas de uma grande cena” (MUSEU HERING, 2016). Todavia, o que é retratado é um tipo de trabalho de “sucesso”. Apenas trabalhadores que tiveram trajetórias exemplares ou que ocupam posições estratégicas, fora da baixa hierarquia empresarial, é que possuem voz no aparelho eletrônico.

A exaltação de casos de sucesso representa uma tentativa da empresa de se posicionar, de expor narrativas de sucesso, dentro de uma dinâmica de “império”, conforme explanam Hardt e Negri (2013, p.12). A questão do império surge com o relacionamento de questões econômicas com questões culturais e políticas. A Cia. Hering

---

<sup>33</sup> A questão da necessidade de exemplos pode ser dada pelo fluxo de funcionários que visitam o local. Aparentemente, o fluxo de funcionários que realizam visitas ao local é grande, o que comprova a tese de que o museu serve para a construção de uma cultura exemplar dentro da Cia. A localização do museu, ao lado da entrada principal da empresa, também ajuda a ratificar tal perspectiva.

<sup>34</sup> Acerca da questão sobre a composição do trabalho na Cia. Hering, o trabalho de Morrison (2012), como a primeira diretora mulher da Cia., apresenta a informação de que, no momento de realização de seu estudo, 71% dos “colaboradores” da empresa eram mulheres. Uma estatística apresentada no jornal interno Pano pra Manga (2009) expõe que a mão de obra feminina, na época de publicação do jornal, março de 2009, também representava mais de 70% em relação ao total de trabalhadores.

coloca-se como um exemplo de ambiente onde sociabilidades positivas são construídas e, tal tipo de mensagem, é transmitida por meio de narrativas expostas pelo museu. Evidenciar o sucesso de trabalhadores representa a disseminação de um modelo ideal de estruturação para a vida. Nesse sentido, a empresa atua, além do que se propõe dentro da esfera produtiva, como um agente fomentador de um tipo de comunicação que visa uma integração biopolítica da sociedade pois a “[...] síntese política do espaço social é fixada no espaço de comunicação” (HARDT; NEGRI, 2013, p. 52). Os que frequentam o espaço recebem uma mensagem de como a questão produtiva da empresa deve ser organizada. Porém, também se percebe que ali existem modelos de vida que podem ou não ser levados em conta pelos visitantes. Assim, verifica-se que a carga ideológica do totem é significativa.

O último informativo produzido pelo Museu aponta de forma mais aberta os objetivos do espaço.

Instalada em uma casa estilo enxaimel, construída no século XIX, o Museu Hering preserva fotografias, equipamentos, indumentárias, documentos e peças publicitárias que contam a saga da família Hering e resumem a origem e a evolução da indústria têxtil em Santa Catarina, da qual a empresa foi uma das pioneiras. Também faz uma reflexão interativa sobre os costumes, os caminhos da moda e a vocação empreendedora dos habitantes do Vale do Itajaí, a partir de 1880 e nas décadas seguintes. (MINISTÉRIO DA CULTURA E FUNDAÇÃO HERMANN HERING, 2016, p. 3).

De forma geral, o que ganha evidência na retratação do trabalho no museu é uma visão de que a imigração germânica, em especial da família Hering, possibilitou o desenvolvimento econômico da região. Nesse sentido, são também colocados como protagonistas do processo de desenvolvimento industrial os atores que estiveram nas linhas de comando da organização.

A história apresentada pelo museu não remete apenas a uma história empresarial. O museu busca representar algo maior. Observa-se que o museu se utiliza de narrativas que tocam parte da memória e da história da cidade. A indústria, ou melhor, sua história, é entrelaçada com a história de Blumenau, da imigração alemã e, por vezes, até com a história de Santa Catarina. Sobre a questão da cidade, uma pesquisa realizada pela Cia. Hering em parceria com a Universidade Regional de Blumenau (FURB), apresentada no jornal *Você Sabia?* (2005), revela a importância da instituição no âmbito regional.

Pesquisa

- A Hering foi considerada a empresa mais tradicional por 33% dos entrevistados, seguida pela Artex/Coteminas com 18%.

- 32% consideram a Hering símbolo da cidade. Outra empresa mais lembrada foi a Artex/Coteminas, com 10%.

Confira na próxima edição, outros resultados da pesquisa!

FONTE: Pesquisa realizada pela Cia. Hering em parceria com a FURB junto aos jovens residentes em Blumenau com idade entre 18 e 35 anos. (VOCÊ SABIA?, 2005, p. 1).

O fato da empresa ter sido lembrada como símbolo da cidade, principalmente entre um público jovem, de 18 a 35 anos, caracteriza uma relação de proximidade entre as memórias de “construção” da cidade e da empresa. A Hering, por meio de seu investimento na memória empresarial, reforça uma ideia de tradição e de glória.

Sobre essa questão, é importante apresentar a análise de Frotscher (2000) ao problematizar a (re)invenção de uma tradição alemã no contexto das enchentes de 1983. Segundo a autora, uma onda nacionalista, fomentada na Era Vargas, em busca de uma unificação nacional, fez com que a região sofresse, de forma aguda, rechaços em relação a cultura alemã<sup>35</sup>. Tal contexto fez ocorrer uma internalização, ou represamento na esfera privada, de elementos que remetessem a uma cultura germânica. As enchentes de 1983, que geraram a necessidade de reconstrução da cidade, promovem a abertura de tais elementos para a esfera pública. A *Oktoberfest*, que surgiu como meio de se levantar fundos para a reconstrução, também serviu como caminho para uma “emancipação” da cultura alemã. Intensifica-se, no período, a questão da germanidade. E, diante da recuperação da cidade, aflora-se a concepção de que o trabalho na região possui uma grande capacidade de reinvenção e de inovação. A Hering, patrocinadora da *Oktoberfest* desde a primeira edição do evento, auxilia na reelaboração de tal perspectiva.

O Museu Hering, apresenta uma área destinada à customização de camisetas, conforme se destaca nas descrições sobre o espaço. A customização ocorre com a possibilidade de colocação de estampas e/ou enfeites, como fitas e lantejoulas, nas camisetas que são trazidas pelos visitantes, de outros locais ou compradas na loja *outlet* em frente ao museu. O processo de customização faz reaparecer a questão da germanidade. O visitante pode escolher, em computadores destinados a elaboração de desenhos para serem estampados nas camisetas, figuras pré-definidas. O programa de computador utilizado para a elaboração das estampas já possui um acervo de imagens definido. O visitante pode escolher a posição das figuras, a quantidade, mas não utilizar algo externo ao programa. Entre as imagens possíveis para a montagem da estampa, aparecem: animais silvestres; plantas; logos da marca Hering; imagens do museu; figuras

---

<sup>35</sup> Os diferentes dialetos do alemão, falados no Vale do Itajaí, foram proibidos em locais públicos.

que remetem a uma idealização alemã. A respeito dessas últimas, são colocados chapéus típicos alemães, canecos de chopp, bandeiras da Alemanha, personagens típicos do alemão e da alemã (Fritz e Frida), entre outros. A proporção entre as figuras, em quantidade maior para a temática alemã, acaba direcionando a escolha do visitante. Há a concepção de que as figuras germânicas são também símbolos da cidade de Blumenau. Expõe-se, deste modo, um investimento que relaciona a imigração e o sucesso empresarial.

Entre o portfólio de produtos da Cia. Hering não foi possível encontrar nenhum que se entrelaçasse com a questão da imigração. Entretanto, a Hering é uma empresa que atua dentro de diferentes contextos globais de mercado em uma indústria com elevado nível de competição. Dessa forma, é preciso que se atenda as exigências de moda, de demanda, o que faz com que se diminua a possibilidade de elaboração de produtos com referências particulares, como no caso da germanidade. Apesar da necessidade de uma constante diversificação e diferenciação produtiva, e da possibilidade do uso da germanidade como método de vinculação afetiva com a empresa, por meio da marca, é preciso que se leve em conta o impacto mercadológico das ações tomadas. De forma evidente, qualquer ação pensada só seria realizada após uma ampla pesquisa de mercado e avaliação dos riscos e resultados em busca de maiores lucros.

Maria Luiza Renaux Hering (1987) dá ênfase a questão da imigração como promotora do desenvolvimento industrial da região de Blumenau. O sucesso empresarial está vinculado, na visão da autora, a uma perspectiva de empresário schumpeteriano<sup>36</sup>. Aponta-se a existência de características, vinculadas à imigração alemã, como propulsoras da gênese industrial de Blumenau e cria-se um mito em relação ao poder de industrialização da região. Os textos de Renaux Hering (1987) evidenciam um pioneirismo industrial em termos de Santa Catarina e de Brasil. Tal tipo de interpretação do passado também pode ser vista na empresa. Quando se diz que o objetivo do museu é contar a história dos irmãos fundadores, fica claro que não são as biografias desses personagens que estão em questão. O museu serve como espaço que engloba toda a história de Blumenau e, de alguma forma, as próprias memórias da imigração alemã. Isso nem sempre é feito de forma direta, mas nas sutilezas apresentadas ao público. Fabrica-se a imagem de um povo, de uma cidade e de seu papel como vetor de crescimento do

---

<sup>36</sup> Joseph Schumpeter foi um economista do século XX que colocou na inovação a força motriz do desenvolvimento econômico. Para Schumpeter, existe um perfil de empresário inovador que consegue fazer com que novos ciclos de inovação sejam gerados, impulsionando a economia.

Estado e do Brasil. O que é tratado no espaço é a história da Hering, da imigração alemã, de Blumenau, de Santa Catarina e, por que não, do próprio capitalismo. Os próximos tópicos ajudarão a aprofundar e problematizar tais questões.

#### 1.1.4. Percepções sobre o museu

A perspectiva apresentada acerca da visita ao espaço do Museu, até agora, destacou características marcantes do que foi experimentado. Buscou-se a realização de uma "leitura" a contrapelo dos elementos disponíveis na exposição e no entorno do que envolve o deslocamento para o ambiente da Cia. Hering. Tal abordagem, contudo, culminou em uma análise que deu ênfase a características que podem ser vistas como negativas, em relação ao que foi observado. Dessa forma, foi necessário repensar o quanto do autor do texto estava na leitura dos documentos<sup>37</sup>. A continuação da investigação dos materiais obtidos na visita, bem como uma pesquisa acerca de comentários sobre o museu na internet, serviu de base para a realização desse tópico, onde se tenta apresentar outros elementos do espaço.

A localização do Museu Hering, em primeiro lugar, faz com que exista algum tipo de atrativo lúdico na região do Bairro Bom Retiro. Por ter entrada gratuita, a visita ao espaço é tida como uma alternativa de lazer da população em geral na cidade de Blumenau. A presença do museu como alternativa para visita turística, destacada nos materiais sobre o turismo no "Vale Europeu"<sup>38</sup>, ratifica a importância do espaço para a região e coloca em evidência um tipo de narrativa que se deseja publicizar acerca da história de Blumenau. A visita constante do espaço ressalta a importância do local no exercício dessa última função. O mês de maio de 2016, por exemplo, teve um público de 1.586 visitantes, conforme reportagem do Diário Catarinense realizada por Pancho (2016). Dada a população de Blumenau, estimada pelo IBGE (2016) para o ano de 2016 em 343.715 pessoas, pode-se considerar que o local possui um impacto cultural relevante para a cidade.

---

<sup>37</sup> A leitura de Droysen (2010) foi fundamental para se pensar o quanto do autor se encontra no texto. Foi preciso pensar até que ponto as impressões sobre o Museu não foram tiradas com base em uma perspectiva determinada. Assim, pensou-se, como exercício, buscar tanto características positivas quanto negativas sobre o espaço.

<sup>38</sup> Vale Europeu é a forma como a região é apresentada, tanto por questões turísticas, como por conta da invenção de uma tradição, principalmente germânica sobre a região. Wolff e Flores (1994) analisam tal invenção, principalmente após as grandes enchentes de 1983. As autoras expõem o uso da invenção na reconstrução da cidade, sobretudo com a elaboração da *Oktoberfest*.

O investimento inicial para a construção do espaço foi realizado por meio de um aporte de pouco mais de um milhão de reais, feito pela própria Cia. Hering, via Lei Rouanet, conforme notícia veiculada pelo sindicato das indústrias de fiação, tecelagem e vestuário de Blumenau (2010). O investimento pode ter sido aprovado pelo governo por conta da capacidade de transformação cultural que o empreendimento oferece, sendo esse um dos requisitos de qualquer projeto que deseja utilizar-se da lei. A secretaria de cultura da cidade de Curitiba possui uma página na internet onde explica o funcionamento da Lei Rouanet.

O mecanismo de incentivos fiscais da Lei Rouanet é uma forma de estimular o apoio da iniciativa privada ao setor cultural. Ou seja, o Governo abre mão de parte dos impostos (que recebe de pessoas físicas ou jurídicas), para que esses valores sejam investidos em projetos culturais que ajudam a mudar e até transformar o cenário da comunidade.

O proponente [...] apresenta uma proposta cultural ao Ministério da Cultura (MinC) e, depois de aprovada a proposta, o proponente é autorizado a captar recursos junto a pessoas físicas pagadoras de Imposto de Renda (IR), que apresentam declaração completa, ou empresas tributadas com base no lucro real visando a execução do projeto.

Os agentes incentivadores que apoiarem o projeto poderão ter o total do valor desembolsado deduzido do imposto devido (artigo 18), dentro dos percentuais permitidos pela legislação tributária.

Empresas, até 4% do imposto devido;

Pessoas físicas, até 6% do imposto devido.

O incentivo não altera o valor a pagar ou a restituir do seu Imposto de Renda, apenas redireciona parte do imposto para o projeto escolhido, contribuindo para a cultura e promovendo o desenvolvimento do cidadão. (FUNDAÇÃO CULTURAL DE CURITIBA, 2016).

Destaca-se o fato de que os projetos culturais, para serem aprovados, devem buscar uma transformação do cenário da comunidade onde estão inseridos. Esse é um fator que foi tocado significativamente pela construção do museu. Um bairro residencial como o Bom Retiro sofreu uma transformação urbana não necessariamente atrelada a construção do espaço, mas atrelada ao aumento de demanda por produtos e serviços na região. Restaurantes, escolas de línguas estrangeiras, clínicas médicas e pequenos comércio são alguns dos empreendimentos que surgiram na região nos últimos anos. Entretanto, o maior impacto de transformação de cenário é o cultural, o museu ajuda a ratificar uma narrativa sobre a história de Blumenau e a história da Cia. Hering.

Um ponto que surge da questão cultural em relação ao museu está no tipo de transformação que se propõe ao espaço. O fato de que se tem um espaço onde se busca “resgatar, preservar, divulgar e perpetuar a história de uma das marcas de moda mais tradicionais do Brasil” (TURISMO BLUMENAU, 2016) demonstra que tipo de narrativa se coloca sobre o museu. A questão lúdica parece fazer parte de um atrativo vinculado à

dinâmica comercial da Loja Hering existente do outro lado da rua. Há uma narrativa que coloca destaque no papel histórico da empresa na construção da cidade, do estado e do país, porém, também se enfatiza a questão da marca. Nesse sentido, a dinâmica exposta referente ao funcionamento da Lei Rouanet expõe uma nova problemática: a questão da proveniência e dos usos do dinheiro.

A possibilidade de se incentivar um projeto cultural tendo o dinheiro deduzido do imposto de renda é atrativa para várias empresas. O fato do nome de uma organização corporativa estar vinculado a projetos culturais pode servir de propaganda positiva no que se refere ao nome institucional. A dinâmica elaborada para a elaboração da lei prevê e permite o uso de tal prática. Um material de divulgação de uma peça de teatro, por exemplo, pode ser elaborado dando-se destaque ao nome dos incentivadores. É aberta a possibilidade de “projeção da marca da empresa nos materiais de divulgação dos projetos” (FUNDAÇÃO CULTURAL DE CURITIBA, 2016). O que ocorre no caso da Cia. Hering, entretanto, remete a uma questão mais delicada.

O material cultural disponibilizado pelo Museu Hering acaba tocando a própria marca da empresa. Um montante de dinheiro que seria destinado ao pagamento de impostos é alocado para a construção de uma narrativa que fala sobre a própria empresa devedora dos impostos. Em outros termos, usa-se um capital que deveria se tornar público (na forma de impostos) para a construção de um projeto cultural, também público, que abarca aspectos de uma dinâmica privada, com a oportunidade de benefícios publicitários quanto à imagem projetada sobre si. O que ocorre na prática é quase que um investimento público direto para a elaboração e manutenção do Museu Hering. Um assunto a se pensar é até que ponto esse investimento traz benefícios públicos e não ganhos mercadológicos privados, por meio da vinculação positiva que se pode fazer da marca. A problemática é complexa, por envolver diversos elementos subjetivos, não se pode auferir com exatidão um julgamento de valor quanto à prática realizada pela Cia. Hering. Porém, o questionamento acerca do uso do dinheiro é pertinente e deve ser realizado. A exposição do museu nesse capítulo pode, nesse sentido, auxiliar em um julgamento do leitor quanto ao que ocorre no espaço. Entretanto, é preciso que se coloque que a estratégia utilizada pela empresa, em relação a lei Rouanet, não é ilegal. Mas, não se pode dizer que o que se pratica é moralmente correto. Fica, todavia, a questão de que caso não fosse utilizado pela Cia. Hering, o incentivo poderia ser utilizado por outra corporação. Assim, é preciso que se entenda que o que está sendo realizado pela empresa está dentro de uma tentativa de posicionamento mercadológico mais vantajoso.

O que se consegue evidenciar de positivo, independentemente dos julgamentos de valor em relação à proveniência do dinheiro para a construção e manutenção do Museu Hering, é que o espaço possui relevância na empregabilidade de pessoas, como atrativo turístico e de lazer na região e como criadora/mantenedora de narrativas e vestígios do passado. Essa pesquisa não seria possível sem a existência do espaço. Embora exista um problema acerca de que tipo de vestígios do passado estão sendo guardados pela equipe do museu, no sentido de que grande fatia dos vestígios conservados atende a interesses específicos, os da própria Cia., ao visitante crítico cabe sempre a chance de uma leitura a contrapelo. Vestígios preservados podem sempre ser úteis, desde que se busque as intencionalidades que envolvem todo seus contextos. Desde a criação, preservação, divulgação, etc.

O museu serve como um instrumento de propagação ideológica e a estratégia utilizada para sua construção não fere a questão biopolítica que o envolve. Ao se pensar o espaço do museu como tal tipo de ambiente, deve-se também entender que o que acontece não está exclusivo ao ambiente elaborado pela empresa Hering. Outros ambientes empresariais também se utilizam de tal dinâmica, como será evidenciado em outros museus empresariais no próximo tópico dessa pesquisa. A questão acerca da moralidade da ação não cabe para atores que desejam destaque em um modo de produção capitalista. Ao se pensar o capitalismo como uma possível religião, é possível auferir que a estratégia utilizada pela Cia. Hering se remete a uma tentativa de propagação de um culto e de disseminação ideológica. Sem a pretensão de confundir religião com ideologia, é possível pensar o espaço do Museu Hering como um ambiente onde se propagam determinadas práticas acerca de ideologias relacionadas à dinâmica capitalista. Nessa linha, também é possível pensar, dentro de tal espaço, a propagação de um culto acerca da dinâmica capitalista do tempo presente. “O capitalismo é uma religião puramente de culto, desprovida de dogma” (BENJAMIN, 2013, p. 12). Dessa forma, o que ali ocorre não necessariamente está pensado como uma forma de dominação imposta para total controle de pequenos grupos de interesse em relação a outros. Talvez o que acontece no espaço seja uma tentativa de sobrevivência empresarial. O culto que ali ocorre acontece desprovido de dogma, como algo necessário à sobrevivência da empresa.

Outros elementos sobre o espaço também foram percebidos por outras pessoas. Uma pesquisa na internet buscando-se o termo “Museu Hering” faz com que apareça um perfil, criado pela empresa Google (2017), sobre o espaço. Na página, é possível ler alguns comentários que evidenciam as impressões positivas dos visitantes sobre o local.

Os comentários analisados datam do ano de 2017. Não foi possível identificar quando a página foi criada, ou se a página do Google (2017) exclui os comentários mais antigos, visto que os comentários mais antigos na página são de 2016. De qualquer maneira, diante do fato de que a exposição continua a mesma desde a abertura do Museu Hering, os comentários servem de fontes relevantes para um maior entendimento sobre as percepções no local. É preciso salientar que qualquer pessoa que visite a página do museu na internet pode comentar sobre o espaço e postar fotos.

Um primeiro grupo de comentários expõe as características físicas do museu. Ressaltam-se os aspectos que auxiliam na tentativa de se fazer com que uma visita ao local seja algo encantador. Nesse sentido, a atratividade do Museu merece ser exaltada. Um dos comentários encontrados em uma página do espaço no Google (2017) ressalta que o "local é limpo e dispõe de estratégias modernas para retratar a história". De fato, independentemente de qualquer crítica quanto ao conteúdo, o Museu Hering serve como um bom exemplo de como se pode trabalhar com a história de forma mais próxima, transmitindo e construindo saberes de forma agradável. A organização, a disposição das peças e as interações entre os visitantes e o acervo fazem com que a visita ao espaço seja algo prazeroso.

Quanto à interação entre os visitantes e o acervo, sobressaem-se as máquinas de tear antigas colocadas no meio da exposição. Com elas, é possível que o visitante experimente um pouco do processo de produção têxtil de forma manual. É interessante colocar que o manuseio das máquinas ajuda a formar um esboço de como se dava o processo de divisão de trabalho nessa indústria. Com um pouco de imaginação, o visitante pode imaginar de que forma se colocavam os trabalhadores no contexto produtivo. Um dos comentários do Google (2017) coloca que as máquinas expostas "datam das primeiras costuras" e que é possível que se manuseie "máquinas não mais fabricadas". No relato, surge uma referência ao passado em que as máquinas estavam presentes, porém, o exercício de imaginação sobre os trabalhadores parece não ter sido realizado. Em apenas um dos relatos analisados foi possível encontrar alguma referência aos trabalhadores, mas presume-se que o texto se refere ao trabalho no tempo presente: "Na visita ao museu podemos acompanhar um pouco do dia a dia dos funcionários da empresa" (GOOGLE, 2017).

Dentro do museu, conforme já colocado em tópicos anteriores, existe um totem onde, em uma espécie de aparelho televisor, alguns funcionários relatam como é ou foi sua experiência de trabalho dentro da Cia. Hering. Talvez, esse seja o tipo de

acompanhamento que se pode fazer do dia a dia dos funcionários da empresa. Os relatos colocados no aparelho são sempre cativantes e entusiasmados, mostrando que o trabalho na Cia. Hering é algo prazeroso. Há uma evidente confusão entre trabalho e lazer. A confusão chega a ser tamanha que mesmo em um espaço lúdico, como o museu, o relato dos funcionários torna-se um entretenimento.

Por razões óbvias a mensagem que o museu deseja passar sobre a Cia. Hering é positiva. Nenhuma empresa seria responsável por um espaço que pudesse manchar a imagem da instituição. Dessa forma, pode-se afirmar que o museu possui êxito na transmissão de uma mensagem sobre a Cia. Hering. O local transmite de forma direta uma narrativa sobre a empresa. Tal perspectiva é ratificada em alguns comentários.

Fiquei encantada com a reprodução verbal das cartas escritas pela família Hering aos seus familiares, quando eles retratam o dia a dia no Brasil e suas conquistas no ramo da tecelagem; a observação da linguagem usada na época, e tudo muito fascinante, nos fazendo viajar ao longo do tempo. (GOOGLE, 2017).

O único lugar do acervo onde aparece a linguagem da família Hering é em um aparelho eletrônico, alocado na Sala 1 do museu, que narra cartas do século XIX trocadas entre parentes no Brasil e na Alemanha. Em primeiro lugar, pode-se observar que a estratégia de comunicação utilizada, de narrar cartas antigas com uma linguagem que imita um português antigo com fortes traços de sotaque alemão, foi recebida de forma positiva. Contudo, é evidente a confusão exposta pelo comentário no sentido de que a narração das cartas representa a linguagem da época. Não há como saber exatamente a forma como se davam as comunicações entre os familiares Hering no século XIX. O que está exposto no museu é apenas uma representação que, apesar da confusão gerada, merece destaque pela atratividade proporcionada.

Nota-se também, como fator mais importante da citação, um encantamento em relação à história da família Hering, como representante de uma voz sobre o dia a dia no Brasil no século XIX, período no qual a família é retratada pelo acervo. A história da família é contada de forma a misturar elementos de uma história da região e um impulso empreendedor. Mesclam-se esses elementos e se forma uma narrativa única que é exposta por fragmentos do passado que remetem à família e a alguns funcionários, que vai do passado ao presente de forma a não expor conflitos. Essa mensagem é transmitida de forma satisfatória e o Museu Hering é visto como um “importante local onde está documentada a história da família Hering, da Cia. Hering e conseqüentemente uma boa parte da história da cidade de Blumenau e região” (GOOGLE, 2017). É também visto

como um local que conta “mais que a história da empresa” onde se mostra “o pioneirismo empreendedor e a determinação do Blumenauense” (GOOGLE, 2017). A mensagem transmitida para o público parece ser bem recebida.

Por fim, ressalta-se a questão ambiental que envolve o museu. O fato da sede da empresa estar localizada em meio a uma região altamente arborizada coloca em evidência a forma como a empresa trata das questões ambientais. A imagem que se passa é a de que há um comprometimento com um meio ambiente, um uso responsável dos recursos naturais. Em conversa com um dos responsáveis pela equipe de museologia da Cia. Hering, surgiu a informação de que no lugar onde se encontra a sede da Cia. Hering, antes da instalação da empresa na região no final do século XIX, anteriormente era ocupado por uma serraria. Assim, segundo o museólogo, existem relatos que contam que a região era bastante devastada e que foi a graças aos esforços da Cia. Hering que a natureza foi recomposta. Tal façanha teria feito com que os irmãos, fundadores da empresa tivessem recebido algum tipo de premiação pelos cuidados para com o meio ambiente.

Não existem fontes que comprovam a recepção e o tipo do prêmio recebido. Também não há nada que comprove a preocupação ambiental desde o surgimento da empresa. De fato, ao se analisar algumas imagens da transferência da empresa para o Bairro Bom Retiro na década de 1890, fotografias tiradas na época, é possível visualizar uma área devastada no local onde se encontra atualmente a sede da empresa. A Figura 2 representa a área da sede da empresa em 1897.

Figura 2 - Fotografia da sede da empresa Hering em 1897.



Fonte: Site institucional da Cia. Hering.

Em contraste com imagens mais recentes da sede da empresa, como a Figura 3, é possível se observar uma diferença na vegetação da região.

Figura 3 – Sede da Cia. Hering atualmente.



Fonte: Reportagem sobre a sede da Cia. Hering realizada pela Revista Exame em setembro de 2016.

Uma análise descuidada das imagens gera uma interpretação direta sobre a preocupação com o meio ambiente pela empresa. Pelo uso constante desse tipo de imagens pelo museu, em especial na Sala 2 da exposição, essa é uma perspectiva comum entre os comentários investigados. Alguns relatos evidenciam o “frescor” da vegetação, a beleza do “jardim suspenso” e a preservação do espaço, que vai desde a questão florestal até a arquitetônica, com a preservação de prédios antigos. A empresa tenta transmitir uma imagem de integração entre meio ambiente e produção industrial. Entretanto, uma análise mais aguçada das imagens deve levar em conta outras questões.

É preciso que se analise a intencionalidade das imagens. Quanto à Figura 2, fica difícil determinar quem a produziu. A imagem está disponível no acervo da Cia. Hering e é um dos raros registros da empresa no século XIX. Não é possível examinar com exatidão o intuito do registro. Porém, o que se pode imaginar é o motivo pelo qual a imagem permaneceu preservada por cerca de 120 anos e se transformou em uma imagem pública sobre a empresa. Quando se confronta a Figura 2 com alguma imagem mais contemporânea, como a Figura 3, que foi produzida por uma equipe de comunicação sob o comando da Cia. Hering, nota-se uma diferença de cenários. O contraste entre as duas imagens transmite uma narrativa de transformação positiva do ambiente no qual a

empresa ocupa. Talvez, esse seja o motivo pelo qual existam poucos registros da empresa no século XIX. O fato de que a narrativa que as imagens preservadas ajudam a construir e fortalecer uma imagem de responsabilidade social da empresa.

Sobre a questão social, Michels (1998) apresenta uma crítica ao modelo de catarinense de desenvolvimento econômico. O autor faz uma análise que vai de 1956 até 1997 e evidencia um modelo de desenvolvimento econômico para o estado de Santa Catarina onde os grandes conglomerados empresariais são preferidos como agentes fomentadores de geração de riqueza. Levanta-se uma análise que desmascara a ação do Estado rumo a um enriquecimento privado e um consequente empobrecimento social. O texto expõe como o desenvolvimento econômico foi direcionado para regiões de Santa Catarina onde o processo de industrialização já estava consolidado, como é o caso do Vale do Itajaí. O desenvolvimento ficou a cargo de grandes atores econômicos já conhecidos que contavam com apoio estatal, por meio de financiamentos, alvarás e licenças de produção. Dentro desse cenário, ressalta-se um modelo de desenvolvimento capitalista onde a ânsia pelo lucro se sobrepõe a qualquer determinante social e/ou ambiental. O autor ainda expõe dados<sup>39</sup> de 1991 em que figuram 17 grupos econômicos catarinenses entre os 300 maiores grupos econômicos daquele ano no Brasil. O grupo Hering, no ano de 1991, é o maior grupo econômico de Santa Catarina com um valor de mercado de aproximadamente US\$ 600 milhões.

Diante da força econômica da Cia. Hering e a importância que lhe foi outorgada pelo Estado para o desenvolvimento de Santa Catarina, é possível afirmar que o passado de produção da Cia. Hering tenha afetado negativamente o meio ambiente. A indústria têxtil ainda é, em 2017, a segunda indústria mais poluidora do meio ambiente (BBC, 2017). Os processos produtivos, apesar de terem sofrido grandes mudanças ainda geram danos ambientais significativos. Além disso, há o fato de que um modelo de produção onde fosse possível produzir com o menor impacto ambiental dificilmente seria rentável, dados os custos mais elevados de produção. Dessa forma, se coloca a questão de que, por ser uma grande empresa do setor têxtil, a chance da Cia. Hering ter sido um agente de degradação ambiental é bastante plausível.

O que ocorre de mais chamativo no discurso ambiental utilizado pela Cia. Hering, entretanto, é a questão ideológica presente. As imagens utilizadas no acervo do Museu Hering, como exemplo as imagens 1 e 2 apresentadas anteriormente, buscam enquadrar

---

<sup>39</sup> Dados da Gazeta Mercantil citados por Michels (1998).

a empresa em uma lógica de preocupação ambiental. A imagem que a empresa busca construir sobre si remete a uma busca por um consumo sem culpa, em que os consumidores podem consumir os produtos Hering por essa ser uma empresa que se preocupa com o meio ambiente. Tal relação de consumo é analisada por Zizek (1996) no que toca a retirada da culpa no ato de consumir. A construção de uma imagem positiva em relação ao meio ambiente faz com que a relação de consumo, que por si só geraria um desequilíbrio ambiental, pareça ser algo positivo ou, ao menos, algo não tão nocivo. Esse é um tipo de ideologia disseminada pela empresa. Tal discurso é massivamente apresentado pelo Museu Hering. Isso descortina, novamente, a questão da necessidade de enquadramento dentro de uma dinâmica capitalista do mundo contemporâneo.

## 1.2. Outros museus empresariais

A criação de museus empresariais não está relacionada a uma lógica analítica do passado. A proliferação de instituições de memória, nesses moldes, descortina que a tendência de criação de tais ambientes “vem sendo cada vez mais utilizada nas empresas como estratégia de marketing e relacionamento com a sociedade” (ANDREONI DE SOUZA, 2014, p. 177). Verifica-se uma preocupação institucional com a comunicação da empresa com os demais agentes envolvidos em sua cadeia e rede de valor. A imagem que a empresa deseja transmitir sobre si mesma acaba sendo a maior das preocupações em relação ao conteúdo a ser exibido. Infelizmente, tal processo acaba prejudicando uma problematização do passado que atenda a anseios sociais sem que se pese os interesses corporativos.

Uma análise dos espaços de memória empresarial acaba por levantar a seguinte pergunta: Seria possível que as instituições empresariais, que criam museus sobre si, conseguiriam elaborar espaços onde os interesses sociais fossem respeitados na mesma medida que os anseios corporativos? Em primeiro lugar, quanto ao fenômeno de patrimonialização de lugares de trabalho, Ferreira (2009) alerta sobre a transformação dos locais de memória para o recebimento do público visitante.

Estimulados pelo crescente turismo de natureza cultural, os agentes patrimoniais utilizam-se de vários recursos para tornar a estética industrial mais atrativa ao visitante, reproduzindo sob efeitos cênicos, os processos operacionais do objeto patrimonializado. Essa transformação geralmente oculta ou dissimula aqueles traços que evocariam os sinais de sofrimento inerentes a alguns processos produtivos. Tal é o caso, a título de exemplificação, dos processos produtivos relacionados à mineração. Em sua

expressão patrimonial não transparece o perigo nem os sentimentos de medo e insegurança que caracterizam essa atividade. (FERREIRA, 2009, p. 23).

Levanta-se a temática da atratividade dos espaços como ponto a ser levado em consideração pelo pesquisador que analisa as modificações realizadas para a construção de memórias. Observa-se um primeiro distanciamento entre o que é construído como memória e o que aparece como vestígio do passado. O recorte museológico opta por um tipo de construção narrativa sobre o passado. No entanto, as escolhas realizadas criam novas tensões.

Ao longo da realização dessa pesquisa, investigaram-se outras instituições que também possuem museus corporativos e verificou-se certa similaridade de conteúdos com o que é apresentado pelo Museu Hering. O que se pode observar é que as empresas que ainda necessitam possuir um posicionamento de mercado relevante, no período em que são produzidos os espaços de memória, costumam optar por um uso mercadológico do conteúdo apresentado. A empresa BIC, produtora de canetas e isqueiros, possui uma área em sua sede, na cidade Clichy, na França, onde se preserva o “passado” empresarial por meio da exposição de diferentes produtos feitos pela empresa ao longo dos anos. Da forma similar, a cervejaria Heineken, na cidade de Amsterdam, na Holanda, possui um prédio, intitulado como “Heineken Experience”, em que é possível a realização de uma visita que enfatiza as mudanças nos processos produtivos e de posicionamento da marca ao longo do tempo<sup>40</sup>. A empresa Victorinox, famosa pela produção de canivetes suíços, possui um espaço, na cidade de Ibach, na Suíça, onde são expostos produtos da marca e as mudanças de estratégia de mercado, principalmente entre o período da Primeira e Segunda Guerra. Gaudioso (2014) apresenta um trabalho sobre o Museu do Automobilismo Brasileiro, em Passo Fundo, que faz um breve apanhado de outros museus de fabricantes de automóveis europeus. Evidencia-se que

[...] nos museus dos fabricantes se busca marcar, confirmar ou mesmo instituir uma identidade da empresa, uma origem específica; assim, ao apresentar através do museu sua linhagem tecnológica ou filosófica de ação e princípios, expressos na museografia, o fabricante se valoriza perante a sociedade consumidora. Por tal razão, quase todas as indústrias possuem seus museus. Basta olhar as páginas de seus museus na internet e perceber (paralelas às fábricas) o que buscam comunicar. (GAIDIOSO, 2014, p. 41).

De forma geral, o que aparece na linguagem dos museus é uma comunicação que se relaciona com consumidores e investidores.

---

<sup>40</sup> Um pouco do conteúdo do museu pode ser encontrado na página: <<http://www.heineken.com/Heineken-Experience/>>.

No Brasil, o Museu Garoto<sup>41</sup>, da fábrica de chocolates Garoto, analisado comparativamente, apresenta um tipo de acervo que remete ao retrospecto de produtos e processos de fabricação do chocolate ao longo do tempo de atividade da empresa. Destacam-se as marcas de chocolate e as máquinas antigas utilizadas na produção, dispostas pelo espaço de forma similar ao que ocorre no Museu Hering, no caminho dos visitantes. A retratação do trabalho, por outro lado, aparece de forma mais aparente em fotografias dispostas ao longo da sala onde a exposição está instalada<sup>42</sup>. Todavia, destaca-se que a preocupação do ambiente está em apresentar os aspectos do processo de produção dos produtos e não as relações existentes no trabalho. Há, nessa perspectiva, um relato de uma funcionária da empresa, estampado em uma das paredes com uma foto utilizada, nesse caso, com o objetivo de prova, apresentando o processo de produção de bombons.

Antigamente chegavam na fábrica ‘caminhões’ de abacaxi e tudo era descascado manualmente. Fazíamos serão para preparar o doce. Também tinha bombom de banana, coco, passas, figo, laranja, damasco...

E tinha bombom de licor. Na seção de cozimento das frutas era preparado o licor. Havia uma máquina onde se encaixavam os tabuleiros e, automaticamente, pingava o licor dentro. Aí, os tabuleiros eram colocados na estufa para secar e só depois iam para a cobrideira para serem cobertos com chocolate e depois eram embrulhados. Eram quatro sabores. Eu me lembro do rum, uma delícia!

(Ana Maria Broeto, funcionária da Garoto entre 1957 e 1992). (GAROTO, 2016).

A questão do que deve ser exposto parece remeter ao problema da comunicação da empresa. Talvez, não seria possível haver outro tipo de discurso que privilegiasse os sujeitos do processo de produção, que pudesse expor os embates existentes nas relações de trabalho, que pudesse expor o sangue, o suor e o cansaço daqueles que efetivamente produzem. Tal tipo de abordagem poderia representar certo tipo de antagonismo para com a dinâmica capitalista contemporânea. Afinal, o espaço, se também pode servir como ferramenta de marketing e, conseqüentemente, servir de mecanismo para a obtenção de mais lucros, deve ter sua finalidade direcionada para esse fim. Há, tanto no Museu Hering, como no Museu Garoto, portanto, uma preocupação com a marca e com os processos produtivos, na caracterização de modelos de inovação que, em outros termos, pode servir para atender aos anseios de consumidores e de investidores.

Quanto as diferenças entre os dois últimos museus, se nota o fato de que o Museu Hering enfatiza a questão étnica enquanto que o Museu da empresa Garoto parece não

<sup>41</sup> O museu fica na cidade de Vila Velha no Espírito Santo e faz parte de um roteiro denominado pela empresa como “Chocotour”. Mais informações sobre o local estão no site da fábrica de chocolates.

<sup>42</sup> O museu pode ser visitado por meio do aplicativo Google Maps.

dar a mesma atenção ao tema. O interessante da comparação entre os dois espaços é o fato de que ambas as empresas foram fundadas por imigrantes alemães. Todavia, uma utiliza-se de tal fator mais do que a outra. Outro ponto de diferenciação pode ser observado pela abertura que se coloca na finalidade do espaço do Museu Garoto em “[...] fornecer suporte para a atual gestão da empresa” (GAROTO, 2016). Em nenhum texto sobre o museu se alia a existência do espaço como ferramenta de gestão da organização. Pelo contrário, uma entrevista jornalística na edição de outubro de 2010 do jornal Pano pra Manga expõe uma tentativa de rompimento com a utilização do espaço para promoção.

PPM<sup>43</sup> – O que o visitante pode esperar do Museu Hering?

Marília<sup>44</sup> – Um lugar inovador, que trata e preserva a comunicação do patrimônio industrial no Brasil. Vale ressaltar também que o Museu não é um lugar de promoção da Cia. Hering. É um lugar de reflexão crítica do processo industrial e da participação da indústria no cenário nacional e internacional. (PANO PRA MANGA, 2010, p. 2).

O que se analisa, entretanto, é o contrário. Há uma utilização do espaço para a promoção da empresa.

É importante destacar que a intenção da museóloga, Marília Xavier Cury, que é uma referência em museologia, leva em conta um modelo de museu emergente, não tradicional.

No modelo tradicional o objetivo de uma visita ao museu é a obtenção de conhecimento, e o essencial de uma exposição e/ou uma ação educacional em um museu é o conteúdo. O museu aspira a apresentar o significado e entende-se como uma janela para outras realidades. A mensagem expositiva é objetiva, e a ação educativa é uma representação clara e convincente. As formas de aprendizagem estão restritas à visão e ao pensamento e estão apoiadas na autoridade dos especialistas do museu. A experiência do público é o circuito que ele percorre na exposição e no museu.

No modelo emergente o objetivo de uma visita pode ser múltiplo e vinculado à experiência que se propõe. O essencial de uma ação museológica é o diálogo que se produz entre experiência da visita ao museu e o cotidiano das pessoas. O museu é um ‘desprestigitador’ ao mostrar as condições nas quais o significado é produzido, estimula a produção de outros significados e valoriza a subjetividade e as relações intersubjetivas que se dão em seu espaço. A experiência de aprendizagem está relacionada à participação ativa do público ao alcançar suas expectativas ritualísticas durante a visita; ele é agente de sua própria experiência e participa sensorial, emocional e fisicamente, pois utiliza o seu corpo como elemento para a apropriação do museu. O museu é instituição una na construção de uma realidade simbólica por meio do patrimônio musealizado. (CURY, 2006, p. 19-20).

---

<sup>43</sup> Pano pra Manga.

<sup>44</sup> Marília Xavier Cury é a museóloga responsável pela exposição “Tempo ao Tempo” no Museu Hering.

Verifica-se uma preocupação da autora com um tipo de abordagem museológica em que haja uma maior interação do público com os espaços do museu e com o que se propõe uma visitação mais interativa. Aparentemente, tal tipo de museu, o de modelo emergente, possui a capacidade de maior problematização de conteúdo. Entretanto, é possível perceber que as subjetividades dos que “consomem”<sup>45</sup> a exposição estão trabalhando em vários sentidos e estão sendo moldadas por várias influências, por poderes de diferentes ordens. O modelo emergente de museu representa uma prática existente no caso do Museu Hering. O ambiente do museu é, dessa forma, um local ideal para a disseminação de um tipo de ideologia não pautado por uma concepção ideológica marxista clássica ortodoxa. Não há a impressão de que alguém ou um grupo controla diretamente o que se está consumindo. Não há a imposição do que deve ou não ser consumido. É, por meio da interação com o espaço, que se cria a própria concepção subjetiva do que se experimenta. Dessa maneira, o espaço alinha-se a um local ideal para a propagação de um tipo de ideologia mais fluída. Onde os atores que a consomem a fazem por relacionar o que se está observando com a própria realidade social. Criam-se sentidos para aqueles que consomem. A construção de tais significados é feita por várias frentes, o que gera uma interação com o que pode ser entendido como o “império” de Hardt e Negri (2003).

Cury (2011, p. 367) apresenta ainda uma preocupação para com a questão da comunicação nos museus. A autora coloca que a comunicação e cultura estão relacionadas no que tange aos avanços contemporâneos propostos pelos museus. Há uma preocupação sobre o que a autora denomina de cultura “popular”, o lado que atua mais no sentido da interação, daqueles comumente desprestigiados. Ressalta-se a necessidade de que se saia da concepção de cultura erudita, de poucos acerca do conteúdo apresentado. É preciso que as exposições comuniquem sem discriminações. Quando se pensa tal lógica para o caso do Museu Hering, pode-se observar que não há um entrave em relação ao conteúdo ser exclusivo a determinados grupos. Entretanto, a acessibilidade não representa uma construção de subjetividades no caminho de um descortinamento do passado que abra o futuro. A comunicação do museu não foge das práticas mercadológicas necessárias ao capitalismo.

O caso da Cia. Hering remete uma preocupação, confirmada em outras fontes, em relação ao trabalho, em sempre se colocar os “colaboradores” como parte do processo de construção histórica da empresa. Os jornais internos da Cia. evidenciam tal tipo de prática

---

<sup>45</sup> Termo utilizado constantemente pela própria autora com uma carga não enviesada pelo lado econômico, mas sim, cultural.

que não aparece muito no espaço do Museu. “Somos hoje, a geração que faz a história que será narrada amanhã, somos os leitores que se debruçam sobre a experiência dos associados que estão aqui há mais tempo ou por que aqui passaram” (PANO PRA MANGA, 2006, p. 4). Há uma preocupação de gestão que parece buscar, por meio de tal tipo de abordagem, colocando todos como personagens dentro de uma narrativa histórica, uma motivação das funcionárias e funcionários, talvez, em busca de maior produtividade. O que aparece de interessante na construção discursiva está no fato de que a “possibilidade de fazer parte na história” está condicionada à “leitura” da experiência dos que previamente escreveram a “história” da instituição. No tipo de narrativa proposta, deve-se buscar em um modelo de história tradicional os exemplos do passado, expostos por meios como o Museu, para direcionar as ações do presente. Tal tipo de abordagem será melhor articulada no tópico 1.3 desse capítulo.

### 1.2.1. Diferentes discursos sobre o Museu Hering

A apresentação do museu pela Cia. Hering apresenta variações em relação ao público ao qual se destina o texto que especifica as atividades propostas. Textos destinados aos visitantes remetem a uma exposição que busca, de forma direta, “resgatar, preservar, divulgar e perpetuar a história das marcas de moda mais tradicionais do Brasil” (TURISMO BLUMENAU, 2016)<sup>46</sup>. Todavia, textos destinados ao público interno da empresa, direcionado por meio dos jornais internos da organização, apresentam outro tipo de discurso:

A exposição que inaugura o espaço do Museu Hering tem como foco:  
 - informar sobre a trajetória da Cia. Hering;  
 - refletir sobre empreendedorismo;  
 - valorizar o patrimônio industrial de Blumenau;  
 - pensar sobre moda como expressão cultural e social. (PANO PRA MANGA, 2010, p. 1).

Observa-se uma exaltação do empreendedorismo e da questão industrial como elementos de atratividade da exposição. É importante que se coloque que o museu tem, nessa linha, o papel de servir de exemplo para os visitantes que ali adentram. Caso quem esteja visitando o espaço seja funcionário ou funcionária, a “atração turística” pode ter uma

---

<sup>46</sup> Apesar do material citado possuir a data de 2016, verificou-se que os panfletos sobre os roteiros turísticos da região apresentam o mesmo texto desde que foram produzidos. Optou-se pela citação do último panfleto existente por conta da não existência de datas nos materiais de divulgação o que gera, dessa forma, a impossibilidade de definição exata do momento de produção do material.

dupla finalidade: não apenas lúdica, mas também de integração institucional. Sobre essa última finalidade, pode-se destacar o fato de que, como parte do treinamento de novos funcionários da empresa, uma visita ao espaço é sugerida pelo departamento de gestão de pessoas. Os informativos internos da empresa, investigados de 1990 a 2012, evidenciam a existência de treinamentos em Blumenau que auxiliam no processo de integração institucional.

A centralidade da matriz da empresa em Blumenau faz com que diversos treinamentos da organização aconteçam na cidade. Contudo, há um outro elemento que ratifica o uso da cidade: o fato de que a existência de uma memória sobre a construção da região e da empresa, vinculada a capacidade de inovação dos fundadores da instituição, ser muito forte. A utilização de “exemplos de sucesso” da organização serve como ferramenta de alinhamento institucional para os funcionários que não possuem uma constante relação com a memória presente na cidade. Os informativos internos investigados evidenciam tal tipo de posicionamento de gestão por meio da oferta de prêmios por desempenho. Os prêmios, costumeiramente, são viagens a Blumenau que, apesar da finalidade lúdica, servem também como integração à “história” que a empresa deseja manter de si. A premiação carrega também uma concepção de crédito por parte dos trabalhadores com a empresa e relativiza, conforme Agamben (2013) e Benjamin (2013), a falta de diferenciação entre folga e trabalho.

O Museu, nesse sentido, inaugurado em 2010, aparece em um contexto onde há uma necessidade latente de legitimação de um tipo de memória por parte da empresa. Analisando-se as estratégias de gestão da empresa, que se utilizam de tal tipo de memória, pode-se auferir que há uma demanda, por parte da gestão da empresa, para que o espaço seja criado. Entretanto, é preciso que se investigue até que ponto tal tipo de estratégia apresenta impacto no cotidiano dos envolvidos com a dinâmica empresarial.

Uma breve análise dos livros de registro de visitas do Museu aponta que o público que frequenta o espaço apresenta uma composição variada. Apenas de 5% a 10% do público total<sup>47</sup> é composto por funcionários ou ex-funcionários da Cia. Hering. Porém, é preciso que se relativize tal número por conta do fato de que as visitas, usualmente, ocorrem na companhia de outras pessoas não ligadas diretamente à instituição. Há uma política institucional que busca alimentar um laço entre a empresa e a família dos sujeitos

---

<sup>47</sup> Tal aproximação estatística foi realizada pegando-se amostras dos livros de registro de registro de visita do Museu. Infelizmente, a fonte não foi disponibilizada para uma análise mais aprofundada, o que possibilitaria um número mais exato.

envolvidos com a Hering. Um exemplo de tal prática é dado pelo programa “Empresa Doce Lar”, onde se incentiva que as relações familiares e empresariais sejam relacionadas<sup>48</sup>.

Confira alguns dos principais projetos desenvolvidos pela Cia. Hering em 2007:

Empresa Doce Lar – Programa de visitas especialmente desenvolvido para aproximar funcionários, familiares e empresa, onde os convidados conhecem a Cia. Hering dentro de um roteiro que mescla conhecimento técnico, emoção e divertimento com a realização de uma gincana entre equipes brincadeiras e um almoço especial. (PANO PRA MANGA, 2008, p. 6).

Há uma visão da empresa como extensão do lar. Prost (2015) apresenta um processo de “democratização da vida privada” ao longo do século XX na Europa. O autor mostra como a dinâmica social industrial possibilitou que os “muros” da vida privada fossem construídos para todas as camadas sociais (o que antes ficava exclusivo às camadas mais abastadas). Uma costureira, por exemplo, dividia seu espaço privado, sua casa, com o espaço de seu trabalho. Um cliente, do início do século XX poderia “invadir” o espaço privado da costureira em um domingo ou em um momento inoportuno, batendo na porta e demandando por serviços. A fábrica, na visão do autor, serve como um facilitador do processo de separação entre privado e público. Às 18:00 horas se bate o cartão e se volta para casa. O escritor também coloca como a construção de unidades residenciais nas proximidades das fábricas serviram como um mecanismo patriarcal de controle da mão de obra<sup>49</sup> que vai sendo rompido ao longo do recorte temporal proposto. A análise do caso da Cia. Hering, todavia, revela algo mais amplo. A visitação da família ao ambiente de trabalho serve para o estabelecimento de um vínculo afetivo com a empresa. O caso da Hering não trata apenas de uma proximidade material, mas também afetiva. A empresa sequer apresenta os benefícios materiais de colocar a escola ou a residência do trabalhador junto dela. Opera-se direto no desejo/na mente/na formação. A tática é mais abstrata, entretanto, mais eficaz, como evidenciam Hardt e Negri (2014) em relação ao uso de subjetividades para controle do trabalho. Cria-se um direcionamento dos desejos dos sujeitos, por meio da necessidade, por exemplo, de uma qualificação cada vez maior que faz com que haja uma dependência do trabalhador em relação à empresa.

O Museu serve, portanto, como meio de propagação de uma narrativa específica sobre a Cia. Hering. Tal narrativa é constantemente reforçada por meio de incentivos à

<sup>48</sup> O programa é anterior ao Museu, o que reforça a demanda, como mecanismo de gestão, para a criação do lugar de memória.

<sup>49</sup> Mas também criador de benefícios materiais para os trabalhadores envolvidos, como a oferta de escolas.

visitação ao local de memória, treinamentos institucionais e materiais corporativos internos, como os informativos e jornais. Destaca-se que todos os materiais investigados, que auxiliam na composição do determinado tipo de narrativas, atendem a anseios corporativos estratégicos, definidos de cima para baixo na organização. Os próximos tópicos desse capítulo abordarão as formas como tal tipo de memória é reforçada em outros espaços que não o do museu. Por hora, vale a pena ressaltar o fato de que algumas questões, como o “empreendedorismo” dos fundadores da Cia. Hering, rompem os muros da empresa e influenciam na construção de memórias mais amplas, visto que não se limita a empresa, mas se articula com a história da cidade, do Estado, da imigração e dos novos arranjos do capitalismo no século XXI.

### **1.2.2. A sacralização do empreendedorismo**

A questão da exploração de subjetividades nas relações de trabalho, na Cia. Hering, se manifesta, também, por meio da sacralização do empreendedorismo. Observa-se uma mudança de perspectiva na dinâmica de trabalho que faz com que continuamente se explore forças de produção e reprodução. Tratando de tal dinâmica em nível mais amplo, alguns autores contemporâneos, como Negri e Hardt (2003), auxiliam em uma análise sobre o tema:

As grandes potências industriais e financeiras produzem [...] não apenas mercadorias mas também subjetividades. Produzem subjetividades agenciais dentro do contexto biopolítico: produzem necessidades, relações sociais, corpos e mentes – ou seja, produzem produtores. Na esfera biopolítica, a vida é levada a trabalhar para a produção e a produção é levada a trabalhar para a vida. É uma grande colmeia na qual a abelha rainha supervisiona continuamente produção e reprodução. Quanto mais profunda a análise, mais ela descobre, em níveis crescentes de intensidade, a construção interligada de relações interativas. (HARDT; NEGRI, 2003, p. 51).

Ressalta-se a questão do trabalho para a vida e a vida para o trabalho, algo que se assemelha a perspectiva do capitalismo como religião, onde se confunde folga com trabalho, prazer com labor. Há, nesse sentido, uma ideologia que permeia o funcionamento de tal estruturação social.

Treinamentos realizados pela Cia. Hering evidenciam o funcionamento de tal lógica.

Treinamento Equipe Alta Performance  
Investir no desenvolvimento profissional do colaborador, aperfeiçoar suas habilidades e ampliar seus conhecimentos. Foi com base nesse conceito que o

Treinamento de Alta Performance proporcionou a todos os Gerentes e Supervisores de Lojas Próprias da Cia. Hering, uma experiência única que será lembrada para sempre!

A ação ocorreu entre os dias 28/09 a 02/10 [2009], em Blumenau e contou com a participação de 60 **colaboradores** que atuam nas lojas.

No primeiro dia o auditório da Matriz<sup>50</sup> serviu como palco para abertura do Sr. Ronaldo Loos, Diretor Comercial, que enfatizou a importância de cada colaborador na busca pelo resultado necessário e esperado pela Cia Hering.

Na sequência, a intensa agenda foi composta pelas áreas ligadas ao varejo e uma visita técnica ao fluxo produtivo na Unidades Malharia e Itororó.

E clima empolgado, um dos momentos mais esperados aconteceu em meio a natureza. O treinamento Vivencial é um programa interno da Cia. Hering que estimula o trabalho em equipe, com provas reais que acontecem ao ar livre em meio a área de mata atlântica, preservada pela empresa. O resultado foi excelente na visão de todos os participantes que não mediram esforços e se dedicaram muito em cada etapa!

Parabéns a todos que proporcionaram esse momento inesquecível a equipe de lojas próprias e ao próprio time<sup>51</sup> que se dedicou com muita bravura! (PANO PRA MANGA, 2009, p. 2).

Nota-se, em primeiro lugar, uma tentativa de valorização da mão de obra interna. A realização do treinamento, com o intuito de aperfeiçoar “habilidades” e ampliar “conhecimentos”, expõe um investimento em qualificação para o trabalho, provavelmente, com cursos ou práticas que atendam a interesses corporativos (como maiores lucros e menores custos). Nesse sentido, é preciso que se pense em que “habilidades” são interessantes para a empresa. Apesar do fato de fazerem parte da organização com vivências diárias, em que medida as “habilidades” inerentes aos trabalhadores, que existem independentemente ao trabalho na empresa, auxiliam nos anseios capitalistas da Cia. Hering. Aparentemente, os treinamentos buscam não o desenvolvimento de “habilidades” (novas ou antigas), mas o enquadramento dentro de uma lógica corporativa, o que pode se dar por meio de ritos semelhantes a práticas religiosas. É necessário um direcionamento.

A utilização do termo “colaboradores” no lugar de trabalhadores ou funcionários demonstra uma tentativa discursiva de fazer com que as pessoas envolvidas nas relações de trabalho se sintam parte da empresa. O uso do termo indica uma prática da administração de empresas que coloca as pessoas envolvidas nas relações de trabalho como pensantes e não apenas como meros executores das práticas laboriosas. A utilização corporativa do termo “funcionário” remete a uma empresa com “meia dúzia de cabeças pensantes [que] define[m] os rumos do negócio, enquanto a base apenas obedece ao comando sem estar diretamente comprometida com o resultado” (ESTEVEES, 2014).

<sup>50</sup> Refere-se à sede da empresa no bairro Bom Retino, não a uma igreja matriz.

<sup>51</sup> O uso do termo “time”, assim como o termo “colaboradores” (que será mais analisado adiante) foi utilizado como forma de se apontar a importância de todos os trabalhadores dentro das relações de trabalho.

Diferentemente, o uso do termo “colaborador” remete a uma organização em que “todos são responsáveis pela qualidade do produto final, cada um contribuindo com todo o seu potencial criativo para alcançar resultados” (ESTEVES, 2014). Dessa forma, coloca-se o que

Organizações de sucesso estão estruturadas numa base de colaboradores competentes, que cooperam entre si, potencializando os resultados. Ou seja, contam com pessoas capazes de lidar com a complexidade das exigências dos seus clientes internos e externos, de tomar decisões e de entregar além do esperado, de forma a iluminar com sua criatividade um raio maior do que o seu campo de atuação convencional, seja ele qual for. (ESTEVES, 2014).

Entretanto, é preciso que se aprofunde a questão.

Por estarem inseridos dentro de uma lógica de organização hierárquica do trabalho, em que medida é possível que os trabalhadores pensem o andamento da organização? Na mesma linha, se a empresa é pensada pelos trabalhadores, na construção de um caminho (estratégia empresarial), porque as atitudes tomadas não visam um maior privilégio individual em detrimento das necessidades capitalistas da empresa? Tais questionamentos evidenciam que o cotidiano empresarial não pode se valer de uma colaboração nos termos propostos. Abre-se, novamente, a problemática da subjetividade. A dinâmica empresarial parece estar inserida dentro uma nova lógica social. Um capitalismo pós-moderno, como afirma Harvey (1999), em que não se demanda mais um controle disciplinar latente para que a roda da economia continue a girar. Há um processo de flexibilização da mão de obra que faz parte de um sistema contínuo de “desequilíbrio geográfico” que ainda mantém uma dinâmica de desigualdade social (HARVEY, 1999, p. 192). Assim, a aparente possibilidade de participação no processo capitalista esconde um jogo de antagonismos, mais complexo onde um controle, de subjetividades, exerce influência sobre trabalhadores e trabalhadoras.

O controle das subjetividades atua, por exemplo, no antagonismo existente entre o uso do termo “colaborador” e a ênfase em um resultado esperado. Ressalta-se a fala do “[...] Diretor Comercial [da Cia. Hering], que enfatizou a importância de cada colaborador na busca pelo resultado necessário e esperado pela Cia Hering” (PANO PRA MANGA, 2009, p. 2). A aplicação do termo “colaborador” remete a uma atuação em conjunto daquele que colabora com toda a empresa. Porém, o discurso do diretor da empresa limita essa atuação. O colaborador deve agir buscando um resultado que, além de necessário, é esperado pela empresa. De outra forma, evidencia-se uma dinâmica em que se institui uma ideologia de trabalho que pressupõe uma atuação de corpo e alma daquele que

trabalha, não apenas uma submissão. Apesar da empresa esperar algo do trabalhador, ele atua, de forma quase que automática, como colaborador, ofertando cooperação para a empresa. Há um novo conceito de ideologia envolvido no processo de trabalho.

Adorno; Zizek (1999, p. 300) apontam a problemática da ideologia em relação ao fato de que se sabe o que se está fazendo, mas mesmo assim continua-se a fazer. No caso da troca de mercadorias, os trabalhadores podem saber sobre a questão da exploração, em relação a determinação do valor pelo tempo de trabalho e, mesmo assim, continuar realizando trocas. O que se coloca é que saber da existência de uma assimetria não interfere na dinâmica do processo. A determinação continua a existir. Da mesma forma, ao se pensar a relação da ideologia com a colaboração, no caso da Cia. Hering, pode-se levar em conta que os trabalhadores saibam de suas condições de desigualdade, em relação ao poder de barganha gerado pela venda de sua força de trabalho. Porém, continuam a colaborar para os anseios da empresa por conta de uma ideologia existente nas relações de trabalho.

A forma como o treinamento é encaminhado também remete a um caráter sacralizado. O fato do treinamento ter se iniciado em um auditório e ter terminado ao ar livre remete a uma sequência lúdica que não mais empurra uma doutrina de forma maçante, mas sim produz desejos. Quase utilizando a mesma estratégia do Museu Hering, ao se optar por um tipo de exposição em que os visitantes interajam mais com a exposição. A fala do diretor da empresa em um auditório pode se assemelhar a um sermão de um pastor de uma igreja cristã<sup>52</sup>, que trabalha com seus fiéis a interpretação de palavras bíblicas ao longo de um ritual determinado. Entretanto, ao sair do ambiente estipulado, comum, para os treinamentos, passa-se para uma nova atribuição de sentido ao que se está proferindo. O treinamento “Vivencial” coloca em voga a ideologia como algo que não é mais imposto, mas que se deve desejar e se viver.

A questão da subjetividade também é trabalhada em outros treinamentos e expõe um outro elemento importante, o empreendedorismo.

Durante o seminário, a exemplo dos anos anteriores, houve uma gincana de interação e conhecimento em que uma das provas consistia em preparar uma apresentação teatral sobre líderes inspiradores. As equipes fizeram um excelente trabalho e representaram o carisma de **Jesus Cristo** – um líder que mudou a História da Humanidade, contaram sobre o empreendedorismo de **Bruno e Hermann Hering**, que transformaram um sonho na maior indústria têxtil do Brasil, demonstraram a determinação de **João Carlos Martins**, um pianista que se transformou em maestro, comprovando que não há limites para

---

<sup>52</sup> O exemplo também pode se estender a qualquer igreja que trabalha com a interpretação de textos sagrados e possui rituais determinados, como uma missa ou um culto.

quem tem vontade e metas e, finalmente, mostraram um pouco da trajetória de **Patch Adams**, o médico que contagiou a medicina com seu bom humor e está ensinando ao mundo que saúde e sucesso dependem, essencialmente, da forma como cada um encara sua vida. As lições de liderança compartilhadas durante o Seminário certamente continuarão inspirando líderes da Cia. Hering e as apresentações realizadas no encerramento da gincana são um convite a reflexão:

**Quem inspira você?**

**A quem você inspira?**

**O que você faz muito bem?**

**Em que você poderia ser melhor?**

Pense nisso e faça de sua presença um presente para às pessoas que estão a sua volta!

Ser líder é isso: dar o melhor de si ao mundo! (PANO PRA MANGA, 2008, p. 5).

Da mesma forma que o treinamento anterior, há, em primeiro lugar, a realização de atividades lúdicas que buscam o aparecimento de desejos. A gincana atua, nesse caso, da mesma forma que o treinamento ao ar livre. Em outra parte do texto aparece a questão da busca por “líderes inspiradores”, que remete a uma determinação do presente por meio de exemplos do passado. O que chama atenção é o fato de serem escolhidos Jesus Cristo, uma figura religiosa, e os irmãos Hering, como exemplos de empreendedorismo.

A ligação das relações de trabalho com uma dinâmica religiosa, evidenciada pela escolha de Jesus Cristo como exemplo de liderança, sugere uma utilização do discurso religioso como elemento de estímulo de subjetividades. Buscar o “carisma” de Jesus significa cativar pessoas que estão próximas, que atuam em postos de trabalho que sofrem influência direta do “líder” da organização, que está sendo treinado. Assim, o uso de uma figura religiosa sugere a articulação do capitalismo como religião, em uma perspectiva em que o que ocorre internamente e no entorno da empresa, organiza-se de forma similar a ritos sagrados.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, o exemplo dos irmãos Hering remete a uma série de práticas, empreendedoras, que subjetivam desejos nos envolvidos. É preciso ter sonhos e coloca-los em prática. Todavia, é preciso que se pense os limites para isso. Possivelmente, os sonhos de trabalhadores da Cia. Hering não podem ser os mesmos dos irmãos Hering. O termo sonho destaca-se no texto de forma similar ao que o termo “habilidade” aparece na fonte anterior. Desse modo, pode-se observar uma relação entre empreendedorismo e colaboração. Em ambos os casos se deseja o desenvolvimento de características interessantes aos anseios capitalistas da Cia. Hering. Como colaborador, pensa-se em equipe e como empreendedor se põe em prática as ações necessárias para o crescimento econômico da empresa. As duas palavras, “empreendedor” e “colaborador”, insinuam uma reestruturação do capitalismo. O termo “colaborador” minimiza a ideia de

exploração e o termo “empreendedor” coloca o sujeito no centro da ação, criando um tipo de empoderamento controlado.

É importante ressaltar que na década de 1990, conforme apontam os textos de Lins (2000), Carvalho Júnior; Cário e Seabra (2007) e Goulart Filho (1999), o setor têxtil, incluindo a empresa Hering sofreu com os impactos da abertura comercial. Uma reestruturação produtiva fez-se necessária aos objetivos estratégicos da empresa e grande parte da produção, que antes se dava internamente, passou a ser terceirizada. Para tal período, um discurso que privilegia uma lógica empreendedora poderia ser interessante. Muitos trabalhadores e trabalhadoras, foram demitidos da empresa e incentivados a continuarem a produzir para a empresa como microempresários. A cooperativa de crédito da Cia. Hering atuou como financiadora dos investimentos individuais<sup>53</sup>. Para a companhia, a possibilidade de operação com uma mão de obra terceirizada foi fundamental para a diminuição dos custos de produção, principalmente, no que se refere aos encargos trabalhistas. Dessa forma, é preciso que se pondere o uso da sacralização do empreendedorismo. O discurso de defesa de uma perspectiva empreendedora pode servir para que realmente se busque novos caminhos econômicos, se abram novos negócios. Hoje, ele é usado como incentivo a um certo tipo de ideologia de trabalho. O Museu Hering atua nesse sentido, disseminando um modelo de empreendedorismo.

Ao se pensar o Museu Hering como algo análogo a um templo religioso, verifica-se que existem discursos propagados, sobre o empreendedorismo, que servem para exemplificar práticas a serem adotadas pelos trabalhadores que visitam o local. A utilização dos exemplos do passado, de forma tradicional, é o mecanismo usado para tal empreitada. O próximo tópico discutirá de que forma se dá a visão do trabalho em outras esferas da Cia. Hering.

### 1.3. Outras visões do trabalho na empresa

O trabalho na empresa é apresentado dentro de uma perspectiva de história tradicional. Destacam-se os feitos de grandes personagens do passado que parecem ter construído sozinhos os rumos da empresa, que desembocam no presente se projetam para o futuro. Tal tipo de abordagem não é exclusiva dos materiais produzidos e pela

---

<sup>53</sup> Existem fontes orais, disponíveis no arquivo histórico da cidade de Blumenau, que demonstram a importância de tais incentivos financeiros para que se evitasse que os trabalhadores demitidos ficassem desempregados.

exposição, no Museu Hering. Verificam-se indícios de uso desse tipo de narrativa nos jornais internos da empresa, apresentados na introdução desse trabalho.

Há 130 anos, quando os irmãos Hermann e Bruno Hering iniciaram este legado, tinham o sonho de construir algo grandioso, muitos passos desta caminhada estão registrados e ficarão marcados eternamente<sup>54</sup>! Porém, muito além da coragem, garra e **empreendedorismo**, estes dois irmãos ensinaram que **pensar e planejar o futuro**, é essencial para **alcançar os sonhos!** (PANO PRA MANGA, 2009, p. 1, grifo meu).

As expressões grifadas evidenciam uma linguagem que, mais do que falar do passado, fala do presente. A citação expõe elementos que constituem uma ideologia adotada no presente em que o discurso é proferido. A ideia do empreendedorismo, do planejamento do futuro e o alcance de metas (sonhos) são elementos que norteiam a lógica do capitalismo contemporâneo em busca, por exemplo, de motivação.

Em vários exemplares dos jornais internos, em diferentes anos, aparecem matérias com o título de “conheça um pouco de nossa história”. Averigua-se que, nos discursos que fazem breves “relatos históricos” da organização, destacam-se as trajetórias dos irmãos Hering na construção da empresa. Quando os discursos se separam dos roteiros clássicos sobre a empresa, que remetem ao século XIX, evidenciam-se trajetórias de funcionários que servem como exemplos a serem seguidos pelos demais.

#### Entrevista

Realizamos uma entrevista com um **ex-colaborador** muito especial. O Sr. Carlos Estefan, que em 30 de novembro completará 101 anos de idade, trabalhou 30 anos na Cia. Hering no setor de tinturaria. **Patriarca de uma grande família**<sup>55</sup> com 40 netos 42 bisnetos e 17 tataranetos, o Sr. Estefan nos conta um pouco da sua experiência:

“Gostava muito de trabalhar na Hering, iniciei na década de 30 e trabalhava na tinturaria carregando fardos de malha. As vezes começava as cinco horas da manhã até as dez da noite. Saía de casa as 4:00 e ia caminhando até a fábrica, que na época ainda era no bairro Bom Retiro. Toda a família Hering era muito boa com os funcionários, especialmente o presidente Sr. Ingo Hering que era querido por todos, independente do setor onde trabalhávamos. A experiência de trabalhar na Hering foi muito importante para mim, pois aprendi processos interessantes e fiz muitos amigos, dos quais me lembrarei para sempre.”

Parabéns ao Sr. Carlos Estefan pela sua simpatia e disposição mantida ao longo de seus 100 anos muito bem vividos. É uma bela história de vida, exemplo para todos nós! (PANO PRA MANGA, 2010, p. 2, grifo meu).

Nota-se um discurso onde são colocados relatos que exaltam a empresa e as vivências tidas dentro da organização. Em nenhum momento, obviamente, cria-se algum tipo de conteúdo que possa gerar conflitos com os anseios institucionais. A história de

<sup>54</sup> Há um sentido religioso implícito na expressão “marcados eternamente”.

<sup>55</sup> A questão do patriarcado na história da empresa é bastante presente. Hering (1987), que será mais discutida ao longo desse texto, problematiza a questão como uma característica positiva da empresa.

vida parece ser a mesma história da empresa. Dessa forma, apresentam-se relatos exemplares que servem como mecanismos, de certo modo, propagandísticos sobre os modos de vida existentes no contexto produtivo. Sido Stribel, que depois de aposentado, desde a abertura, faz parte da equipe do Museu Hering, também tem sua história contada pelos jornais. Tal personagem aparecerá ainda nesse capítulo por conta de uma entrevista realizada e publicada pelo Museu.

Uma outra questão relevante sobre a imagem do trabalho está na questão da retratação do trabalho feminino, que será mais aprofundada no próximo capítulo. Porém, de forma introdutória, observa-se, ao se realizar uma análise externa, que não fica presa apenas ao conteúdo, dos jornais internos da organização, um direcionamento discursivo para o público feminino, de forma estereotipada. Os jornais costumam, quase que em todas as edições, colocar receitas ao fim de cada edição<sup>56</sup>. Apresentam-se “dicas” de pratos para cada época do ano, conforme o período de publicação. Nessa área do jornal, a voz das “colaboradoras” da organização ganha uma publicidade que não aparece, da mesma forma, em outros pontos. As receitas são, em vários momentos dos jornais, apresentadas pelas próprias trabalhadoras da organização, com a roupagem de dicas. Os textos, porém, não recebem o mesmo tratamento estilístico dos relatos exemplares usados nas edições.

A elaboração do conteúdo fica a cargo de uma equipe de comunicação composta, quase sempre, por mulheres. O que pode ser comprovado pelos relatos da equipe de comunicação e as diversas fotos existentes nos jornais. Ratifica-se, entretanto, que o conteúdo apresentado é colocado em uma visão feminina, de forma diferente de uma visão feminista. A mulher é vista dentro de uma perspectiva que a coloca dentro de papéis sociais definidos, sem o questionamento do que está posto. Há, de certa forma, um conteúdo que corrobora com os locais definidos para as mulheres.

Dia Internacional da Mulher

Mulher

Você têm a delicadeza das flores, a força de ser mãe, o carinho de ser esposa, a reciprocidade de ser amiga, a paixão de ser amante, e o amor de ser mulher! Você é um pouco de todas as mulheres: calma, agitada, lenta! Vaidosa, charmosa e turbulenta. Enfim, você á a mulher ideal!

Aquela que é maravilhosa acima de tudo e que pode com um sorriso provocar amor e felicidade.

---

<sup>56</sup> Praticamente todos os jornais investigados apresentam pelo menos uma receita em seu conteúdo. O que muda, quanto à forma, está no fato de que as receitas podem não aparecer na última página das edições, mas sim no meio. Tal fenômeno ocorre em menos de 10, de todas as edições investigadas.

Você é aquela mulher que mostra a sua beleza todos os dias e de várias formas, que mesmo com o passar dos anos, têm sempre o sorriso de menina, que, embora não seja perfeita, pois somente Deus o é, busca a perfeição  
Em todos seus gestos.  
Você é a mulher ideal! Aquela que mesmo não sendo Deusa, sabe como ninguém trazer um pedacinho do céu!  
Parabéns à todas as mulheres mais do que especiais da Cia. Hering! (PANO PRA MANGA, 2008, p. 3).

O texto segue a lógica da sacralização das trabalhadoras e expressa um sentido altamente religioso. A mulher é vista como trabalhadora, mãe, esposa, deusa, santa, ideal e mulher. Todos esses termos parecem criar um discurso para glorificação do feminino, que é tão importante para a produção em uma empresa têxtil, onde as costureiras, como modelo de função, executam o papel propositivo desse tipo de indústria. As costureiras executam a atividade fim dentro da Cia. Hering. Há também o fato de que o papel da mulher, estereotipado, é evidenciado sem um questionamento sobre a forma que as relações sociais são dadas.

As construções textuais parecem naturalizar a questão. Um indício de que existe um processo de naturalização está na existência de relatos que apresentam histórias de mulheres que realizam uma dupla jornada, além da doméstica (o que poderia ser considerado uma tripla jornada), seja fazendo faxina ou vendendo doces, para complementação da renda familiar. Não se questiona o fato de que se necessita uma nova ocupação para complementação da renda. Mas sim, exalta-se o caráter de luta das pessoas nessas condições. Há uma contradição de conteúdos por conta de momentos em que se toca nas questões de desigualdade entre homens e mulheres. A empresa é colocada como extensão do lar. O tipo de discurso utilizado, de exaltação feminina, ajuda a pregar a ideia de que a empresa não cerceia nem inibe a capacidade empreendedora da mulher, que consegue administrar diversas atividades ao mesmo tempo. Arantes (2014) problematiza a questão da exaltação do empreendedorismo nas favelas como forma de realização de uma auto-gestão. O empreendedorismo, muitas vezes, como o autor evidencia, não é um caminho escolhido, mas sim um meio único para a sobrevivência. Nesse sentido, a existência de uma dupla jornada evidencia a necessidade de se “dar um jeito” para que se consiga uma renda extra.

Ainda sobre a mulher, o seguinte trecho apresenta uma tentativa da empresa em colocar o ambiente de trabalho como um espaço igualitário.

Foco na Sustentabilidade!  
Nas edições anteriores do Pano pra Manga, conferimos as duas primeiras metas do milênio: Acabar com a fome e a miséria e educação básica de qualidade para todos. Confira nesta edição a terceira meta do milênio!

**Promover a igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres**

A desigualdade de gênero começa cedo e deixa as mulheres em desvantagem para o resto da vida. Nestes últimos sete anos, a participação feminina em trabalhos remunerados cresceu pouco.

**Você Sabia?**

**Que as brasileiras apresentam maior esperança de vida ao nascer (75,8 anos, contra 68,4 dos homens), maior taxa de alfabetização e maior taxa bruta de frequência à escola?**

**Fonte: [www.pnud.org.br](http://www.pnud.org.br)**

Na cia Hering mais de 70% do quadro geral de colaboradores é do sexo feminino. Entre os cargos de liderança, 42% são mulheres, especialmente em cargos de chefia nas lojas Hering Store. As oportunidades de crescimento na empresa são igualmente disputadas por homens e mulheres. (PANO PRA MANGA, 2008, p. 5).

O vocabulário utilizado no texto, como a palavra “sustentabilidade”, por exemplo, sugere uma preocupação com o bem-estar social. Há uma reivindicação empresarial capitalista da “igualdade de gênero”. Nesse sentido, é importante destacar a análise de Zizek (2003, p. 142) acerca da formação do gênero como um processo de espelhamento parecido com o processo de definição do valor de mercadorias. O autor aponta o fato de que o ser humano só se identifica com determinado gênero a partir do momento em que se compara com outras pessoas na sociedade. Tal identificação, entretanto, pode ser utilizada, dentro de uma ordem capitalista, para a venda de produtos ou, reforçada para que se defenda interesses antagônicos ao que a identificação deseja inicialmente. No caso da fonte citada, nota-se uma hierarquização social falsa onde, aparentemente, todos possuem a mesma oportunidade de crescimento profissional. Entretanto, Jinkings (2002) aponta a desigualdade entre homens e mulheres existente no setor têxtil de Santa Catarina quanto à ocupação de cargos.

A maior inserção feminina na indústria têxtil catarinense não implica em ocupação proporcional de cargos de chefia. As mulheres, tradicionalmente, estão alocadas em postos de trabalho hierarquicamente inferiores na estrutura ocupacional das empresas. (JINKINGS, 2002, 87).

A autora ainda coloca, utilizando entrevistas como uma de suas principais fontes de pesquisa, a dificuldade das mulheres em ocuparem posições de chefia e conseguirem maiores salários. Assim, é importante que se coloque que o discurso de exaltação da mulher aparece como uma forma ideológica de se esconder e de se usar da desigualdade.

#### 1.4. Industrialização e influência da imigração

Esse tópico tem a finalidade de expor, brevemente, as formas pelas quais são representadas as relações de trabalho, do Vale do Itajaí, na historiografia de Santa

Catarina. Para isso, serão analisados materiais historiográficos de uso frequente em pesquisas acadêmicas sobre a região. Temáticas como a religião e a imigração, em relação ao processo de industrialização da região, são características constantes de tais textos. Dessa maneira, a importância desse tópico está em investigar de que forma tais elementos são provenientes de uma tradição inventada pela Cia. Hering ou presente em outros meios.

A relação da historiografia com os discursos produzidos pela empresa evidencia-se na seguinte citação comemorativa dos 120 anos da Cia. Hering:

Hering 120 anos

Na comemoração dos 120 anos nada melhor do que reviver um pouco da história da Cia Hering. Conheça parte do panorama daquela época, através de dois textos extraídos do livro “Colonização e industrialização no Vale do Itajaí”, de Maria Luiza Renaux Hering:

“Ao mudar-se a sede da empresa para seu local definitivo, no bairro Bom Retiro, dependências foram construídas para acomodar os primeiros empregados. O dormitório feminino ficava no prédio da própria malharia. No segundo andar: atrás da fábrica, sobre o moinho d’água, alojavam-se os homens. As refeições também eram preparadas no local de trabalho, repetindo-se o velho hábito dos artesãos europeus de prover com casa e comida os seus colaboradores. O cenário que envolvia aquela pequena célula de trabalho que, aos poucos, se reproduzia, era bucólico e típico da paisagem local: a casa de moradia, ao lado da fábrica, que alojava também os primeiros operários, formava um conjunto com os morros cobertos de mato e com os pastos e roças de plantio, por onde corria sereno, na sua função de mover os teares, o ribeirão que batizara o ambiente de Bom Retiro”.

“A mostra de zelo paternal foi o comportamento de Bruno Hering em relação aos operários da firma. Sendo ele responsável pela parte social da empresa, tentou dar, além de assistência material, apoio moral e espiritual aos seus colaboradores e, com essa finalidade, criou uma biblioteca. Verificando que a frequência era pouca, passou ele mesmo a ler textos à noite aos operários, na sala de refeição da fábrica. A fim de suplementar o ganho, e de acordo com a tradição, os operários em geral tinham, no terreno de suas residências, pequenas plantações de hortaliças ou pequena criação de gado ou ambos; ou então, ajudavam nas colônias de seus pais”. (JORNAL HERING, 2000, p. 3).

Observa-se a utilização, pela empresa, de um tipo de historiografia que ressalta, além da imigração e o passado europeu, o papel da empresa na construção da região. Há nesse sentido, uma tentativa de se reforçar uma memória de construção da região graças ao protecionismo, ou paternalismo, existente na empresa. A investigação que segue irá explorar essas e outras questões presentes na historiografia sobre a região.

Frotscher (2000) aponta a existência de uma “cultura do trabalho” na região de Blumenau. A autora, ao analisar o processo de reconstrução da cidade, após as inundações de 1983, expõe um histórico onde a invenção de uma tradição, no sentido do “bom trabalhador”, é colocada como fruto de um complexo processo histórico que vai desde um incentivo governamental brasileiro com a finalidade de branqueamento da população até a visão dos imigrantes em se “fazer a América”. Campos (1999), ao analisar os

impactos da proibição de línguas estrangeiras nas escolas do Sul do Brasil, auxilia em uma percepção acerca do tamanho da complexidade em que a questão da *germanidade* encontra-se inserida. Trabalhos que investiguem a questão da industrialização fornecem um maior recorte temporal sobre o fenômeno.

As relações de trabalho no Vale do Itajaí são vistas, por parte da historiografia, como resultado de um processo de industrialização vinculado a uma dinâmica oriunda da imigração alemã na região. A relação entre imigração e trabalho aparece de forma corriqueira nos estudos que abordam a temática da industrialização no Vale do Itajaí. A importância do capital intelectual europeu, germânico, para o fomento de um desenvolvimento industrial é tido como um elemento certo por pesquisadores de diversas áreas. Autores da área de economia, por exemplo, analisam que

A imigração alemã do final do século XIX foi um dos fatores que desencadearam a criação de um pólo de produção têxtil-vestuário na região do Vale do Itajaí, no estado de Santa Catarina. Os imigrantes oriundos de diversas partes da Europa, em especial da Alemanha, traziam na bagagem o conhecimento operário das fábricas onde trabalhavam. Ao mesmo tempo em que utilizavam a agricultura como forma de subsistência e de geração de renda, começaram a trabalhar na produção de tecidos com resíduos que traziam e que posteriormente importavam de seus países. A produção, no início, atingia a comunidade em que viviam, mas em pouco tempo estavam vendendo o produto nas localidades vizinhas. (CARVALHO JÚNIOR; CÁRIO; SEABRA, 2007, p. 167)<sup>57</sup>.

A citação parece expor que o foco do empreendedorismo da região está na figura do imigrante. Esse empreendedorismo é explorado não só nos jornais, nos discursos jornalísticos e cursos de formação da empresa, mas encontra apoio até mesmo em algumas produções historiográficas. O vocabulário utilizado pelos autores está alinhado com uma dinâmica empresarial moderna. Fala-se no comércio de produtos e na geração de renda e subsistência por meio da agricultura. No entanto, chama a atenção o fato de que o que foi trazido pelos imigrantes, como elemento importante para o desenvolvimento econômico da região, foi a “bagagem” recheada de saberes operários. Em outra pesquisa, Goulart Filho (1999), economista, apresenta uma relação, existente em Blumenau e ampliada para todo o estado de Santa Catarina, de ligação da imigração com a pequena produção mercantil, que mais tarde geraria um processo de industrialização mais latente. Verifica-se um uso da interpretação de que só houve um processo de industrialização

---

<sup>57</sup> Carvalho Júnior, Cário e Seabra (2007) são professores do Departamento de Economia e Relações Internacionais da Universidade Federal de Santa Catarina, os três possuem formação em Ciências Econômicas. O que demonstra que o uso de tais concepções não fica restrito apenas ao campo da história.

graças à imigração europeia. Tais apontamentos são colocados em evidência por interpretações historiográficas que seguem as mais diversas correntes ideológicas.

Maria Luiza Renaux Hering (1987), historiadora, aponta que as atividades têxteis, no Vale do Itajaí, remetem à chegada de imigrantes preferencialmente nos municípios da região de Blumenau. São as atividades têxteis<sup>58</sup> que configuraram as características produtivas da região com a instalação de grandes empresas como a Hering.

Consequente à expansão industrial, Vidor (1995), em trabalho na área de história, aponta os deslocamentos entre o surgimento, por um lado, de um capital monopolista e, de outro, de uma massa de trabalhadores sem grande especialização entrando no contexto industrial pela execução de atividades operacionais, de baixa hierarquia.

Uma das características da industrialização do Vale do Itajaí é dada pelo seu quase pioneirismo na implantação industrial brasileira. Sobre esse pioneirismo, destacam-se dois entendimentos. Maria Luiza Renaux Hering (1987) em interpretação privilegiada que mescla os conceitos de industrialização com o de desenvolvimento aponta itens que justificam o pioneirismo da região.

Em sua forma clássica, normalmente seis pré-requisitos são considerados no surgimento de uma sociedade industrial: o “espírito capitalista” ou impulso para algum tipo de lucro; a disponibilidade de capitais; a existência de mercado consumidor, o que implica meios de transporte; trabalho assalariado; matérias-primas e maquinário. (HERING, 1987, p. 86).

Colocam-se elementos que remetem a um espírito de trabalho necessário ao desenvolvimento capitalista. Seria, nessa interpretação, de influência *schumpeteriana*, a imigração um elemento facilitador para a criação de um tipo de impulso industrial<sup>59</sup>.

Os textos publicados em jornais internos da Cia. Hering apresentam uma perspectiva influenciada por tal tipo de historiografia. Colocam-se elementos de uma historiografia tradicional nos discursos que surgem nas publicações.

#### História

Em dezembro de 1929, foi transformada a firma Hering & Cia. em sociedade anônima, sob a denominação Companhia Hering. A primeira diretoria da sociedade anônima teve como Diretor Presidente Paul Hering, que chegara a Blumenau em 1880, estabelecendo-se naquele mesmo ano com uma oficina de pintura, à qual acrescentara mais tarde uma loja de atacado e varejo.

Uma das mais importantes decisões desta diretoria foi a aquisição da fábrica da família Eckardt, que confeccionava camisas de malha no município de

---

<sup>58</sup> Lipietz (1988) aponta um caráter dinástico do setor têxtil no sentido da existência de uma tendência na qual o controle da empresa passa de geração em geração dentro de uma mesma família. É uma atividade típica de regiões periféricas do mundo por não precisar de força-de-trabalho muito qualificada e cara.

<sup>59</sup> Outro elemento que chama atenção no trabalho de Hering (1987) está na interpretação do paternalismo presente nas indústrias da região como algo que pode ser positivo para os trabalhadores.

Indaial. Absorvendo aquela indústria, a Hering incorporou o vantajoso sistema de descentralização de confecção (costura), aproveitando a excelência do trabalho das costureiras do interior e tirando vantagem em termos de produtividade e qualidade de produtos. (JORNAL DA CIA. HERING, 2000, p. 2).

Em um primeiro lugar, nota-se um uso de uma história tradicional que exalta o papel dos imigrantes como grandes homens responsáveis pelo passado de sucesso da organização. A narrativa expõe que foi graças à visão de negócios da diretoria da empresa que foi possível a realização de uma vantajosa estratégia industrial, a utilização de uma mão de obra feminina já adaptada a uma técnica de produção descentralizada. Acerca desse último fator, é importante citar o trabalho de Moser (1985), já mencionado anteriormente, que expõe a utilização do trabalho do trabalho feminino em cidades próximas, mas ainda com característica rurais, no processo de desenvolvimento da indústria têxtil de Santa Catarina. Tal tipo de atuação foi utilizada e registrada nos jornais internos da Cia. Hering, servindo como “modelos” de como se deve atuar para expandir negócios e/ou sobreviver em momentos de crise.

Estratégias que fazem referência a exemplos do passado possuem ênfase nos jornais e nas narrativas apresentadas pelo Museu Hering. Como exemplo, é possível citar um trecho do Jornal da Cia. Hering (1999, p. 7) que antecipa um processo de financeirização que está prestes a ocorrer na empresa no início dos anos 2000. A citação expõe a obtenção de capital de pessoas que não estavam diretamente ligadas à produção na empresa, por meio de empréstimos realizados por moradores de Blumenau. A Hering recebia depósitos e retornava o dinheiro com “[...] juros médios de 5% ao ano. Entre 1892 e 1913, os depósitos de terceiros aumentaram em quase oito vezes” (JORNAL DA CIA. HERING, 1999, p. 7).

Tratando ainda do tema referente à gênese industrial, Vilmar Vidor (1995) destaca que os imigrantes da região, antes diante de uma dinâmica social que lhes imporia um processo de acumulação primitiva de capital, posteriormente, passaram a usufruir menos ainda dos frutos de seus trabalhos por conta de uma nova hierarquia social derivada da acumulação do capital industrial monopolista.

Uma vez sedimentada, esta hierarquia engendrará todo um processo de exploração, inserindo-a, assim, na conjuntura econômica do mundo ocidental. Esta exploração que se realiza a nível local num primeiro tempo, e conforme a lógica do sistema, se estende automaticamente à esfera do mundo ocidental, ou seja, à classe economicamente abastada (em posse do poder econômico e político) e explora a classe desfavorecida economicamente. Entretanto a classe abastada local é também explorada (guardadas as proporções) pela classe dominante no plano internacional, e como dependente, ela explora com mais

intensidade a mão-de-obra (produção e reprodução) utilizada. (VIDOR, 1995, p. 59).

O autor apresenta uma perspectiva marxista que, apesar de evidenciar uma luta de classes no processo de imigração, ainda deixa a imigração em papel de destaque. Dessa forma, caracteriza-se uma distinção de interpretações diante do pioneirismo da região. A respeito dos diferentes argumentos dessas interpretações, notam-se diferenças de discursos no que se refere ao papel desempenhado pela imigração. De um lado, ela é colocada como elemento propulsor de inovações capitalistas necessárias ao desenvolvimento industrial. De outro, ela é colocada como fomentadora de um tipo de luta de classes industrial na região do Vale do Itajaí. O que é importante se destacar para esse trabalho é o fato de que, apesar das divergências ideológicas, o papel da imigração continua sendo central na construção de uma dinâmica capitalista, seja provendo inovação ou desigualdade.

#### 1.4.1. Trabalho e religião?

Outra questão relevante é dada pelo peso da religião luterana na região. Pode-se observar, como elemento comum na bibliografia pesquisada, uma constante vinculação do fator migratório europeu com o desenvolvimento econômico da região. É, nesse ponto, que aparecem elementos de vinculação de uma ética de trabalho moderna, no sentido *weberiano*<sup>60</sup>, com a imigração alemã. O luteranismo seria um elemento fundamental para tal tipo de análise. “Mesmo que a famosa tese *weberiana* sobre a ética protestante se refira concretamente aos calvinistas, a relação entre luteranismo e desenvolvimento econômico no Brasil tem sido aventada” (GERTZ, 2001, p. 23). Atenta-se que

[...] em Blumenau uma série de iniciativas de caráter econômico muito importantes partiu de luteranos. Foi um luterano que, em 1903, introduziu o primeiro automóvel, um luterano abriu, em 1904, o primeiro cinema, inaugurou em 1907 a estrada de ferro Blumenau-Ibirama - muito importante para a economia local -, criou, em 1909, a Companhia Força e Luz e colocou em funcionamento, em 1935, o primeiro transmissor de rádio. (GERTZ, 2001, p.23).

---

<sup>60</sup> *Weberiano* no sentido de uma problematização acerca da existência de uma ética de trabalho proveniente da ética protestante. Weber (1996) aponta a relação do surgimento do protestantismo com o surgimento do capitalismo. O autor analisa elementos da religião protestante simpáticos ao capitalismo, como o uso da predestinação. Apesar de seu trabalho ter seu foco no puritanismo inglês, abordando de forma menos enfática a questão entre protestantismo luterano e capitalismo, nos textos sobre Santa Catarina e sobre o Vale do Itajaí há, em alguns casos, um uso de tal relação.

Klug (1994), em trabalho sobre a comunidade alemã no Desterro, aponta a “bagagem religiosa” trazida pelos imigrantes. “Em sua bagagem, os imigrantes pouca coisa traziam. O pouco, porém, muitas vezes caracteriza o grupo. Nesse sentido merece ser destacada a bagagem religiosa” (KLUG, 1994, p. 14). O autor levanta uma reorganização da vida religiosa no Brasil por meio da religião luterana. Aponta-se que entre os poucos pertences trazidos pelos imigrantes, a Bíblia era um livro presente. Dessa forma, destaca-se que a vida religiosa aliada a uma dinâmica comunitária foi de fundamental importância para que se conseguisse um estágio de desenvolvimento econômico crescente. Dessa forma, pode-se aliar a lógica/ética do trabalho, dentro das comunidades alemãs, como um fator que se relaciona com a dinâmica religiosa.

Os dois autores, Klug (1994) e Gertz (2001), apontam a questão da religião como um elemento auxiliador para uma organização da sociedade. É importante destacar, com base nas duas interpretações, que há um mito de que, na região investigada, a mão de obra aparece de forma passiva em relação ao trabalho.

As características do mercado de trabalho representavam [trabalho referente aos anos 1990] importante vantagem locacional para várias empresas da região. O envolvimento de gerações de trabalhadores na produção têxtil-vestuarista, tributário de uma verdadeira "cultura" setorial no Vale do Itajaí, significava familiaridade com a força de trabalho com as práticas correspondentes e considerável patamar médio de qualificação. Assim, as PME<sup>61</sup>s enaltecem não só o conhecimento e a habilidade dos trabalhadores, mas também a tendência à **conduta cooperativa** da maioria: na região, os **funcionários “brigam para trabalhar”**, nas palavras de um dirigente de empresa inquirido sobre resistências ao trabalho em horas extras, nas fases de pico na produção. Principalmente na área de Brusque, indicou-se o “clima social positivo” como uma das grandes vantagens para os produtores, em que pese uma secular tradição têxtil-vestuarista que representa a existência de um proletariado organizado e capaz de mobilização. (LINS, 2000, p. 213-214, grifo meu).

Lins (2000), professor de ciências econômicas na Universidade Federal de Santa Catarina, com doutorado na área de geografia, aponta, na parte destacada de seu texto, uma interpretação do trabalho na região de Blumenau que expõe a conduta cooperativa dos trabalhadores da região e evidencia outro fato que é caracterizado na historiografia da região, a questão de que os trabalhadores possuem uma ética de trabalho próxima a uma ética religiosa. Brigar para trabalhar pode significar a exaltação dessa ética de trabalho. Assim, a religião luterana parece ser colocada um elemento que pode ter exercido influência para uma concepção de trabalho mais passiva<sup>62</sup>.

<sup>61</sup> Pequenas e médias empresas.

<sup>62</sup> Tal elemento será mais debatido no capítulo 3 dessa dissertação.

A mão de obra, na investigação de algumas fontes que remetam ao tempo presente, ou fontes com um recuo temporal mais distante, apresentam como característica, em grande parte dos estudos, uma tendência de calma nas relações de trabalho. Os trabalhadores são vistos como “‘responsáveis’, perfeccionistas, dóceis e extremamente cumpridores do dever” (HERING, 1987, p. 102). Porém, é preciso problematizar tal colocação. Os eventos grevistas de 1989 na cidade de Blumenau<sup>63</sup>, bem como demais manifestações ocorridas na região relativizam o caráter de passividade da mão de obra. É preciso que se coloque que não é possível se generalizar as percepções do trabalho pelos agentes envolvidos no processo. Seja por uma questão de passividade ou luta política.

#### 1.4.2. As formas como esses elementos aparecem nos discursos

Entrevistas de trabalhadoras do setor têxtil, realizadas no ano de 2002, disponíveis no Arquivo Histórico de Blumenau, revelam uma necessidade de adaptação diante de mudanças nas relações de trabalho da região. Diante da abertura comercial do início dos anos 1990, ocorrem variações nas estratégias empresariais que fazem com que as trabalhadoras tenham que se readaptar a uma nova dinâmica capitalista. Algumas mudanças das estratégias são colocadas no Quadro 1 que segue.

Quadro 1 – Sintetização em termos de estratégia empresarias do pólo têxtil no Vale do Itajaí nos anos 1990.

Década	Estratégias empresarias
Anos 1990	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reestruturação produtiva, por conta da abertura comercial, resultando em: Fechamento de plantas industriais; Demissão de trabalhadores; Redução dos níveis hierárquicos; Desverticalização produtiva; Diminuição da linha de produtos; Concentração em área de especialização produtiva.</li> <li>• A partir da segunda metade da década de 90 ocorre nova reestruturação por conta da redução dos custos produtivos. Tal redução é proveniente da importação de novos bens de capital com mais tecnologia e mais baratos devido aos ajustes cambiais e de taxa de importação.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de CARVALHO JÚNIOR; CÁRIO; SEABRA, 2007, p. 168-170.

As fontes orais, que remetem aos anos 1990, expõem uma mudança de uma lógica de trabalho formalizada para uma lógica de trabalho em casa, sem o regimento de contratos de trabalho. As trabalhadoras continuam a fazer parte da cadeia produtiva têxtil,

<sup>63</sup> A greve de 1989 teve grande influência do setor têxtil. Na ocasião, grande parte dos trabalhadores da região pararam.

porém, tendo no trabalho autônomo um mecanismo que possibilitava a manutenção de um emprego.

Quando fui demitida, o que foi uma surpresa para todo mundo, coloquei as mãos para o alto, saindo do Departamento Pessoal feliz da vida [por conta de sua aposentadoria próxima]. Porém, naquele dia, falaram na empresa que se eu costurasse em casa, haveria alguém para me dar máquina para costurar em casa. E foi o que aconteceu. Esperei meu marido chegar do trabalho e fomos até a pessoa indicada. No outro dia já estava costurando em casa. (PINHEIRO, 2002).

A memória da entrevistada descortina uma realidade onde grandes empresas utilizam-se de um processo de reajuste na produtivo, almejando uma diminuição de encargos trabalhistas. Trabalhadoras terceirizadas, não mais dentro da dinâmica de trabalho institucional formal, “pesam” menos, monetariamente, para os custos produtivos. Da mesma forma, a possibilidade de organização da mão de obra fica mais difícil devido às vastas “ilhas de emprego” nas quais o trabalho é alocado. As trabalhadoras e trabalhadores, colocados nesse arranjo produtivo, passam a ficar, cada vez mais, dependentes das demandas do mercado.

A perspectiva de uma visão acerca do capitalismo como religião, entretanto, aponta uma outra interpretação do texto destacado, a questão do empreendedorismo. Apesar de já problematizado no tópico 1.2.3, é importante colocar que o trecho remete a uma exaltação da condição de empreendedor. A trabalhadora parece aceitar sua nova posição, como empreendedora no lugar de “colaboradora”, e seguir os ritos necessários para que o trabalho seja mantido. Desse modo, evidencia-se uma lógica de trabalho que parece estar dando mais liberdade aqueles que a utilizam. Entretanto, o que se descortina é uma perda de direitos<sup>64</sup>.

Quanto a passividade do trabalho, não é possível que se generalize a questão para todas as trabalhadoras da região. Contudo, analisando-se determinados fragmentos:

Olha, numa empresa grande como a Teka, a Teka aqui em Blumenau sempre foi assim..., o pessoal tinha muito medo de trabalhar na Teka, ninguém queria trabalhar na Teka, na época que eu comecei lá e mesmo nos anos que eu tive lá, o pessoal assim achava que lá era muito carrasco, porque eles exigiam muito lá, era assim, tinha que trabalhar por produção né, só que eu gostei de lá, eu achei assim que, tinha uma exigência mas ao mesmo tempo tinha os benefícios, eu sempre gostei de trabalhar na Teka, era bem exigida né, meu trabalho, sempre eles exigiam bastante, mas sei lá, eu gostei muito de trabalhar lá [...]. (PINHEIRO, 2002).

---

<sup>64</sup> No que se refere aos direitos trabalhistas, por exemplo, por conta da falta de um trabalho ligado à CLT.

Observa-se a exaltação de duas lógicas de trabalho interessantes e diferenciadas. A Teka parecia estar em uma lógica mais tradicional, mantendo a produção dentro dos quadros antigos onde o processo de trabalho está articulado com pressão e maior imposição externa sobre o trabalhador. No caso da Cia. Hering já se pode verificar uma nova lógica, onde o trabalho não é mais imposto, o trabalhador precisa se sentir em casa, desejar trabalhar para produzir mais. A produtividade aposta no prazer, na satisfação, na capacidade de o trabalhador organizar/administrar seu trabalho em casa. Essa é a nova lógica que esse trabalho busca evidenciar.

Nota-se ainda, na fala da entrevistada, uma espécie de aceitação em relação às condições de trabalho em determinada empresa da região, local do estopim da greve de 1989<sup>65</sup>. Contudo, o fragmento deixa evidente que outros indivíduos pertencentes à mesma dinâmica de trabalho organizacional não tinham a mesma percepção acerca das relações de trabalho experimentadas. Possivelmente, as experiências não eram pensadas da mesma forma por todos que as vivenciavam. Thompson (1987) alerta, nesse sentido, para a necessidade em se realizar uma análise de classe que parta de baixo para cima, ou seja, que vá da criação de consciência até a formação da classe. Dessa forma, é preciso que, para que se evitem generalizações quanto às possibilidades das atrizes e atores envolvidos no processo de trabalho da região, se façam análises que descortinem o passado sem um estruturalismo prévio, religioso, cultural ou de classe.

Buscando esses elementos de passividade, uma entrevista realizada pela equipe de historiadores responsáveis no Museu Hering de Blumenau com Sido Stribel, monitor do museu, apresenta elementos que ratificam as questões religiosas no que se refere ao discurso de trabalho. A entrevista de Sido apresenta elementos que configuram uma trajetória exemplar para a organização. Sido inicia sua carreira realizando serviços gerais na empresa, aos quatorze anos, e se aposenta como Chefe da Malharia.

**S.S.** – Eu entrei na Fiação na parte mecânica, como aprendiz. Mas o aprendiz naquela época era o faxineiro da Oficina. Então, demorou 3 anos, que eu fiquei só ali limpando a Oficina, limpando as ferramentas, limpando os WC, aquelas coisas que eu fazia tudo, buscar a gasolina, comprar cigarros para os mecânicos e todas essas coisas eu comprava com minha própria bicicleta, porque eu já tinha depois comprado uma bicicleta também, e aí eu buscava as coisas assim

---

<sup>65</sup> A greve de 1989 teve seu estopim na empresa Teka por conta de contracheques, recebidos em março tratando do mês de fevereiro, terem vindo com o saldo negativo. Trabalhadores e trabalhadoras deveriam pagar para trabalhar, segundo as folhas de pagamento recebidas na época.

pra então, no futuro, eu passar a ser mecânico, torneiro mecânico. (DESCHAMPS; PABST, 2012, p. 227)<sup>66</sup>.

Sua trajetória profissional é caracterizada por um modelo a ser seguido na organização, fato que pode ser comprovado pelas vezes em que Sido ganhou prêmios como operário padrão. “Primeiro eu ganhei como o da Hering, aí então foi todas as firmas que disputaram o Operário Padrão de Blumenau. Eu também ganhei o de Blumenau e eu ganhei o de todo Estado de Santa Catarina também” (DESCHAMPS; PABST, 2012, p. 228). Sido também disputou o prêmio de operário padrão nacional, mas sem ser o vencedor.

Sido parece sempre ter desejado trabalhar, sendo o trabalho algo que nunca foi imposto a ele. Na mesma linha, coloca-se que a empresa como uma extensão do lar. Há uma sensação de familiaridade, ou até conforto, com o que se está relatando. Em momento algum da fala do entrevistado há a sugestão de que o trabalho tenha sido um fardo. Outro elemento interessante está no fato de Sido ir trabalhar de bicicleta. A compra do objeto parece ter sido motivo de orgulho para o entrevistado e a lembrança da utilização do objeto aparenta uma narrativa que coloca que apesar das dificuldades o trabalho era cumprido. Há, desse modo, uma tentativa de evidenciar uma disciplina.

As falas de Sido seguem uma sequência lógica que vai de um passado de trabalho pesado até um presente, ainda com trabalho, mas em um outro contexto de vida. Toda essa sequência lógica é apresentada ao leitor com um caráter exemplar, em todas as passagens. A leitura da entrevista remete ao leitor a impressão de que Sido teve uma boa vida, laboriosa, mas boa. Grande parte de sua vida foi dedicada a algo que o faz feliz.

M. L. O. D. – Seu Sido, nós queremos finalizar, mas gostaríamos de saber se o senhor deixa algum recado para o visitante, ou para quem vai ler essa entrevista do senhor, para quem vem visitar o Museu, ou algum recado de vida com a experiência que o senhor tem... O que não pode faltar nessa entrevista?  
S.S. – Nesta entrevista, o que não pode faltar àqueles que vem pra cá estão vendo **algo que cresceu dentro de Blumenau** e podem tirar uma grande história, exemplo de trabalho, de honestidade, isto é uma coisa essencial porque se a gente escuta hoje em dia o que eles fazem lá pra fora, gente, dá dó de nós sermos honestos e sermos os bandidos praticamente porque os outros estão certos. Mas, eu queria deixar uma grande lembrança para os estudantes também que passam por aqui, que eles **não deixem de estudar, mas também não deixem de trabalhar**, é muito importante. **O trabalho traz doçura para a vida**, porque você vive desse trabalho, daquele dinheiro, não é muito o que nós ganhamos, mas, dá pra viver. Não se deve deixar de estudar e trabalhar, hoje vocês têm tudo. E hoje eu faço 64 anos aqui dentro da Cia. Hering, com conhecimento de que foi porque eu também tive muita sorte, nunca fiquei doente, tive oportunidade. [...]. Quando eu saí com 14 anos de casa, eu jamais

---

<sup>66</sup> É importante eximir as autoras da entrevista em relação à análise da fonte feita por esse trabalho. Uma das autoras, por exemplo, era estudante de história e trabalhava na empresa enquanto estudava. Provavelmente, a forma como a história da Cia. Hering era exposta, de forma tradicional, não a agradava. Porém, a necessidade de trabalho pode ter interferido nos conteúdos produzidos.

pensei que eu ia ficar gente. Hoje eu **me sinto orgulhoso** de fazer parte aqui no nosso Museu, eu me sinto muito orgulhoso. (DESCHAMPS; PABST, 2012, p. 240, grifo meu).

Os trechos grifados evidenciam, em um primeiro momento, a ênfase em na relação entre a história de Blumenau e a história da Cia. Hering. As duas coisas aparecem na fala de Sido de forma interligada, que mostra a empresa como “algo que cresceu dentro de Blumenau”. A Hering se confunde com a própria história da cidade e com a imigração. Pode-se também evidenciar a lógica de gozar o trabalho, pois ele traz doçura para a vida e é símbolo de orgulho. Essas ideias são coerentes com uma nova lógica capitalista, com a lógica do empreendedorismo. Todavia, ressalta-se que mais do que saber se o Sr. Sido realmente acredita nisso, ou se ele internalizou a nova ideologia do trabalho, vale registrar os usos do passado, ou os usos dessa experiência como forma de afirmar os novos valores da empresa. Assim, o discurso de Sido, nessa última citação, também remete a uma ética de trabalho norteia a vida. A lógica vivenciada pelo entrevistado evidencia uma ética de trabalho que pode ter influência por sua religiosidade luterana. Tal interpretação fica ainda mais interessante ao se saber que Sido possuiu “papel de destaque dentro da Igreja de Confissão Luterana do Brasil” (HERING, 2014). Ao longo da entrevista, pode-se ver a ligação do entrevistado com sua igreja.

Eu tenho uma história com a igreja. Lá e aqui me trouxe uma ideia diferente também dentro da minha própria cabeça. Nós queremos abrir um pequeno Museu dentro da nossa Igreja, eu já tenho uma máquina de escrever em casa, vou mandar restaurar, fazer ela bonita. (DESCHAMPS; PABST, 2012, p. 238).

A relação do trabalho alemão com uma “ética protestante”, que fomenta um “espírito capitalista”, parece ser positivada na entrevista de Sido Stribel. Ao longo do texto, evidencia-se que o trabalho é um elemento que dá sentido à vida do entrevistado. Entretanto, em outras fontes analisadas ao longo do estudo a ética de trabalho não aparece de forma tão relevante como o que está presente nas palavras de Sido. Assim, é preciso que se relativize o impacto dos fragmentos religiosos, provenientes de uma ética protestante, na construção de uma ética de trabalho a fim de que sejam evitadas generalizações. O que surge de forma significativa em todas as fontes analisadas, entretanto, é uma ideologia de trabalho, ligada a uma lógica de sacralização capitalista. Ritos e práticas parecem estimular a subjetividade dos sujeitos envolvidos nas relações de trabalho. A questão do deleite do trabalho é um desses elementos, o que também aparecem em outras fontes orais disponíveis em arquivos públicos.

É importante destacar a existência de um mito em relação a mão de obra da região do Vale do Itajaí. Tal mito coloca trabalhadoras e trabalhadores em um local de passividade, seja por questões de uma *germanidade* ou religiosidade. Contudo, é preciso que se aponte que tais generalizações escondem elementos diversos, possíveis para as análises. Eventos, como a reestruturação produtiva dos anos 1990, abrem novas referências. Nem todas as trabalhadoras e trabalhadores são passivos e, a influência da imigração também não se condiciona de forma superior a outras categorias de análise, como a classe social.

Trazendo a análise, novamente, para dentro da empresa e para as relações de trabalho diretamente envolvidas na produção, pode-se verificar a existências de rituais de trabalho que caracterizam uma dinâmica religiosa por si só.

O agente que faz. Reuniões dinâmicas contribui para a união e comunicação. Em clima de contrato de resultados e valorização do trabalho em equipe, o **Pano pra Manga**, trará alguns exemplos de como os departamentos estão trabalhando a comunicação e a integração da equipe. Para começar, os Agentes de Comunicação do Administrativo de Vendas, **Francis Zimmermann e Sônia Bittencourt** mostram como o departamento está conseguindo melhorar a comunicação do grupo:

Francis: “Todas as segundas-feiras, exatamente às 08:00 hs. reunimos a equipe. Primeiro fazemos uma oração e em seguida uma dinâmica especial ou leitura de uma mensagem motivacional, para encerrar passamos todos os recados e avisos da semana”.

Sônia: “Com as dinâmicas nós passamos a conhecer mais os nossos colegas, a saber um pouco mais de cada um e o relacionamento melhorou. Escolhemos a segunda-feira porque é o dia que temos consciência de que iremos precisar de muita alegria, diálogo e acima de tudo muito espírito de equipe para trabalhar bem durante a semana”. (PANO PRA MANGA, 2006, p. 1).

Nota-se que, além da relação entre religião e trabalho, existem elementos que por si só se caracterizam como mecanismos religiosos. As frases escritas nos vidros dos caminhos por onde funcionários e funcionárias passam para se dirigirem ao local de trabalho, expostas no primeiro tópico desse capítulo, por exemplo, poderiam ser vistas como artefatos que possuem similaridade com o que ocorria em igrejas em períodos anteriores<sup>67</sup>? A própria existência do museu parece algo análogo a um templo da religião trabalho/empreendedor. O que não se pode deixar de lado no que foi exposto ao longo desse capítulo é o fato de que o Museu serve como uma espécie de templo de memória que é utilizada pela Cia. Hering em sua atuação enquanto empresa. Tais elementos ficarão cada vez mais evidentes na medida em que esse trabalho for avançando. O próximo capítulo, ao investigar os jornais internos como fonte de pesquisa, ampliará a análise.

---

<sup>67</sup> Como no caso dos vitrais em igrejas da Idade Média.



## 2. OS JORNAIS INTERNOS DA CIA. HERING

O segundo capítulo desse trabalho visa uma investigação acerca da principal fonte de pesquisa utilizada na dissertação. O objetivo dessa parte da dissertação é analisar, de forma minuciosa, os jornais internos da Cia. Hering como fonte de pesquisa. É importante destacar que uma coisa é o uso das notícias dos jornais como fonte, o que acontece em todos os capítulos desse trabalho, e outra é a análise minuciosa do jornal como fonte, proposta nesse capítulo. O que se tenta aqui é uma busca pela intencionalidade da fonte, investigando os elementos que a compõem e a forma como aparecem os discursos utilizados.

A realização desse capítulo foi possível graças aos cursos ministrados pela professora Tania Regina de Luca, sobre a utilização de periódicos como fontes históricas, ao Programa de Pós-graduação em História da Universidade do Estado de Santa Catarina. A professora realizou uma série de cursos, ao longo do ano de 2016, acerca das melhores maneiras de se analisar impressos. Várias questões, como a materialidade das fontes, estão apresentadas nessa pesquisa por conta da influência dos cursos da professora.

Outra influência relevante para a elaboração dessa parte da pesquisa está no primeiro capítulo da obra *No calor da hora: a Guerra de Canudos nos jornais*, de Galvão (1974). A autora inicia seu trabalho detalhando como seria um jornal do final do século XIX. A análise se dá de forma a fazer com que o leitor conheça as fontes utilizadas na pesquisa mesmo sem nunca ter colocado as mãos em tais tipos de publicações. Realiza-se uma descrição detalhada das fontes investigadas de forma a fazer com que o leitor não seja um leigo em relação ao material investigado pela autora. Tal tipo de abordagem facilita o entendimento dos caminhos traçados no texto.

Diante de tais influências, o presente capítulo está dividido em três grandes partes. Tais partes foram elaboradas sem a divisão em subtópicos por conta da fluidez em que os elementos investigados foram aparecendo ao longo do processo de escrita. Optou-se por tal tipo de escrita também pela busca de uma maior atratividade no processo de leitura. Na primeira parte do capítulo, foram apresentados os jornais como fontes de pesquisa. Realiza-se uma investigação acerca das intencionalidades das publicações, as mudanças de forma e estruturas ao longo do tempo. Na segunda parte do texto, analisam-se características dos jornais ao longo da década de 1990. É apresentado ao leitor o motivo da escolha do recorte temporal por conta das rupturas percebidas pelas fontes e outros

elementos característicos das publicações. A terceira parte do capítulo expõe característica dos jornais do início dos anos 2000 até o ano de 2012. Evidencia-se o motivo da escolha do recorte a apresentam-se elementos, assim como no tópico anterior, que ratificam o uso dos jornais como fonte de pesquisa em uma análise que investiga aspectos ideológicos e de sacralização do capitalismo. É também, ao longo desse último tópico, que aparecem análises mais aprofundadas sobre os relatórios sociais e balanços da empresa.

## 2.1. Considerações sobre os jornais

Ao se investigar os jornais internos produzidos pela Cia. Hering percebe-se uma riqueza de detalhes e de conteúdos acerca do cotidiano passado da empresa. O material, como fonte de pesquisa, desde que seja analisado com base em uma leitura a contrapelo que busque as intencionalidades, tanto na materialidade como no conteúdo publicitado, apresenta vestígios indispensáveis para que se pense o passado dentro daquela organização. As formas e os conteúdos, textuais e imagéticos, que aparecem nos jornais refletem elementos ideológicos que permeiam o espaço institucional. Mesmo que a intencionalidade do que está exposto não seja a propagação de uma ideologia em si, é indispensável que se pense que o que está sendo publicado pode ser carregado de ideologia. Sobre tal perspectiva, é fundamental a crítica de Zizek (2003) acerca do conceito de ideologia em que se expõe a problemática da ideologia não apenas como algo que busca iludir aquele que a consome. O conceito de ideologia que se busca aqui está mais alinhado com a perspectiva de encontro de experiências, de narrativas que representem algo dentro da dinâmica social.

[...] o conceito de ideologia deve ser desvinculado da problemática “representativista”: a ideologia nada tem a ver com a “ilusão”, com uma representação equivocada e distorcida de seu conteúdo social. Dito em termos sucintos, um ponto de vista político pode ser perfeitamente correto (“verdadeiro”) quanto a seu conteúdo objetivo, mas completamente ideológico; e, inversamente, a idéia que uma visão política fornece de seu conteúdo social pode revelar-se totalmente equivocada, mas não ter absolutamente nada de “ideológica”. (ZIZEK, 2003, p. 12).

Dessa forma, a questão da análise ideológica nos jornais internos da Cia. Hering passa pela sensibilidade do historiador em perceber o que é e o que não é ideologia, mesmo nos momentos em que, talvez, a intenção daquele que escreve tenha sido a de não propagar algum tipo de elemento ideológico.

Ao longo desse capítulo, vários serão os momentos em que não será possível ter com nitidez a real intenção dos elaboradores do conteúdo investigado. Da mesma forma, também não será possível determinar se alguns dos acontecimentos narrados são “verdadeiros ou “falsos”, ou se a lógica do discurso está correta. Contudo, o uso, a disseminação dos elementos que compõem as narrativas aqui apresentadas, esses sim são os objetos de análise que importam. Um exemplo do que se propõe pode ser dado por uma matéria de jornal que se visa ensinar práticas de gerenciamento financeiro familiar

Dicas de Planejamento Financeiro Familiar.

Para garantir a saúde financeira da família e do lar, é preciso ficar atento a algumas atitudes na hora de planejar o orçamento. Cortar gastos e mudar a rotina, podem significar a realização de sonhos e a garantia de um futuro tranquilo.

Confira algumas dicas:

**1 Aprenda a economizar:** Não faça compras por impulso, evite produtos supérfluos e prefira produtos que estejam na safra.

**2 Aprenda a se organizar:** Contabilize os seus ganhos e suas dívidas, nunca gaste mais do que você possui, para evitar os juros. Faça uma lista das prioridades. Organize seus objetivos a longo prazo, aprenda a não pensar somente no “hoje”.

**3 Aprenda a planejar:** Sempre parece difícil, mas aprender a guardar dinheiro é muito mais vantajoso que comprar a prazo. Por exemplo: Um geladeira que custa R\$ 1.480,00 à vista ou 20 parcelas de R\$ 119,00, se você ao comprar optar pelo pagamento a prazo, terá pago no total dos 20 meses o valor de R\$ 2.380,00, ou seja R\$ 900,00 a mais.

Porém, se você colocar na poupança o valor de R\$ 119,00 por mês, após 13 meses você já terá poupado cerca de R\$ 1.600,00 para comprar a geladeira à vista. Considerando os níveis de inflação atualmente, uma geladeira que custa hoje R\$ 1.480,00 à vista, daqui a um ano, estará custando o mesmo valor, ou até menos. Pense nisso!

Lembre-se: Abrir mão de algo que você deseja muito agora, pode significar o equilíbrio de suas finanças e a garantia de poder adquiri-lo no futuro! (PANO PRA MANGA, 2006, p.4).

Possivelmente, os elaboradores de tal conteúdo não tenham se atido ao fato de que os elementos ali expostos se enquadram dentro de uma perspectiva de controle, de gerenciamento familiar ampla. De determinação, no sentido de interferência, para com a esfera particular dos indivíduos tocados pelo discurso. Todavia, não é porque, talvez, não haja uma intenção negativa naqueles que produzem a narrativa que o discurso não seja carregado de elementos que trabalham com a subjetividade dos que o consomem e se relacionam dentro de uma dinâmica social mais ampla. Há a presença de conteúdo ideológico nesse caso. Além disso, é preciso que se observe que o discurso já está dentro de um espectro mais amplo de intencionalidades. O jornal, por conta da possibilidade de elaboração de conteúdo internos dentro da empresa, já vem de um lugar onde tal empreitada faz-se necessária, onde há um propósito para que a elaboração ocorra. É preciso descobrir, minimamente, quais são esses elementos em busca da intenção, em

caráter amplo, daquilo que está sendo feito dentro do ambiente empresarial. Esse último fator deve ser um dos primeiros elementos na investigação aqui proposta. Assim, para se iniciar a análise dos jornais é preciso que se apresente os jornais como fonte de pesquisa.

Os jornais internos da Hering começam a circular pela empresa a partir do ano de 1960. É por meio de tal espaço que se cria uma ferramenta de comunicação interna para a divulgação daquilo que permeia o espaço institucional. Aparentemente, os jornais do período anterior ao recorte dessa pesquisa, antes de 1990, possuem como característica fundamental a divulgação de informações sobre a empresa em um sentido de aproximação, o de criar um ambiente de integração institucional. A utilização da ferramenta de comunicação como instrumento para ganho de produtividade não aparece nos discursos da época de forma explícita. Dá-se ênfase a dicas de saúde, a eventos comemorativos da empresa, e a algumas falas do presidente<sup>68</sup> e diretores da empresa. Há uma aparente intencionalidade de criação de uma coletividade por meio dos jornais. É importante destacar que existem elementos que visam direcionar valores e práticas por meio da utilização de um modelo de história tradicional, de discursos que servem de exemplo ao longo desses jornais. Os “valores” a serem respeitados e disseminados dentro da empresa, quando são colocados nos discursos publicados, aparecem, geralmente, por meio de narrativas de sucesso de personagens importantes para a organização. A fala de personagens de respeito, como presidentes e diretores da empresa, narrando histórias de “sucesso” e “superação” é um mecanismo comum para tal tipo de prática. É, porém, apenas a partir da década de 1990 que os jornais começam a ser utilizados como uma ferramenta de gestão mais efetiva.

Quanto ao período estudado, coloca-se que os jornais internos mudam de nomenclatura e estruturação ao longo do período investigado. A titulação dos primeiros jornais analisados, até o ano de 1991<sup>69</sup>, é de “O Peixinho”. Nessa fase, o jornal apresenta como características marcantes: o fato de que é dedicado um vasto espaço para as atividades esportivas que envolvem o cotidiano da empresa; um espaço dedicado aos

---

<sup>68</sup> Um dos presidentes mais notáveis da empresa foi Ingo Hering que ficou na presidência por 27 anos. Sua saída se deu em um período que vai logo após as greves de 1989. Por vários anos o empresário também foi colunista do Jornal de Santa Catarina discutindo “[...] assuntos políticos, econômicos e de caráter ideológico” (DUWE, 2013, p. 74). O empresário se destaca pelas falas conservadoras e seu posicionamento como defensor da utilização do Estado, autoritário, como mantenedor de uma ordem social em combate a movimentos de esquerda. Nessa linha, é interessante observar a interação entre Ingo e o Estado, como uma forma de apropriação para desenvolvimento econômico particular.

<sup>69</sup> As datas apresentadas são estimadas. Segundo a equipe de museólogos da Cia. Hering, alguns materiais foram datados equivocadamente ao longo do processo de produção e impressão. A mudança das equipes responsáveis pelo arquivamento do material também influenciou para algumas indefinições de datação.

horóscopos e outro para receitas; visitas políticas e/ou empresariais ao ambiente da organização; matérias sobre etiquetas empresariais e sobre cuidados com o corpo, principalmente o feminino; prêmios recebidos e o envolvimento com a sociedade da região, como o empréstimo de bombeiros internos para ações externas. A próxima fase dos jornais, intitulada de “Jornal da Cia. Hering”<sup>70</sup>, vai de 1991 até 2004. Nesse período parece haver um processo de “profissionalização” do conteúdo publicado. Passa-se a dar mais ênfase aos processos produtivos da empresa, a se exaltar uma busca por qualidade de forma mais efetiva e a qualidade de vida proporcionada aos trabalhadores da empresa. Em julho de 2004 o jornal interno se transforma no “Você Sabia?”, um tipo de periódico de duas páginas, frente e verso, com a mesma finalidade dos jornais anteriores. O “Você Sabia?” dura aproximadamente um ano e apresenta como característica o fato de que, em quase todas edições, há um editorial marcante na primeira página assinado por um diretor ou presidente da empresa, falando sobre os resultados operacionais. As publicações também dão ênfase aos treinamentos realizados. A partir de 2005 os jornais internos passam a se chamar “Pano Pra Manga”. Esses jornais apresentam um conteúdo com ainda mais ênfase ao ambiente interno da empresa, ressaltando, assim como no “Jornal da Cia. Hering”, aspectos da qualidade e do meio ambiente. Todavia, passa a se dar mais ênfase a questões mercadológicas, principalmente, em relação ao posicionamento das marcas da empresa. É importante destacar a consulta de algumas publicações, do ano de 2006, do jornal “Atitude é o ponto”, produzido simultaneamente ao “Pano Pra Manga”<sup>71</sup> e destinado às equipes de venda.

Quanto aos elementos que compõem o jornal, de forma geral, destacam-se alguns como as receitas culinárias e os episódios esportivos, que continuam presentes em praticamente todas edições dos jornais investigados, de 1990 até 2012. Porém, há uma sensação de que o conteúdo do jornal vai sendo colocado, gradativamente, de forma mais profissional, deixando de lado assuntos que não fazem parte da esfera produtiva da empresa. As receitas, por exemplo, passam a ser um espaço de sugestão dos próprios trabalhadores, sendo esse um dos poucos espaços onde é possível que haja uma manifestação daqueles que participam mais ativamente do processo produtivo. Em certo momento, quem começa a passar as receitas são os trabalhadores homens da Cia. Hering,

---

<sup>70</sup> Algumas edições dos jornais vêm intituladas como “Jornal da Cia. Hering” enquanto outras apresentam o título de “Jornal da Cia. Hering Têxtil”.

<sup>71</sup> A nomenclatura perdura até o fim de 2012, momento em que os jornais passam a não ser mais impressos e a existir apenas online, via *intranet*. A nomenclatura do jornal continuou sendo a mesma de 2012: “Pano pra Manga”.

o que remete também às mudanças da dinâmica social em que os atores se enquadram<sup>72</sup>. Porém, até mesmo tal tipo de conteúdo acaba por entrar em uma lógica que visa uma perspectiva ideológica, de gestão ou controle institucional.

**Receita para um ano de sucesso!**

**Ingredientes:**

- 1 Panela de PPR
- 10 Kg. De trabalho em equipe
- 5 xícaras de motivação
- 4 colheres de chá de comunicação
- 1 pitada de esforço contínuo

**Modo de preparo:** Pegue a panela de PPR [programa de participação de resultados], coloque para aquecer a uma temperatura de 100% de aproveitamento de produção e misture trabalho em equipe, motivação, comunicação e esforço contínuo.

Sirva ainda quente e BOM APROVEITAMENTO!

**Rendimento** = 4.500 funcionários felizes.

Contribuição de Maicon Jreutzfeld – Qualidade – Unidade Ibirama. (HERING, 2005, p.1).

Nota-se que o trecho citado é carregado de elementos ideológicos. Em primeiro lugar se verifica a transformação de um espaço onde se espera determinado tipo de conteúdo, relacionado a algo que sai da relação direta com o trabalho industrial, como é o caso das receitas gastronômicas, para um espaço de propagação de discursos sobre a dinâmica empresarial. Depois, no processo de utilização desse espaço de conteúdo, se verifica a utilização de termos como “trabalho em equipe”, “motivação”, “comunicação” e “esforço contínuo”, o que descortina elementos que afetam aqueles/as que consomem o discurso publicado. Os termos podem ser percebidos como gatilhos para a propagação ideológica.

A análise da utilização dos termos que servem como gatilhos ideológicos expõe alguns tipos de problemas que serão abordados ao longo desse capítulo. A princípio, é necessário que se pense nos elementos de subjetividade que as palavras carregam. Uma das influências para o que aqui se apresenta está na formação de coletivos singulares ao longo da história. Sobre tal questão, é preciso que se explique tal tipo de formação para um melhor entendimento da utilização aqui proposta. Ao se voltar para os teóricos da história, dentro da transição de uma utilização da história como mestre da vida para um outro tipo de olhar para o tempo, onde não se utilize tanto os exemplos do passado, pode-

---

<sup>72</sup> Sobre tal assunto, apesar do lugar daquele que escreve essa pesquisa, como homem, foi possível perceber que os lugares ocupados socialmente pelas mulheres, como é o caso das tarefas caseiras, são constantemente invadidos por homens. O ato de cozinhar, socialmente colocado para o feminino, é frequentemente ocupado por homens ao longo das publicações dos jornais. Não há problema quanto a isso. Entretanto, quando se analisa em que medida as mulheres ocupam os lugares socialmente colocados para o masculino, há uma nítida desigualdade em relação à ocupação de papéis. O papel de gestão, marcadamente masculino pelas publicações dos jornais, dificilmente é ocupado por uma representante feminina.

se entender melhor a formação de coletivos singulares. Sobre uma análise que se valida da Revolução Francesa como um momento de ruptura, Hartog (2013) e Koselleck (2006) apontam a mutação da individualidade na história, para a coletivização da mesma. A mutação da individualidade das liberdades para a coletivização do conceito de liberdade. Nesse momento, passa-se a evidenciar o que se denomina de singulares coletivos. Liberdades tonam-se liberdade, revoluções tornam-se uma revolução, histórias tornam-se história. Passa-se a buscar a elaboração de uma História universal em detrimento de uma história particular. Surgem, assim, as histórias gerais.

Utilizando a Revolução Francesa como exemplo, pode-se verificar que, por conta de seus lemas (liberdade, igualdade e fraternidade), surgem conceitos genéricos que se difundem para a toda sociedade e são tidos como elementos de luta até os dias atuais. Ao se questionar sobre o conceito de Liberdade, como exemplo, por pessoas que estavam em luta, se poderia obter uma vasta quantidade de interpretações. Cada indivíduo possuía uma concepção sobre o conceito. Cria-se, assim, a noção de coletivo-singular, um elemento conceitual que buscar juntar em um mesmo termo as mais diversas interpretações existentes sobre o tema. Entretanto, como evidencia Wallerstein (2004), há uma apropriação desses ideais conceituais por uma parcela da sociedade que detém mais poder que outra. A Revolução Francesa possuiu a participação das mais diversas camadas sociais, entretanto, a construção de seus ideais levou em conta, prioritariamente, aspectos da dinâmica burguesa em ascensão. A Revolução Francesa foi, portanto, uma revolução burguesa, ou seja, uma revolução que visava o atendimento de interesses de uma parcela da sociedade em específico.

No caso da análise realizada para a Cia. Hering, os termos investigados não chegam a ser coletivos singulares. Não se está trabalhando com conceitos tão amplos, como é o caso da Liberdade e da Igualdade. É, também, preciso colocar que os termos não abrem novos horizontes de expectativas quanto ao futuro. Todavia, os termos encontrados nos textos produzidos dentro do ambiente institucional da Hering são carregados de conotações que remetem a uma dinâmica mais ampla, assim como se fazem os coletivos singulares. Em relação à apropriação dos termos por determinados grupos da sociedade (como os lemas da Revolução Francesa pela parcela burguesa da sociedade), coloca-se, no caso dos termos especificados pelas fontes da Cia. Hering, que é necessária, diferente da lógica de coletivos singulares, de uma apropriação que faça sentido em todas as escalas da sociedade. O conteúdo disseminado precisa fazer sentido na vida daqueles que o permeiam. Assim, as palavras perdem sua interpretação individual e ganham uma

roupagem coletiva, que atende a interesses de um capitalismo avançado. Servem como gatilhos para a validação de concepções mais amplas, que trazem mecanismos de alinhamento para com a sociedade. A palavra “qualidade”, por exemplo, aparece nos textos investigados para a realização desse capítulo mais de cem vezes. O termo, muitas vezes, não aparece no sentido único de caracterização do processo de produção, mas entra em uma lógica de controle subjetivo que perpassa a esfera da individualização das relações de trabalho e dinamiza o processo produtivo. Dessa forma, os termos estão dentro de um espectro ideológico maior, onde os coletivos singulares também estão inseridos, mas em outra escala. Pode-se dizer que os termos aqui presentes atuam em um nível institucional para a defesa de interesses maiores, de uma dinâmica mais totalizante.

A dinâmica totalizante em questão pode ser definida dentro de uma lógica de Império, conforme apontam Negri e Hardt (2000).

O conceito de Império caracteriza-se fundamentalmente pela ausência de fronteiras: o poder exercido pelo Império não tem limites. Antes e acima de tudo, portanto, o conceito de Império postula um regime que abrange a totalidade do espaço, ou o que de fato governa todo o mundo “civilizado”. Nenhuma fronteira territorial confina seu reinado. Em segundo lugar, o conceito de Império apresenta-se não como um regime histórico nascido da conquista, e sim como uma ordem que na realidade suspende a história e dessa forma determina, pela eternidade, o estado de coisas existente. Do ponto de vista do Império, é assim que as coisas serão hoje e sempre – e assim sempre deveriam ter sido. (NEGRI; HARDT, 2000, p. 14).

A relação que se propõe na investigação do caso da Cia. Hering está dentro de uma perspectiva de atendimento de ideologias amplas do capitalismo avançado. Conforme colocado pelos autores, há um rompimento com qualquer tipo de conquista, como se davam as interpretações iniciais acerca dos coletivos singulares, pautadas em um olhar para expectativas de futuro. O que parece existir no tempo presente está dentro de uma dinâmica sistêmica que impede novas formações que fujam daquilo que é determinado pelo Império. O poder é exercido por várias frentes, não apenas por uma parcela da sociedade.

No caso brasileiro, Dagnino (2004) expõe elementos de uma “confluência perversa”, acentuada a partir da guinada neoliberal dos anos 1990, que fazem com que a sociedade aceite como um preço pela democracia vários ajustes necessários à entrada em uma dinâmica pró-mercado. Cria-se uma ilusão com, por exemplo, projetos participativos que fazem com que a sociedade redefina seu papel e o papel do Estado dentro da busca pela diminuição de desigualdades. Há um arranjo social em tal confluência onde “[...] a linguagem corrente, na homogeneidade de seu vocabulário, obscurece diferenças, dilui

nuances e reduz antagonismos” (DAGNINO, 2004, p. 143). A autora realiza uma análise, por meio do vocabulário utilizado no setor público, principalmente no que tangem a políticas públicas, que evidencia a utilização de termos que possuem um significado perverso que vai além do que os termos expõem cruamente. Como é o caso atual da ênfase dada a questões acerca do empreendedorismo como solução para a sociedade.

O que ocorre no caso da Cia Hering, é que a questão da possibilidade de uma confluência perversa ocorre dentro de uma outra dinâmica de participação social. Os termos em destaque na citação anterior (como “esforço contínuo”, “comunicação” e “funcionários felizes”) não necessariamente possuem uma conotação negativa para aqueles que o envolvem no contexto produtivo. Os termos se relacionam com a vida das pessoas de forma a serem elementos que podem ser almejados por todos indivíduos, independentemente da condição de vida. A confluência perversa exposta por Dagnino (2004, p. 206-207) coloca os sujeitos em uma dinâmica que mascara a realidade, como é o caso da confusão existente na noção de cidadania. O caso da Cia. Hering apresenta, de forma um pouco diferenciada, termos que fazem sentido para a vida das pessoas, o que não quer dizer que não haja uma intencionalidade cruel em sua disseminação. É plausível que pessoas busquem uma vida onde haja cada vez mais desenvolvimento de habilidades pessoais (o que pressupõe um esforço contínuo), uma boa comunicação com outras pessoas e mais felicidade. O que acontece, entretanto, é que a disseminação dos termos, a forma e o local onde são utilizados descortinam uma lógica social que auxilia em uma continuidade da concepção de progresso capitalista em que a sociedade do tempo presente está inserida. Tentar abrir tais usos e contextos é o esforço pretendido ao longo desse capítulo.

Quanto à materialidade das fontes, verificam-se mudanças na forma como o conteúdo é apresentado. Os jornais do início dos anos 1990, principalmente os com a nomenclatura de “O Peixinho”, apresentam uma estrutura gráfica que lembra a estrutura dos jornais impressos, produzidos por grandes veículos de comunicação da época. Esses jornais são publicados em folhas um pouco maiores do que as folhas de tamanho A4 e apresentam poucos elementos coloridos, sendo a maioria do conteúdo apresentado em preto e branco. Quando aparecem algumas cores, elas servem para destacar bordas de páginas ou para colorir algum tipo de fonte que está sendo utilizada. As duas únicas cores observadas nos jornais do período, que não sejam o preto e o branco, foram o azul e o laranja. O jornal possui algumas fotografias dispostas ao longo dos conteúdos publicados, todas descoloridas, porém, há também a predominância de imagens artísticas, como

charges, ao longo de todas as publicações do período. Os elementos gráficos existentes, contudo, não possuem uma grande atratividade gráfica quando comparados com as edições das outras décadas dos jornais. Possivelmente, a limitação de cores e elementos gráficos seja também reflexo da tecnologia de impressão disponível para a época. Outra hipótese para tal tipo de materialidade está no custo de impressão dos jornais.

Quanto ao custo, é importante destacar a questão da tiragem dos jornais, conforme já exposto de maneira sucinta na introdução dessa pesquisa. A tiragem dos jornais cai ao longo do período de investigação. As edições de 1990 do jornal “O Peixinho” apresentavam uma tiragem de dez mil exemplares, enquanto que uma edição de 2004 do “Você Sabia?” apresentava uma tiragem de cinco mil exemplares e uma edição de 2007 do jornal “Pano Pra Manga” apresentava uma tiragem de quatro mil exemplares. Observa-se que, ao se relacionar a tiragem com os custos, que uma maior quantidade de jornais impressos pode significar um maior custo de impressão. Porém, pode-se também estimar que, caso o valor monetário orçado para os jornais tivesse se mantido o mesmo ao longo do tempo, em valores reais, descontando-se a inflação do período, seria possível que uma menor quantidade de jornais fosse produzida com um maior montante proporcional de dinheiro. Assim, além da questão tecnológica de impressão, os elementos gráficos poderiam ter surgido com maior ênfase nas publicações por conta do montante despendido para a produção dos materiais. Essa é uma hipótese plausível por conta da queda na tiragem dos jornais em cerca de 60% de 1990 a 2007. Contudo, é preciso que se aponte que em períodos de crise, dificilmente os valores orçados para tal finalidade teriam se mantido os mesmos<sup>73</sup>.

Retornando à materialidade dos jornais internos, o “Jornal da Cia. Hering”, que vai de 1991 até o ano de 2004, apresenta-se como um jornal mais elaborado que a versão anterior de “O Peixinho”, porém ainda não possuindo a mesma qualidade gráfica que a próxima versão dos periódicos, a do jornal “Pano pra Manga”. O jornal é publicado em um tamanho maior que o tamanho de uma lauda comum A4, sendo produzido em tamanho B4. A qualidade gráfica do jornal vai se transformando com o passar do tempo de publicação, sendo incorporadas novas cores, maior quantidade de fotografias, quase que exclusivamente coloridas, e diferentes estruturas para a apresentação dos conteúdos. Ao se pegar algumas edições para comparação, sem a preocupação de se buscar

---

<sup>73</sup> Também é preciso apontar a diminuição da mão de obra ao longo da década de 1990. Os ajustes econômicos realizados pela empresa terceirizaram parte da produção e a quantidade de mão de obra diretamente gerida pela empresa sofreu quedas significativas.

publicações sequenciais, verifica-se que parece não haver a preocupação com uma estrutura padronizada para os conteúdos existentes. A forma como o conteúdo é estruturado parece mudar sem uma lógica definida. Algumas temáticas, como os direcionamentos acerca de processos produtivos, como fluxogramas e organogramas, que costumavam ficar nas primeiras páginas, passam a ficar no meio ou no final das publicações. As imagens que compõem os conteúdos também vão se diferenciando.

A análise do “Jornal da Cia. Hering”, por conta do vasto período em que o periódico é publicado, faz com que se notem mudanças de conteúdo e de abordagens de temáticas relevantes para o cotidiano da empresa. As edições mais próximas do início da década de 1990 expõem um caráter tecnicista, duro, em relação ao que está sendo transmitido para os leitores. A leitura parece ir perdendo a rigidez de um texto técnico e passa a ganhar aspectos mais lúdicos. São comuns, no início das publicações do “Jornal da Cia. Hering”, os momentos em que parece se estar lendo um manual técnico sobre a empresa, com a constante preocupação com procedimentos para um maior aumento da qualidade, diminuição de perdas ao longo do processo de produção e uma consequente melhoria nos indicadores de custo (o que geralmente fica implícito ao longo do texto). Seguindo tal tipo de lógica, uma das reportagens do período exalta a importância da qualidade nas atividades realizadas pelos “funcionários” mesclando relatos de trabalhadores com normas da empresa. No espaço, são expostas as maneiras utilizadas pelos trabalhadores para que a produção seja realizada com a menor quantidade de erros possível. Os relatos selecionados para o jornal são diretos e tocam exatamente aquilo que está em evidência para o momento, o modo ideal de se produzir (HERING, 1992). Apesar de já possuírem alguns elementos gráficos para quebrar a robustez dos conteúdos, as publicações desse período inicial parecem não possuir muitos apelos quanto ao que será publicado posteriormente, sendo o texto o grande responsável pela atratividade do que está colocado.

Com o passar dos anos, verifica-se que o “Jornal da Cia. Hering” vai se parecendo cada vez mais com uma revista semanal de grande circulação no período, como a revista Veja ou a revista Isto é. As formas utilizadas para a apresentação dos conteúdos, apesar de sofrerem várias mudanças ao longo do tempo, são sempre chamativas e atrativas ao leitor. Os textos geralmente aparecem inseridos em caixas coloridas e os elementos de destaque, como os títulos das matérias, recebem destaques especiais.

É preciso que se ressalte a transformação técnica que ocorreu ao longo do período de análise proposto. A diferenciação de atratividade gráfica do conteúdo também é

proveniente da acessibilidade a melhores ferramentas para o desenvolvimento de conteúdo. O progresso tecnológico de 1990 a 2012 foi significativo. Dessa forma, a diagramação das fontes do início dos anos 1990 tende a ser, nesse sentido, menos atrativa ao leitor. Como comparativo aos jornais internos da Cia. Hering, pode-se analisar a diferenciação ocorrida em duas capas do jornal Folha de São Paulo com uma capa de 1990 e outra de 2012, conforme apresenta a Figura 4.

Figura 4 – Capas do jornal Folha de São Paulo do dia 09 de fevereiro<sup>74</sup>, de 1990 (esquerda) e de 2012 (direita).



Fonte: Site de acervo do jornal Folha de São Paulo<sup>75</sup>.

A capa de 1990 do jornal Folha de São Paulo, ao lado esquerdo na Figura 4, apresenta menos atratividade gráfica quando comparada com uma capa de 2012. Apesar da imagem estar descolorida, visto que os jornais da época já possuíam cor, principalmente nas fotografias veiculadas, nota-se que a quantidade de elementos gráficos é maior na imagem mais recente, da direita. No centro da publicação de 2012, pequenos textos chamativos para as matérias são dispostos em caixas coloridas. Sobre as cores, é possível notar, ao se pegar as duas capas na mão, uma diferença de coloração nos jornais de cada época. Apesar

<sup>74</sup> A escolha da data se deu de forma aleatória.

<sup>75</sup> As capas dos jornais est[ão] disponíveis no site que segue: <<https://acervo.folha.br>>.

da ação do tempo sobre o material, verifica-se que a qualidade de impressão, tanto da tinta quanto do material utilizado para impressão é diferenciada. O material vai sendo aprimorado com o passar dos anos. A quantidade de texto disposta na página também parece ser diferente. A capa de 2012 apresenta uma menor quantidade de informações em relação à capa de 1990, o que denota uma menor poluição visual, mesmo com um anúncio publicitário tomando grande parte da capa do jornal. A leitura parece muito mais agradável na capa mais recente por conta do chamariz realizado na capa. A capa convida o leitor a foliar as próximas edições do periódico e uma abordagem que gere maior curiosidade ao leitor tende a ser mais interessante, nesse sentido.

As transformações observadas nas capas do jornal Folha de São Paulo auxiliam para uma melhor análise dos jornais internos da Cia. Hering. Se um dos jornais com maior circulação no Brasil sofreu mudanças perceptíveis, espera-se que as mudanças nas fontes aqui investigadas também tenham sofrido. Sobre tal questão, Tania de Luca (2009, p. 119) evidencia a dificuldade em se trabalhar com periódicos de menor circulação, como os jornais de movimentos operários de meados do século XX. A falta de definição quanto a periodicidade, a quantidade de páginas e o formato de cada publicação é um dos elementos de atenção para a elaboração dessa pesquisa. As nuances percebidas, entretanto, auxiliam em uma análise mais apurada quanto à intencionalidade daquilo que se está pesquisando.

Deve-se ter em vista que a grande variação na aparência, imediatamente apreensível pelo olhar diacrônico, resulta da interação entre métodos de impressão disponíveis num dado momento e o lugar social ocupado pelos periódicos. (LUCA, 2009, p. 132).

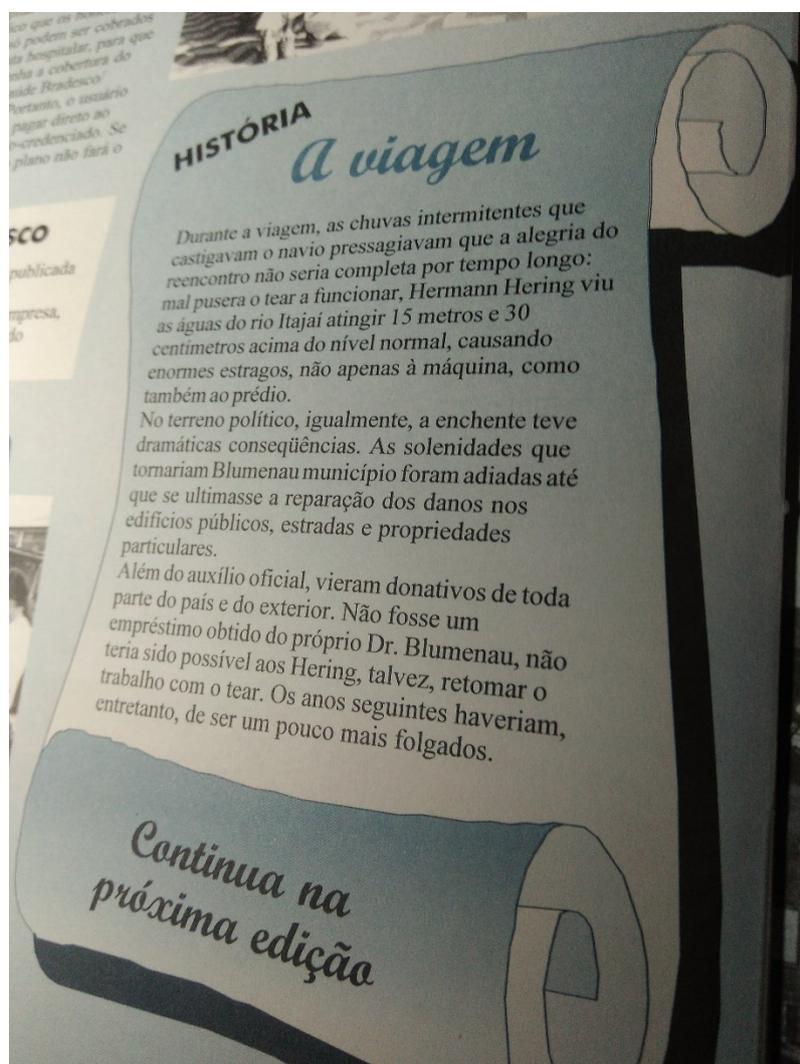
Para introduzir o leitor em tal tipo de análise, as imagens que seguem (Imagem 4 e Imagem 5) serão trabalhadas de forma a apresentar um modelo de investigação aqui proposto<sup>7677</sup>.

---

<sup>76</sup> Necessita-se colocar que as imagens escolhidas representam recortes escolhidos pelo autor dessa pesquisa. A ideia das imagens como representações fidedignas do passado não serve para as duas imagens que seguem, visto que as fotografias tiradas representam uma tentativa de exposição de um material impresso. Entretanto, é preciso ressaltar que, assim como a fotografia de um quadro, uma pessoa com acesso tangível às fontes pode ter outra impressão quanto ao que está sendo reproduzido. Da mesma forma, outra escolha na forma como o conteúdo das imagens está exposto, como uma fotografia de outro ângulo ou o escaneamento das imagens (o que não foi permitido para a realização dessa pesquisa), também poderiam gerar análises diversas.

<sup>77</sup> A opção pela utilização de uma imagem das fontes se dá aqui pela dificuldade de acesso às mesmas. Em alguns casos, as fontes estavam disponíveis em arquivos privados da empresa, sendo o único meio de utilização delas, a cópia manual. Em outros casos, como a que aqui segue, foi possível uma cópia fotográfica da fonte. Pela quantidade de fontes utilizadas, mais de 100 páginas transcrevidas e fontes em imagens, optou-se pela variação entre os dois tipos de utilização.

Figura 5 – Parte da história da Cia. Hering apresentada em um quadro do Jornal da Cia. Hering em edição de 1998.



Fonte: Arquivo do Museu Hering.

A partir de meados dos anos 1990 vão surgindo elementos nas publicações que trazem um caráter mais lúdico e desconstroem a rigidez de um jornal comum. As fotografias existentes nas publicações continuam a ser descoloridas, porém, o tom azul aparece com maior frequência e elementos gráficos fazem com que a diagramação das publicações seja mais atrativa ao leitor. Nota-se, na Figura 5, um exemplo de tentativa de destacar um quadro que conta uma narrativa acerca da história da Cia. Hering. Usam-se elementos gráficos, como a exposição do texto em uma figura que simboliza um pergaminho ou livro de rolo, de forma a se trabalhar com a subjetividade de quem consome o conteúdo.

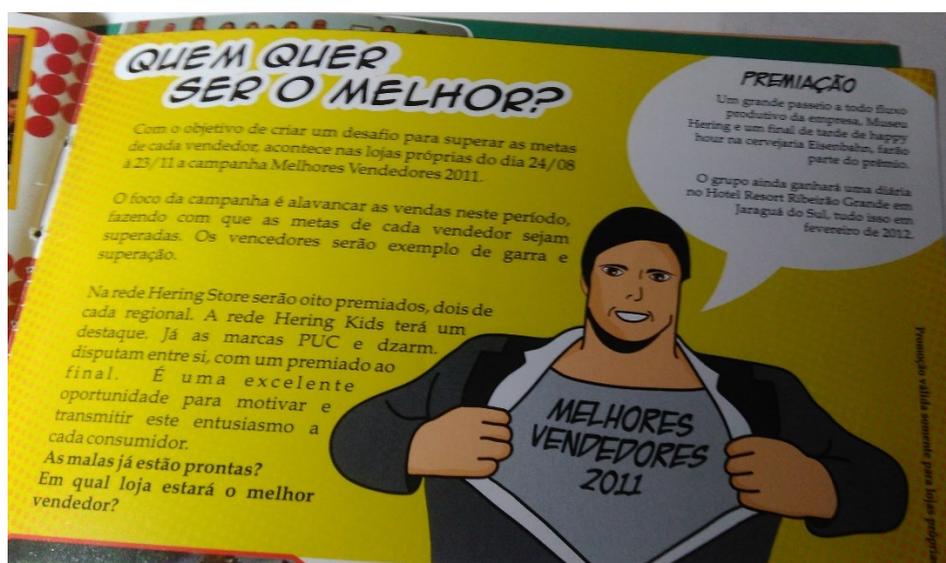
A história contada pelo texto existente na Figura 5 segue uma concepção de história tradicional e exalta dificuldades enfrentadas pelos pioneiros da empresa (e da colonização de Blumenau) ao passarem por uma enchente que destruiu os ativos industriais da Hering, no final do século XIX. O texto remete a uma concepção subjetiva de superação e parece transmitir a mensagem de que é necessário superar as dificuldades enfrentadas. Independentemente do contexto, a mensagem transmitida é a de que é possível que se supere as adversidades. Sobre a questão da figura de um pergaminho ou livro de rolo antigo, a escolha de tal tipo de figura pode exaltar uma concepção heroica do passado, onde a história é mestre da vida<sup>78</sup>. A subjetividade de quem observa a imagem, talvez, vá nessa linha. A de que o conteúdo apresentado é clássico, que deve ser respeitado e transmitido junto aos valores da organização.

Sobre a questão da subjetividade, também é possível notar uma melhor escolha das figuras que compõem o conteúdo dos jornais. A Figura 6, por exemplo, trata de uma campanha da empresa para que se alcancem os objetivos de venda. A ideia da campanha seria a de se escolher oito vendedores que seriam premiados por conta dos resultados de vendas alcançados. O texto aparece em um quadro amarelo e a imagem escolhida para ilustrar a campanha é a de um homem que se parece com um super-herói. Assim como fazem personagens clássicos de desenhos animados, como o Super-homem, o homem aparece retirando parte de sua roupa de cima (no caso, um blazer) e evidenciando, em vez de sua roupa de herói ou capa, uma camiseta onde se lê: “Melhores vendedores 2011”.

---

<sup>78</sup> Sobre a questão da história mestre da vida, Koselleck (2006) apresenta no segundo capítulo de sua obra uma sintetização de uma perspectiva de história baseada em experiências do passado.

Figura 6 – Matéria do jornal Pano Pra Manga de um exemplar de 2011.



Fonte: Arquivo do Museu Hering.

A figura, exposta pela Figura 5, parece dar ênfase à necessidade de uma iniciativa que vai além da capacidade humana de quem participa da campanha. Da mesma forma, o conteúdo do texto que serve para veicular a campanha também carrega elementos que transmitem uma concepção carregada de elementos ideológicos. Em primeiro lugar, verifica-se a existência de uma competição, interna à empresa, onde são premiados apenas aqueles que se esforçarem mais. Há uma exaltação meritocrática envolvida no texto. Não se pode dizer que a intenção do texto é difundir uma ideia de meritocracia acerca da sociedade. Porém, o texto usa da dinâmica utilitarista do capitalismo, que pressupõe uma competição racional entre os indivíduos, para o alcance de objetivos internos à organização (maximização de lucro e minimização de perdas). Por estar inserida em um modo de produção capitalista, a empresa pode utilizar com facilidade de tais elementos ideológicos para alcançar seus objetivos de gestão. O título da campanha, “Quem quer ser o melhor?”, ressalta a questão da competição. Assim como se ressalta tal questão, também aparecem outros gatilhos ideológicos que trabalham com a subjetividade dos leitores. Notam-se outros termos, como “motivar” e “entusiasmo”, que dão o tom sobre como se deve dar o jogo competitivo. Afinal, para que haja uma efetiva participação dos atores sociais que trabalham na empresa, é preciso que esses indivíduos estejam motivados e entusiasmados com as empreitadas a serem realizadas.

Ao se observar as duas imagens, a Figura 5 e Figura 6, pode-se perceber que ambas trabalham com a questão do heroísmo. Na Figura 5, trata-se de uma história tradicional

da empresa, que ressalta o heroísmo de seus fundadores e transmite a mensagem de que os leitores devem compartilhar de tais valores existentes no texto. Na Figura 6, por outro lado, verifica-se um tipo de heroísmo onde o protagonismo, a ação do herói está diretamente relacionada ao cotidiano daqueles que estão lendo o texto. Apesar do fato de que quem herda ou compartilha valores do passado, como os que estão representados na Figura 5, também os utiliza no presente, de forma ativa, a Figura 6 traz uma ideia de protagonismo mais imediatista. A estratégia de gestão da empresa parece ter se voltado para o futuro, onde se colhem os resultados das metas alcançadas com os esforços individuais. O que é feito no presente será colhido no futuro e não virá de forma natural, com base na adoção de valores do passado. Nota-se uma estratégia de gestão mais eficaz na empresa, o que não necessariamente se alinha com uma perspectiva de história voltada ao futuro. O que se apresenta é uma estratégia de gerenciamento flexível, proveniente de uma pós-modernidade flexível. A produção flexível, agora utilizada pela empresa, leva tem como alguma das características, a baixa quantidade de estoques, uma menor utilização de mão de obra, a especialização parcial de parte da mão de obra (o/a operário/operária não fica mais apertando parafusos, é preciso utilizar o computador), etc. A gestão da mão de obra nesse novo contexto faz surgir a necessidade de novos caminhos de comando, de controle do trabalho.

Por meio de uma individualização das ações dos trabalhadores e trabalhadoras, entra-se em um ambiente de maior competição e atuação particular. Contudo, o que continua ditando a dinâmica do jogo é o dinheiro, o prêmio que será ganho posteriormente.

[...] a hegemonia ideológica e política em toda sociedade depende da capacidade de controlar o contexto material da experiência pessoal e social. Por essa razão, as materializações e significados atribuídos ao dinheiro, ao tempo e ao espaço têm uma grande importância no tocante à manutenção do poder político". (HARVEY, 1999, p. 207).

Harvey (1999, p. 206) evidencia uma dissolução do tempo na pós-modernidade e exalta a existência de um capitalismo cada vez mais competitivo e especulativo. Dessa maneira, atuar pensando nos ganhos futuros faz com que a empresa, em todos os níveis organizacionais, se alinhe a essa concepção ampla de sociedade, onde o dinheiro é o direcionador do jogo. O que remete a ideia de um capitalismo sacralizado, onde o dinheiro é visto quase que como um deus.

Ainda sobre as modificações de gestão presentes nos jornais, é preciso ressaltar uma diferença de linguagem percebida entre as edições mais antigas analisadas, perto dos

anos 1990 e as edições mais próximas, por volta de 2012. Nas primeiras edições verifica-se um tipo de abordagem imperativa em relação ao trabalho. Utilizam-se verbos imperativos para se colocar o que cada leitor deve fazer em relação aos mais diversos assuntos. Principalmente quando se trata de questões relacionadas aos fluxos produtivos. Nos primeiros jornais, aparecem textos em que são comuns os termos “faça a diferença”, “transforme”, “seja produtivo”. Contudo, nos últimos textos, principalmente quando o jornal passou a se denominar como “Pano Pra Manga”, se verificou a utilização de termos mais cooperativos como, “vamos transformar” e “nosso papel”. A transição de abordagem também se alinha com uma concepção de produção cada vez mais flexível. É preciso que os trabalhadores e trabalhadoras sejam vistos como peças cada vez mais essenciais ao fluxo produtivo, o que confere mais responsabilidades a cada um. O trabalhador não é mais aquele exposto pelo filme “Tempos Modernos” de Chaplin (1936), agora é preciso atuar não apenas de forma disciplinar, mas também em relação à subjetividade de cada um.

Seguindo tal lógica, observa-se uma outra característica nos jornais mais próximos do final do período de análise. Cada vez mais os periódicos parecem tentar vender alguma coisa. As publicações possuem um apelo visual e as ideias contidas nos textos são expostas de forma a se dar a impressão de que são sempre brilhantes. As saídas de gestão apresentadas são colocadas como se fossem as melhores estratégias e possíveis para o momento. O que anteriormente era colocado de forma imperativa, com uma quase imposição, agora é vendido aos leitores. Fazer o que o texto propõe, participar do que o texto apresenta parecem ser as melhores coisas a serem feitas.

Para que se consiga atingir os resultados de gestão da empresa é preciso que se tenha uma equipe especializada para a elaboração do conteúdo dos jornais internos. A equipe responsável pela produção do jornal varia ao longo do período investigado, sendo o conteúdo realizado por uma equipe de funcionários internos da organização ou tendo parte do trabalho terceirizado. Contudo, em pesquisas realizadas dentro da organização, foi possível descobrir que as equipes de gestão da Cia. Hering sempre participaram da elaboração dos conteúdos publicados. Todo o texto veiculado, nas mais diferentes épocas, necessitava de aprovação de gestores responsáveis pela comunicação na empresa. Em alguns momentos, havia uma equipe de comunicação responsável pela elaboração dos jornais. Em outros, equipes formadas por profissionais terceirizados realizavam a elaboração dos jornais de forma assistida por gestores da organização. Algumas edições

do Jornal Hering Têxtil, principalmente no ano de 1996, apresentam os nomes dos funcionários responsáveis pela elaboração do conteúdo.

Ao se pesquisar o currículo de alguns nomes existentes nas publicações, por meio do site LinkedIn de Hostin (2018), foi possível traçar um perfil dos profissionais que elaboram os conteúdos. Verifica-se que a equipe responsável pela elaboração dos jornais possui uma sólida formação em comunicação e gestão de empresas. Aparentemente, os conteúdos veiculados pelos jornais internos foram realizados por uma equipe competente no que se refere à gestão organizacional. Uma das pessoas pesquisadas possui como descrição do currículo, em 2018, o seguinte texto:

Mais de 20 anos de trabalho na área de comunicação empresarial, atuando em comunicação interna, endomarketing, comunicação face a face, gestão de mudanças, relações com a imprensa, comunicação de marketing, relacionamento com comunidades, responsabilidade social, aquisição e fusão. Ampla experiência em gestão de crises envolvendo a empresa e seus públicos, facilitação de diálogos, processos participativos e projetos coletivos. (HOSTIN, 2018).

Examina-se que, por mais que o currículo esteja disponibilizado no ano de 2018, as informações contidas na descrição representam a importância daquilo que se fazia ou se faz na Cia. Hering para a formação individual. Em outros currículos pesquisados, a ênfase na comunicação e na resolução de conflitos também aparece em evidência. O que demonstra que a experiência de se realizar conteúdos para publicações da Cia. Hering não se deu de forma amadora e sem importância. Conforme já se suspeitava pela qualidade dos materiais investigados, o conteúdo produzido não foi realizado de forma amadora e a intencionalidade de gestão da empresa é latente em praticamente todas as edições dos periódicos.

Por fim, é preciso falar da escolha da periodização que estrutura esse capítulo. A escolha da periodização para a pesquisa foi dada com base em duas rupturas percebidas ao longo do recorte, 1990 a 2012. No início da década de 1990 a empresa sofre com as guinadas neoliberais ocorridas na economia brasileira. É preciso se reestruturar e choques de gestão ocorrem ao longo da década. Novamente, no início dos anos 2000, a empresa passa por novas dificuldades financeiras, o que faz com que ocorra uma nova adaptação das técnicas de gestão, em busca de uma profissionalização ainda maior. Essas rupturas serão melhor explicadas no início dos tópicos 2.2 e 2.3 que seguem.

## 2.2. A década de 1990

A década de 1990 representa o início de uma transformação socioeconômica abrangente para a economia brasileira: uma guinada neoliberal mais incisiva. É, no período, que acontece um “processo global de adequação das sociedades ao modelo neoliberal produzido pelo consenso de Washington” (DAGNINO, 2004, p. 142). No Brasil, logo no início do governo Collor, diante do fantasma inflacionário, optou-se por uma política econômica de redução dos impostos de importação deixando com que produtos comercializados em escala global entrassem no país para concorrer quase que de forma “igual para igual” com produtos produzidos internamente. Abriram-se os mercados de forma irresponsável, o que fez com que diversas empresas não conseguissem competir com o mercado externo e entrassem em processo de falência ou de diminuição de patrimônio. Ao longo dos anos que seguiram até o fim da década, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, continuou-se a aplicar a agenda proposta pelo consenso de Washington<sup>79</sup>. Um dos saldos econômicos mais significantes para a década está na participação das multinacionais para a composição do PIB brasileiro, que mais do que dobra ao longo dos anos 1990, segundo dados analisados por Laplane e Sarti (1999).

Ricardo Carneiro (2002), em obra sobre a economia brasileira no último quarto do século XX, apresenta, na última parte de seu livro, quanto trata da economia brasileira ao longo da década de 1990, o impacto das políticas econômicas neoliberais adotadas no Brasil. O autor analisa a baixa dinâmica industrial e o pagamento da dívida externa vinculados a planos recessivos, como o Plano Collor e o Plano Real<sup>80</sup>. Destacam-se as políticas econômicas para frear a inflação por meio de uma paridade artificial do câmbio, abrindo a economia e elevando a taxa de juros. O Brasil tornou-se, no período, um paraíso especulativo para capitais de curto prazo. O que, todavia, apresenta-se com maior relevância para o estudo de caso aqui proposto para a Cia. Hering está na mudança do papel do Estado como gerenciador da economia. É, ao longo da década de 1990, que o Estado passa a efetivamente se afastar da economia, deixando abertas as possibilidades de terceirização, privatizações e parcerias. O capital privado passa a atuar com maior

---

<sup>79</sup> O Consenso de Washington é um grupo de recomendações elaborado pelo economista John Williamson como forma de se combater crises e a miséria em países subdesenvolvidos. A proposta possui um caráter político e econômico neoliberal, sendo as recomendações principais: reforma fiscal; abertura comercial; política de privatizações e redução fiscal do Estado.

<sup>80</sup> É inegável a diferença entre os dois planos no que se refere ao ajuste inflacionário. Todavia, é preciso apontar que ambos os planos focaram em ajustes em que as políticas fiscais, para incentivo de demanda agregada, ficaram em segundo plano.

liberdade na economia. Grandes corporações e conglomerados industriais passam a ter de se adaptar ao novo cenário econômico existente.

A indústria nacional, bem como a indústria têxtil no Vale do Itajaí, encontrava-se “defasada tanto em termos de maquinário como em termos de estratégias de crescimento (voltada quase que basicamente à produção para o consumo interno)” (SILVA, 2003, p. 105). No caso da Cia. Hering, as políticas econômicas tiveram impacto significativo para a dinâmica produtiva. Ao longo da década, várias foram as reestruturações para que se conseguisse manter um bom posicionamento de mercado. A empresa, que havia conseguido alcançar um posicionamento de destaque perante o mercado nacional, via-se diante de uma nova conjuntura econômica que não mais colocava o Estado como um elemento de auxílio para a obtenção de ganhos (ao menos, não da mesma forma que antes). Michels (1998) demonstra como o estado de Santa Catarina, por meio de incentivos do governo federal, atuava de forma paternalista com os grandes conglomerados empresariais do estado. A Cia. Hering, segundo dados analisados pelo autor, chega a figurar entre um dos maiores grupos empresariais do Brasil (o que vai se transformando em meados dos anos 1990). A atuação da empresa de forma atrelada às políticas estatais sempre foi defendida por gestores famosos na organização. Ingo Hering, presidente da empresa por 27 anos, e com ideias bastante influentes na gestão da empresa até os dias de hoje, nunca se esquivou de uma postura econômica parcialmente keynesiana, que defende atuação do estado na economia. A questão, todavia, é que essa atuação do Estado atende a interesses particulares, como fomentador do desenvolvimento por meio de auxílios a políticas industriais. Em uma leitura a contrapelo de uma conversa realizada entre o ex-presidente e um jornalista, Arantes (2008), é possível perceber tal postura de alinhamento com o Estado. O início da década de 1990, entretanto, é o período que marca, até certo ponto, uma diminuição da relação produtiva atrelada ao modelo de desenvolvimento proposto pelo Estado.

As fontes analisadas ao longo dessa dissertação apresentam diversos tipos de discurso acerca das mudanças necessárias para a subsistência econômica da empresa ao longo da década de 1990. Dentro da perspectiva da empresa, uma das interpretações para o período foi colocada da seguinte forma:

- ◆ A década de 90 será sempre lembrada como aquela em que a marca Hering ganhou um novo posicionamento no mercado, se tornando sinônimo de vestuário básico com qualidade e conforto para toda a família. Nasce a coleção de Tecido Plano – Hering Basics – e Acessórios – Hering Accessories. Os dois peixinhos se tornam

presentes em produtos de maior valor agregado e diferencial competitivo. Hering agora é sinônimo de jeans, camisas, calças, mochilas e uma variedade de acessórios. Exatamente um ano depois, 1999, é lançada a coleção em tecido plano para crianças de 4 a 14 anos: Hering Basics Kids. Em 99, o tecido plano já é responsável por 25% dos negócios com as franquias.

- ◆ Paralelamente, é lançada a Campanha “O Básico do Brasil”, consolidando o posicionamento mercadológico da marca Hering como sinônimo de roupa básica, atualizada e de qualidade presente no guarda-roupa de praticamente todos os brasileiros.
- ◆ Abertura em 1993 das lojas franqueadas, inicialmente denominadas Hering Family Store. O objetivo é obter um melhor posicionamento da marca no mercado e torná-la mais conhecida pelo público consumidor. Em 1998, a denominação das franquias muda para Hering Store, onde futuramente serão comercializados somente produtos da marca Hering.
- ◆ É também na década de 90 que é realizado um plano de consolidação e ampliação do mercado para a etiqueta Hering na América Latina, baseado nas mais de 70 lojas franqueadas já existentes no Uruguai, Argentina, Paraguai, Chile, Bolívia e Venezuela.
- ◆ Criação dos SAC no final de 1994. Um canal de comunicação de mão dupla, que permite o estreitamento das relações com o consumidor, através do conhecimento das suas necessidades, anseios e expectativas. O SAC é um forte instrumento para melhoria constante dos produtos e correção de possíveis falhas, além de importante canal para medir a performance da Hering no mercado.
- ◆ Em junho de 1997 a Hering produziu a sua quinta bilionésima camiseta. Para registrar este marco, desenvolveu a camiseta serie Gold.
- ◆ Participação em Campanhas como Ação Criança e Câncer de Mama. Nesta, a Hering já vendeu 800 mil camisetas. (HERING, 1999, p. 7).

O texto, publicado em uma edição dos jornais internos da empresa para o ano de 1999, representa uma tentativa de criação de narrativas determinadas acerca dos acontecimentos ao longo da década. São priorizados alguns acontecimentos em detrimento de outros. Em um primeiro lugar, é preciso apontar a tentativa de determinação do período como aquele em que “a marca Hering ganhou um novo posicionamento no mercado” (HERING, 1999, p. 7). A definição do que significa um novo posicionamento de mercado remete ao impacto das marcas da empresa e ao poder de diferenciação que os produtos desenvolvidos conseguiram alcançar. A exaltação do posicionamento de mercado não leva em conta ajustes mais sérios realizados no período. Jogar a narrativa de um período para o “mercado” carrega subjetividades de cunho ideológico. Afinal, o conceito de mercado representa “uma ideologia e um conjunto de problemas institucionais práticos” (JAMESON, 1996, p. 279). Falar de mercado representa uma lógica que traz uma série de ritos a serem seguidos. O mercado aparece como uma divindade imatura dentro de uma lógica capitalista sacralizada e abre uma série de práticas que subjetivadas como um culto constante a uma “religião” capitalista, conforme aponta Benjamin (2013). Dentro de uma lógica utilitarista de capitalismo, entende-se que estar

bem posicionado no mercado, o que em outras palavras representa uma maximização de lucros, é um rito necessário à existência de qualquer instituição privada. É preciso trabalhar com afinco para que o mercado seja louvado. Dessa forma, ao tratar do mercado, o texto joga elementos subjetivos de uma dinâmica capitalista contemporânea. Possivelmente, a maioria dos leitores entenderia que a busca por um bom posicionamento de mercado é algo a ser alcançado, mesmo que tal anseio não seja materialmente visível para o cotidiano daquele que vende sua força de trabalho.

Dentro de uma escala social aumentada, conceitos contraditórios para o sistema de mercado, como liberdade e igualdade, também devem ser perseguidos para dar ênfase a dinâmica de mercado. Não há como se almejar liberdade sem que se interfira no nível de igualdade, e vice e versa. O que importa para a análise aqui proposta, em um nível microeconômico, é como a atuação da subjetividade, influenciada por uma dinâmica mercadológica, remete a subjetivação da vontade nos que dividem o espaço de produção capitalista. Como uma prática necessária para a sociedade, faz-se com que, na existência de “[...] dois aspectos bastante contraditórios do sistema de mercado, a liberdade e a igualdade: todo mundo precisa querê-las, mas elas não podem realizar-se” (JAMESON, 1996, p. 281). O querer de algo inatingível, ou não necessariamente atingível, como um bom posicionamento de mercado, é fundamental para o funcionamento ideológico aqui investigado. O desejo acerca da melhor colocação possível da Cia. Hering em relação a seus concorrentes deve ser a vontade de todos os trabalhadores e trabalhadoras da organização. Assim, o investimento em comunicação deve se voltar para uma motivação e alinhamento de tais interesses institucionais, em uma busca contínua por melhores resultados, para os atores responsáveis pela produção. A elaboração de tal tipo de estratégia comunicativa não necessariamente representa uma atuação onde a responsabilidade pela perversidade do que acontece recaia apenas para a instituição. Afinal, essa é a regra do jogo capitalista. A perversidade de tal modo de produção é articulada por várias frentes do jogo social.

Outro elemento que a citação do texto institucional da Cia. Hering evidencia é uma tentativa de determinação do período com base em elementos positivos para a imagem institucional. A empresa investiu fortemente em comunicação, tanto internamente quanto externamente, para todos os integrantes de sua rede produtiva. Tal evidência pode ser notada pela existência de sites específicos para os investidores da empresa e de materiais, como os relatórios sociais disponibilizados a integrantes participantes do contexto econômico empresarial da Cia. Hering. Assim, a veiculação de

um conteúdo que pudesse gerar uma interpretação negativa, mesmo que o conteúdo seja veiculado, nesse caso, para trabalhadores internos da organização, não é interessante. Outra questão importante sobre o texto está na possibilidade de se mascarar crises e ajustes realizados para que se conseguisse manter a engrenagem econômica da empresa em constante funcionamento. Administrativamente, dentro de uma lógica capitalista contemporânea, é melhor expor características positivas acerca da operação da empresa do que elucidar dúvidas acerca da saúde financeira de operações e ativos. A incerteza é uma das variáveis que geram maior impacto na economia. Ter atores econômicos internos, os trabalhadores e trabalhadoras da organização, “contaminados” por cenários incertos de futuro não parece ser uma estratégia de gestão positiva para a organização.

O texto de Lins (1999) evidencia elementos da reestruturação produtiva ocorrida na região que não estão mencionados no discurso da empresa, como a dificuldade de organização do trabalho na luta por direitos. A produção que antes era realizada dentro do ambiente empresarial das grandes corporações da região, como é o caso da Cia. Hering, passa a se dar de forma dividida em várias pequenas “confeções”, a maioria de ex-trabalhadoras/es das grandes empresas. Surge, nesse sentido, uma dificuldade em se definir políticas de trabalho comuns para a mão de obra de forma abrangente na região. O autor expõe a predominância na defesa de interesses de curto prazo por parte dos novos agentes econômicos surgidos e a falta de cooperação entre tais atores produtivos<sup>81</sup>. Tal carência de sinergia faz com que não seja possível uma organização do trabalho nos moldes do que ocorria em períodos anteriores, como no caso de períodos anteriores à greve geral de 1989 em Blumenau. Tais procedimentos de flexibilização do trabalho fazem parte da lógica capitalista nascente, no Brasil, naquele período. É, graças a reestruturação produtiva, que ocorre uma nova

[...] articulação entre trabalho e capital. [...] [O que] envolve, geralmente, baixa remuneração para o trabalhador, perda de benefícios sociais e muitas vezes trabalho remunerado por peças (que faz com que haja uma imbricação entre a família e o trabalho que se estabelece no ambiente doméstico). (SILVA, 2003, p. 40).

Esse tipo de situação das relações de trabalho não aparece nos textos dos jornais internos da organização. Categoricamente, nenhuma instituição iria elaborar uma imagem sobre si que criasse a possibilidade de interpretações negativas. A perda de direitos trabalhistas não é algo interessante para o discurso empresarial e, ainda, deve-se pensar

---

<sup>81</sup> Existe ainda a questão da redistribuição da produção para áreas onde os salários são menores e a mão de obra mais “dócil”, apontada por Moser (1985), já apontada anteriormente.

na questão de que uma vez terceirizada, a mão de obra não é mais responsabilidade da empresa. Aqueles/as trabalhadoras/es que não fazem mais parte, diretamente, do ambiente institucional da empresa Hering, não são mais de sua responsabilidade.

A análise da citação acerca do discurso da empresa no período, Hering (1999), ainda remete a outros elementos importantes no que se refere às ideologias presentes no discurso. As ações da empresa na tentativa de apoiar causas sociais, por exemplo, servem como atendimento de uma nova demanda por produtos que possuam um impacto menos danoso para a sociedade. Conforme aponta Zizek (1996) a culpa do consumidor, ao saber que os produtos prestes a serem consumidos possuem parte de sua receita destinada a causas sociais, é drasticamente diminuída. Tal fenômeno faz com que o consumo seja realizado sem que a carga negativa proveniente de uma demanda em excesso atinja aquele que demanda. Saber que a marca Hering apoia causas sociais faz com que seus clientes não sintam o peso social de todo processo produtivo. Escondem-se os desarranjos das relações de trabalho, os impactos ambientais e os ganhos desiguais. O consumo deixa de ser, aparentemente, “irresponsável”.

Outra questão que também está presente na citação Hering (1999) diz respeito à criação do SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) da empresa em 1994. Nota-se que alguns dos objetivos do serviço estão no conhecimento das “necessidades, anseios e expectativas” (HERING, 1999) dos clientes. Apesar da existência de uma preocupação com as necessidades, a busca pelo conhecimento dos anseios e expectativas descortina uma problematização acerca de um consumo não mais baseado puramente nas necessidades humanas, mas sim, nos desejos. Conhecer os anseios atua como uma outra chave dentro da subjetividade daqueles que consomem. Saber o que as pessoas desejam (anseiam, almejam, cobiçam) faz com que o consumo saia da lógica de atendimento das necessidades básicas humanas. Ofertam-se produtos que não necessariamente possuem demandas pré-estabelecidas, a demanda é criada com base naquilo que o consumidor possa vir a desejar. Dessa forma, insere-se um fator psicológico ao ato da compra.

Curtis (2005), em sua série documental que enfoca o papel de teorizações psicológicas como influenciadoras da perspectiva como governos e empresas têm analisado, lidado e controlado pessoas, evidencia as transformações ocorridas, principalmente nos EUA, dos padrões de consumo estabelecidos após a Segunda Guerra Mundial. Dando ênfase ao papel do Estado e da atuação de profissionais voltados às relações públicas, o roteirista e diretor apresenta a tentativa de controle do inconsciente humano por meio do consumo em massa, valendo-se de uma adaptação da teoria

freudiana, como meio de obtenção de felicidade. Contudo, seu trabalho demonstra também a crise de tal padrão de consumo a partir de finais da década de 1960 e início da década de 1970, nos países desenvolvidos. O que antes era um caminho para a felicidade torna-se um obstáculo à dinâmica capitalista. Assim, o inconsciente passa a ser, aparentemente, libertado, em vez de reprimido. É nesse contexto, do fim dos anos 1960 e início dos anos 1970 nos países desenvolvidos, que surgem novos mecanismos de controle de consumo. Movimentos de massa, como o movimento Hippie, que buscam uma ruptura para com os padrões capitalistas existentes, como o consumo em massa, acabam por ser tomados por novas estratégias de marketing após tempos de resistência. Grandes corporações passam a investir em pesquisas acerca do comportamento humano e passa-se a estratificar a sociedade em nichos de mercado. O perfil de consumo que antes era atendido por meio de uma produção em massa, passa a ser dividido para vários segmentos e o que era antes baseado em um modelo de consumo, onde o inconsciente é controlado, transforma-se em um modelo de libertação, rumo a um consumismo cada vez maior.

Curtis (2005) expõe que as estratégias para que o consumo agregado da sociedade aumente são baseadas em fatores psicológicos. O trabalho de Curtis (2005) cita Maslow, importante psicólogo do século XX. O psicólogo foi responsável pela elaboração de uma teorização acerca das necessidades básicas humanas, a Pirâmide de Maslow, que foi um dos aportes teóricos necessários para a divisão da sociedade em nichos de consumidores. Tal teorização, baseada nas necessidades humanas como mecanismo de análise, foi uma das importantes contribuições para uma crítica ao determinismo do inconsciente social. Teorizou-se que dever-se-ia libertar o inconsciente, o que mudou o enfoque das análises do comportamento humano para as escolhas dos indivíduos. Segundo Schultz (2006), a teorização proposta por Maslow, coloca as necessidades humanas hierarquizadas entre as necessidades fisiológicas, de segurança, de amor/relacionamento, estima e, por fim, de realização pessoal. Curtis (2005) ainda evidencia o papel que Grandes corporações tiveram ao se utilizarem, com maior ênfase nas décadas finais do século XX, desses tipos de estudos psicológicos, cada vez mais quantitativos, como ferramentas para que se conseguisse ampliar os horizontes consumistas.

Quando se abre tal perspectiva de análise psicológica e se volta para o caso da empresa Hering, alguns pontos merecem ser destacados. Em primeiro lugar se coloca o fato de que a Hering, por ser uma empresa especializada em moda, tem sua área de negócios majoritariamente definida pelo segmento de vestuários. O segmento de

vestuários enquadra-se dentro das necessidades mais básicas humanas, remetendo as necessidades fisiológicas, na perspectiva da Pirâmide de Maslow, apresentada por Schultz (2006).

Figura 7 – Pirâmide de Maslow.



Fonte: Elaboração própria com base em Schultz (2006).

A questão do vestuário atenderia às questões que envolvem necessidades fisiológicas, como a questão da proteção em relação ao frio. Todavia, é importante destacar a potencialidade da empresa em se desvencilhar de uma imagem de ofertante única de elementos básicos às necessidades humanas. O resumo da década de 1990 realizado pela empresa, Hering (1999), apresenta indícios de que a empresa, para se alinhar, sobreviver aos novos caminhos do capitalismo global, precisou se adaptar às novas dinâmicas de mercado.

Ideologicamente, observa-se que a empresa possui uma linha de atuação em relação ao consumo que dá ênfase a um tipo de demanda baseada pelo desejo. O consumo se coloca, em uma sociedade do tempo presente, pautado pelo que é desejado e não necessário. Consumir torna-se razão de existência. Em escala nacional, a capacidade de oferta agregada ultrapassa, nos países centrais, a demanda por cestas básicas de consumo.

Em outros lugares do globo, como o Brasil, o consumo varia por estratos sociais. A possibilidade de se consumir, além do básico para subsistência, depende da quantidade de renda que sobra após o consumo do que é fundamental (se é que algo sobra)<sup>82</sup>. Entretanto, como consumir vestuário é algo necessário à vida humana, é possível que se atue no sentido de definição do que é preterido em relação a padrões de consumo. Resta, aos agentes empresariais, em especial a Cia. Hering, a constante execução de uma dinâmica que faz com que o consumidor não pare de consumir e prefira os produtos de determinada marca. A saída, em questão de estratégia empresarial é atuar em um sentido de fomentar desejos naqueles que consomem.

Dentro da concepção de teórica proposta por Hardt e Negri (2003), o Império molda os desejos e articula afetividades. Ao se pegar o conceito de Império e trazer para a esfera do consumo a articulação de afetividades e o molde de desejos, nota-se que aos agentes econômicos é exercida uma força de alinhamento ou manipulação da ordem com base na capacidade de atuação que cada agente possui. Nesse sentido, a ação de grupos privados em dedicar quase todos os esforços para que se consiga alavancar vendas é uma opção inerente ao capitalismo contemporâneo. Quem possui alguma força de imposição de desejos deve usá-la. Do outro lado, verifica-se que consumir produtos de determinadas marcas ou com determinadas características é também um meio de socialização. Alinhar-se a tal dinâmica é talvez a saída mais comum para o consumidor. Desejar o que se consome torna-se preterível à necessidade do bem. O fetiche que envolve as mercadorias faz com que não se pense em valor de uso<sup>83</sup>, apenas no que o produto carrega psicologicamente. Alinhar-se com o que propõe o Império, trabalhar com tais questões de consumo é uma estratégia viável para a Cia. Hering para que se consiga almejar maiores resultados de vendas. Assim, a empresa tende a utilizar-se do investimento em marcas sólidas, o que auxilia no processo de criação de subjetividades naqueles que consomem. Porém, como grande agente econômico, o poder cabível à empresa dá a possibilidade de uma maior atuação nos níveis subjetivos. A empresa pode, por exemplo, utilizar mais meios de disseminação de seus interesses, como as propagandas acerca de seus produtos.

---

<sup>82</sup> Sobre a questão do consumo básico, Suplicy (2006) apresenta a importância da existência de uma renda básica para a obtenção de cidadania na população brasileira.

<sup>83</sup> Sobre a definição do que é valor de uso, logo no primeiro capítulo de “O Capital” Marx (2011), ao analisar a mercadoria, discorre sobre o conceito. De forma resumida, valor de uso é o valor atribuído a um bem pelas suas propriedades físicas, no que se refere à utilidade.

Hall (2019) apresenta uma análise do que é definido como uma identidade cultural na pós-modernidade. O autor expõe a velocidade em que as coisas, principalmente a produção, se transforma com o advento da modernidade. Anteriormente, antes do período moderno, havia um lento fluxo de mudança. Com a modernidade, a célebre frase de Marx e Engels (2017), “tudo que é sólido se desmancha no ar”, analisada e título do livro de Berman (2019), ganha forma social. Um estranhamento de mundo passa a tomar conta da sociedade e faz com que novas rupturas criem a base daquilo que vem a ser o alicerce do capitalismo contemporâneo. Nesse contexto, as mudanças ocorrem de maneira muito rápida. Tal tipo de sociedade moderna, entretanto, pressupunha um todo unificado e organizado. Hall (2019) investiga a quebra de paradigmas lineares e evolutivos na história que baseavam sociologicamente tal contexto social. O autor coloca que as sociedades, agora na modernidade tardia – ou pós-moderna -, passam a existir mediante constantes fragmentações e rupturas. Vive-se em um contexto de descontinuidades onde não há um único poder centralizado, mas uma pluralidade de forças atuantes. Hall (2019, p. 14) aponta que as sociedades da modernidade tardia se caracterizam pela diferença. Existem antagonismos sociais produzindo diferentes identidades individuais. Cada identidade, todavia, gera uma massa geométrica desigual que não se dissolve, mas permanece aberta.

Se tais sociedades não se desintegram totalmente não é porque elas são unificadas, mas porque seus diferentes elementos de identidades podem, sob certas circunstâncias, ser conjuntamente articulados. Mas essa articulação é sempre parcial: a estrutura da identidade permanece aberta. (HALL, 2019, p. 14).

Essa é a força que possui capacidade de movimentar a história, para o autor.

A abertura da sociedade permite a elaboração de novas identidades. Ao longo do segundo capítulo de sua obra, Hall (2019) apresenta argumentos para ratificar sua abordagem onde o sujeito aparece deslocado. Um de seus argumentos dialoga com o ato de desejar. Para Hall (2019, p.23), com base na obra de Freud, a descoberta do inconsciente serviu de influência para a elaboração de diversos trabalhos sociológicos a partir da década de 1960 do século XX. A importância da utilização da obra do autor se dá pela descoberta de que

[...] nossas identidades, nossa sexualidade e a estrutura de nossos desejos são formadas com base em processos psíquicos e simbólicos do inconsciente, que funcionam de acordo com uma “lógica” muito diferente daquela da Razão, [tal visão] arrasa com o conceito do sujeito cognoscente e racional provido de uma identidade fixa e unificada – o “penso, logo existo”, do sujeito de Descartes. (HALL, 2019, p. 23).

É importante frisar que os desejos são formados, no nível psicológico, por uma lógica não racional. A falta de controle sobre o inconsciente faz com que o exterior preencha aquilo que falta dentro em cada indivíduo. As influências externas que atuam no nível psicológico não são, no entanto, predefinidas. O ato de desejar, bem como a formação de identidades, não se dão de forma simples. Não é possível ter objetividade no processo de formação do desejo e nem na ação de o “externalizar”.

O ato de desejar aparece na obra de Agamben (2007, p. 49) como algo simples, elementar ao ser humano. O autor expõe a dificuldade em se dizer com palavras aquilo que se está desejando. Os desejos aparecem em imagens e acabam, por conta da dificuldade em transformá-los em linguagem, presos em uma espécie de “cripta”. Tal alegoria, a “cripta”, no entanto, aprisiona apenas as imagens. A comunicação sem as imagens ou as imagens sem a comunicação do desejo geraria conflitos. Não se deve comunicar as imagens e nem os desejos de forma separada. No entanto, diante da dificuldade de tal empreitada, o desejo não comunicável e acaba sendo postergado. “Até o momento em que começamos a compreender que ficará para sempre não-cumprida. E que o desejo inconfessado somos nós mesmos, para sempre prisioneiros na cripta” (AGAMBEN, 2007, p. 49).

Desejar, como característica humana latente, faz com que os indivíduos sempre busquem algo exterior para os preencher internamente. O consumo é, nesse sentido, uma tentativa de preenchimento. Nesse encadeamento, a ideologia parece atuar como um cimento de tal dinâmica. O mercado e o dinheiro, formas sacralizadas que ditam as regras da interação de trocas, servem como caminhos para forças que estruturam a sociedade. Dessa forma, pegar carona em uma dessas forças é uma estratégia viável diante das constantes mudanças econômicas do final do século XX. O investimento em marcas fortes serve como um exemplo de estratégia para que se consiga sobreviver e prosperar diante de competições econômicas cada vez mais acirradas. Nesse sentido, compreender, atender e, talvez, influenciar os “anseios” - termo utilizado em Hering (1999, p. 7) – parece uma estratégia sadia de atuação.

Schumpeter (1997, p. 10) expõe que, caso seja necessário, é possível, aos produtores, “educar” os consumidores a desejarem algo novo. Tal perspectiva é colocada sobre formas de se ensinar novos hábitos de consumo. Seguindo tal lógica e evidenciando a disseminação de tal concepção, observam-se as famosas frases atribuídas a Henry Ford e a Steve Jobs, expostas também por Snow (2012) e por Isaacson (2011), respectivamente, em biografias sobre os autores.

Se eu perguntasse a meus compradores o que eles queriam, teriam dito que era um cavalo mais rápido. Henry Ford.

As pessoas não sabem o que querem, até mostrarmos a elas. Steve Jobs. (PENSADOR, 2018, p.1-4).

As frases de Henry Ford, considerado um dos pais da administração<sup>84</sup> no início do século XX, e Steve Jobs, considerado um grande administrador do final do século XX e início do século XXI, evidenciam com uma concepção de que o consumo não se dá de forma totalmente aleatória. Segundo tal perspectiva, é possível que se atue como um agente fomentador de consumo. Esse é o caminho que grandes corporações capitalistas devem buscar. Entretanto, é preciso que se atenha ao fato de que, para que se consiga atuar como um agente capaz de influenciar demandas, é preciso ter poder de mercado. Estratégias que visem um melhor posicionamento de mercado servem, portanto, como um meio para que se aumente o poder de barganha diante de tal tipo de atuação.

A divisão da Cia. Hering em várias marcas, em vários segmentos, conforme a descrição da década de 1990 pela Hering (1999, p. 7), serve como estratégia de adaptação às novas estruturas mercadológicas de um capitalismo do final do século XX. Tais estratégias vão ao encontro da flexibilização produtiva exposta por Harvey (1999) ao abordar a questão da condição pós-moderna na produção. Diversificar a produção e diferenciar seus produtos, ou seja, apresentar um portfólio de produtos maior e evidenciar elementos que agreguem mais valor comercial aos produtos (o que pode ser feito pela esfera psicológica), são formas de atuação que criam condições econômicas para a empresa conseguir sobreviver. Infelizmente, tal tipo de discurso parece estar alinhado com uma realidade simplista. A narrativa publicada pela empresa representa apenas uma parte da história. Cria-se um uma necessidade fictícia, no sentido de não ser direta em relação aos ajustes realizados, em termos mercadológicos, para que a empresa consiga obter ganhos. Tal proposta não leva em conta outros ajustes econômicos realizados ao longo da década de 1990, como a reestruturações produtivas que foram responsáveis pela demissão de uma grande parcela do quadro de trabalhadores da empresa.

Harvey (1999, p. 303) realiza uma análise que expõe características de um padrão econômico pós-moderno. Observa-se o que o autor chama de flexibilidade pós-moderna.

---

<sup>84</sup> Sobre a contribuição de Henry Ford, o fordismo, é importante citar o livro de Gramsci (2008) que articula a questão ideológica do início dos anos XX para um controle da classe trabalhadora. O autor destaca o fordismo e o taylorismo como formas de organização do trabalho, no início do século XX, criando certa disciplina operária que facilitava o processo de subordinação do trabalho perante o capital.

A flexibilidade pós-modernista [...] é denominada pela ficção, pela fantasia, pelo imaterial (particularmente do dinheiro), pelo capital fictício, pelas imagens, pela efemeridade, pelo acaso e pela flexibilidade em técnicas de produção, mercados de trabalho e nichos de consumo; no entanto, ela também personifica fortes compromissos com o Ser e com o lugar, uma inclinação política carismática, preocupações com a ontologia e instituições estáveis favorecidas pelo neoconservadorismo. (HARVEY, 1999, p. 303-305).

A visão do autor remete a um tipo de ficção em relação ao modelo de produção utilizado também na indústria. Aparentemente, tem-se que a indústria entra em um novo contexto produtivo. Na prática, as coisas não mudam tanto e a mão de obra continua responsável por toda geração de riqueza da economia. O que se deve levar em conta é que, seja ficção ou não, a flexibilização pós-modernista apresentada por Harvey (1999) faz sentido para aqueles que a utilizam. O caso da Cia. Hering descortina uma necessidade industrial de adaptação às novas correntes econômicas globais. A produção, com uma concorrência que se dá cada vez mais em nível mundial, não pode se ater a modelos produtivos que não sejam flexíveis e dinâmicos. Entretanto, o nível institucional, como é o caso aqui investigado, ainda continua forte e presente no que se refere aos poderes exercidos perante os atores sociais.

Alguns autores, como Lombardi (2001, p. 92), consideram o período de reestruturação vivenciado no setor têxtil da região de Blumenau, na década de 1990, como algo positivo. Para o autor, o fenômeno de reestruturação financeira estava dentro de um “profundo e positivo processo de revisão dos modelos praticados na indústria” (LOMBARDI, 2001, p. 92). Tem-se uma concepção de que as “dificuldades” enfrentadas no período serviram para que a dinâmica produtiva se atualizasse ao mercado internacional. Afinal, apesar da reestruturação, a

[...] Cia. Hering encerra o século XX com presença em 10 estados brasileiros, gerando diretamente 28.300 empregos no setor têxtil e alimentício. É a Segunda maior malharia do mundo e o 77º maior grupo privado nacional, cuja holding administra outras 33 empresas. (LOMBARDI, 2001, p. 49).

A ideia de que a Hering conseguiu sair da crise e se manteve como uma empresa forte do setor é exposta por Lombardi (2001) como um caso de sucesso. Entretanto, tal perspectiva leva em conta os ganhos operacionais da empresa e a atuação do grupo empresarial em uma lógica de financeirização. Não se leva em conta os resultados produtivos da empresa, apenas a quantidade de dinheiro ganho em negociações que envolvem, em alguns casos, ganhos financeiros por operações que não estão diretamente relacionadas com a produção. Como é o caso de contratos firmados em moeda estrangeira, que são resultado de um novo ciclo de reestruturação interna da empresa, mais especificado no tópico 2.3

dessa pesquisa. Por hora, é importante destacar que a entrada da empresa em um nível competitivo internacional, diante da abertura comercial dos anos 1990, fez com que novas tecnologias na produção e, mais importante, novos modelos administrativos fossem adotados (o que pode ser percebido pelos jornais internos da organização).

Em paralelo à difusão tecnológica, o advento de novos modelos administrativos e técnicas organizacionais da produção física contribuíram sobremaneira para com o processo de reestruturação industrial. Embora elementos abstratos do processo produtivo, as técnicas usuais como CCQ, Kanban, JIT, Controle Estatístico da Qualidade e outros, conectam-se com estreita perfeição aos fatores concretos como a informatização e a mecatrônica ora em voga, além de tal combinação figurar como fator de competitividade. (LOMBARDI, 2001, p. 86).

A empresa parece entrar na década de 1990 em um sistema produtivo mais maduro, já aplicado em países centrais do mundo. O que Harvey (1999) coloca como condição pós-moderna de produção, parece acontecer com a Cia. Hering de forma mais evidente no início dos anos 1990. Em suma, a década de 1990 representou para a Cia. Hering um período de grandes ajustes no que se refere a entrada em uma dinâmica pós-moderna de produção. Os jornais internos da organização servem, nesse sentido, como uma fonte fundamental para que se compreenda os ajustes realizados pela empresa e as formas de propagação ideológica utilizadas para que fosse possível manter o processo produtivo em um nível desejado.

É importante destacar que a empresa sofre imediatamente com a abertura comercial do início dos anos 1990 e, por volta de meados da década de 1990, volta a sofrer uma nova onda de dificuldades financeiras. Tal crise foi resultado de uma “sobrevalorização artificial do câmbio e de livre importação, que teve por marco os déficits na Balança Comercial do setor, indicando perda de competitividade no enfrentamento com rivais externos” (LOMBARDI, 2001, p. 2). A nova onda de crise no setor faz com que haja uma mudança perceptível na forma como os jornais internos da Cia. Hering são elaborados. Passa-se a uma maior profissionalização do conteúdo. Porém, o conteúdo investigado ainda não sofre o mesmo impacto de gestão como os materiais impressos da década seguinte, conforme será analisado no próximo tópico dessa pesquisa.

Um exemplo da forma como a empresa utilizava novas técnicas de gestão está na exaltação da importância de novos maquinários para o processo produtivo. Uma das reportagens dos jornais internos, com o título de “Quase tudo era diferente”, expõe a fala de sete “funcionárias mais antigas [...] de um tempo em que a Hering utilizava máquinas menos sofisticadas” (JORNAL HERING TÊXTIL, 1995, p. 5). O conteúdo apresenta

uma narrativa que coloca que mudanças nos modelos de administração, nos equipamentos e maquinários como fenômenos que não impactaram na boa convivência entre os “funcionários”. O texto aponta que a “Hering continua sendo uma espécie de segunda casa” (JORNAL HERING TÊXTIL, 1995, p. 5). Dessa forma, os relatos das “funcionárias” visam um tipo de narrativa que coloca em evidência uma constante melhoria no convívio dentro da instituição. Alguns trechos dos relatos expõem como os processos de produção eram mais difíceis sem a mesma tecnologia e as técnicas de gestão existentes na época da elaboração do texto. O passado é apresentado como algo tortuoso. “[...] ‘Antes o trabalho era mais difícil; hoje, com o serviço em grupo, ficou melhor’” (JORNAL HERING TÊXTIL, 1995, p. 5).

A citação demonstra que, ao se falar da introdução de novos maquinários na produção, utiliza-se uma estratégia de divulgação de que aquilo é o melhor para a instituição. Apesar do fato de que os jornais da década de 1990 não apresentam os mesmos atrativos visuais dos jornais da década seguinte, no sentido de uma maior qualidade gráfica das edições posteriores, o conteúdo publicado visa encantar o leitor com a perspectiva de uma melhoria na empresa. A concepção de que a implantação de novos avanços técnicos na produção seja algo positivo, contudo, não busca enganar o leitor. É preciso que se coloque que tal perspectiva faz parte de uma concepção ideológica que, possivelmente, seja partilhada por aqueles que detêm o controle administrativo da Cia. Hering. Joseph Schumpeter (1997) aponta que, para que a economia entre em um ciclo de prosperidade, é preciso que os produtores incorporem avanços técnicos nos meios de produção. A inovação, o que se deseja com tais avanços, é o motor para que a economia se estabeleça em um patamar mais elevado. Inovar faz parte de uma concepção administrativa amplamente disseminada no mundo corporativo e que se consolida como uma adaptação das teorizações de Schumpeter<sup>85</sup>. Assim, a ideia de que a incorporação de novas tecnologias precisa ser publicitada vai ao encontro de uma perspectiva de que é preciso que se rompa com uma tendência humana, conforme aponta Schumpeter (1997), de aversão à inovação. Segundo o autor, existe uma tendência a se negar, em um primeiro momento, mudanças ocorridas em algum modelo produtivo. O incentivo à inovação seria, nesse sentido, um fator necessário ao processo produtivo.

O tópico 2.3 fará uma análise de um outro período de reestruturação produtiva, os anos 2000, e buscará um maior aprofundamento dos jornais internos da Cia. Hering. A

---

<sup>85</sup> Como é o caso de grande parte dos manuais de administração vendidos atualmente.

disseminação de noções acerca dos processos produtivos continuará presente nos jornais. Entretanto, os conteúdos serão apresentados de forma diferenciada, com novas técnicas de gestão envolvidas em sua elaboração.

### 2.3. Dos anos 2000 até 2012

O encontro de uma ruptura em relação ao que vem acontecendo na década de 1990 e o que em acontecendo na década de 2000, até o ano de 2012, está na existência de mudanças que tocam as diretrizes do planejamento institucional. É, no início dos anos 2000, que a empresa passa por uma nova reestruturação de sua produção almejando profissionalizar ainda mais suas técnicas de gestão.

No fim da década de 90, a Companhia tinha uma estrutura de capital fortemente calcada em empréstimos atrelados à moeda americana (Dólar – US\$) e, de modo semelhante ao que ocorreu com diversas empresas em mesma situação, após desvalorização cambial ocorrida no início de 1999, a situação financeira da Companhia foi adversamente afetada. Para solucionar tal problema, a Companhia realizou, em 16 de dezembro de 1999, um aumento de capital, mediante subscrição pública, no valor aproximado de R\$ 84,0 milhões, com o ingresso de novos acionistas. Também como parte de tal processo, foi feita a incorporação da controlada “Cia. Hering” pela sua controladora “Hering Têxtil S.A.”. Na seqüência, a “Hering Têxtil S.A.” teve sua denominação social alterada para “Cia. Hering”, denominação essa que perdura até os dias de hoje. A partir de então, foi dado início ao processo de reestruturação do passivo financeiro da Companhia e reestruturação operacional, focado nas marcas e canais de distribuição mais rentáveis. (RELAÇÃO COM INVESTIDORES HERING, 2015).

Apesar de já realizar uma estratégia de gestão focada na detenção de várias marcas de renome no mercado, a estratégia da Hering, a partir dos anos 2000, se consolida de forma ainda mais agressiva nesse caminho. A empresa passa agora a acompanhar a rentabilidade de curto prazo de cada ação de marketing realizada. O que fica, portanto, de mais evidente ao longo do processo de reestruturação ocorrido na nova ruptura é o processo de financeirização sofrido pela empresa. A subscrição pública realizada pela empresa, ou seja, a venda de parte de seus ativos no mercado de ações, significou a entrada de novos agentes no processo de decisão da empresa. A empresa passou a se voltar ainda mais para as demandas de mercado. O mercado, que antes já atuava como um fator decisivo, passa a influenciar mais enfaticamente as práticas adotadas no âmbito interno da organização.

O *Balanced Scorecard* (BSC), ou em português *Indicadores Balanceados de Desempenho*, é uma teorização proposta por Kaplan e Norton (2006), professores da Harvard Business School, para uma melhor técnica de gestão em empresas. A teorização

coloca que é preciso mensurar o desempenho de processos, por meio de indicadores de desempenho, para que se saiba onde estão os pontos de desgastes e onde se podem realizar melhorias em busca de uma maximização econômica. O BSC baseia-se em quatro perspectivas: uma financeira; uma de clientes; uma de processos internos e uma de aprendizado e crescimento. Dentro da perspectiva financeira, se analisa como a empresa aparece para os investidores. Na perspectiva de clientes, como os clientes observam a visão da empresa sobre seu negócio. Na perspectiva de processos internos, como e quais processos devem ser levados em conta para um melhor atendimento dos clientes. E, por fim, na perspectiva de aprendizado e crescimento, busca-se uma análise de como "mudar e progredir" para que se consiga manter a visão empresarial.

Rocha; Beuren e Hein (2012) analisam, em um artigo publicado para a revista *Estratégia & Negócios* da Universidade do Sul de Santa Catarina, a rentabilidade de empresas que utilizam o BSC versus empresas que não utilizam tal técnica de gestão. A Hering tem sua rentabilidade analisada com base nos balanços patrimoniais publicados pela empresa a partir dos anos 2000. Os autores listam a empresa entre uma das que não utiliza o BSC como técnica de gestão. De fato, ao se analisar as publicações internas da Cia. Hering, não é possível identificar qualquer menção a tal prática. Entretanto, ao se pensar na teorização proposta por Kaplan e Norton (2006), imediatamente é possível ligar as técnicas de gestão utilizadas pela Hering com o BSC. Apesar de não aparecer diretamente nos textos dos jornais e talvez não ser mensurada como propõe a teorização do BSC, um olhar crítico ao conteúdo dos jornais expõe que as perspectivas de gestão, sobretudo a financeira, são levadas em conta pela empresa.

Um dos aspectos que embasa a existência de um olhar sobre uma perspectiva financeira está na existência de um *website* específico para o relacionamento da empresa com seus investidores. Dentro de tal plataforma, é possível que se consiga extrair vários indicadores financeiros da Cia. Hering, bem como se consiga observar como a empresa atua em relação às estratégias competitivas. A organização apresenta, por exemplo, como se dá o processo de tomada de decisão pela composição de grupos administrativos responsáveis por ações que afetam a empresa de cima para baixo, como as diretorias administrativas. Não foi possível determinar a data exata da criação do *website*, mas, em conversas com a equipe interna da empresa, verificou-se que o site foi ao ar no fim da década de 2000.

Outro aspecto relevante se dá pela análise dos relatórios sociais e balanços publicados pela empresa. Os relatórios são elaborados seguindo parâmetros semelhantes

aos da elaboração dos jornais internos. Muitas vezes, a equipe que produz os dois materiais é a mesma. Um grupo ligado à comunicação na Cia. Hering. Entretanto, há uma diferença em relação ao público a que se destina cada material. Enquanto os jornais internos voltam-se aos trabalhadores e trabalhadoras da empresa, os relatórios sociais e balanços voltam-se a agentes externos, como clientes, fornecedores e, principalmente, investidores. A materialidade de tais fontes é variada, sendo esse um tipo de comunicação que costuma ter uma qualidade melhor que a dos impressos internos. O tipo de papel utilizado nas impressões não é o mesmo utilizado em jornais. Os relatórios possuem uma maior gramatura e recebem uma maior quantidade de tinta. Os relatórios se parecem com folhetos publicitários que possuem bastante imagens e figuras. Os dados quantitativos, até mesmo em edições de épocas em que os apelos visuais são mais limitados em relação a períodos posteriores, como na comparação de pinturas e cores entre os impressos da década de 1990 e dos anos 2000, são expostos em quadros enfeitados e tabelas personalizadas. Imagens permeiam quase que todos os espaços das publicações, o que faz com que os textos pareçam surgir apenas para apresentar os dados e de forma estritamente necessária. O conteúdo desses textos e imagens, entretanto, não deixa de carregar aspectos ideológicos significantes. Tem-se a concepção de que esse é um material que despendeu de mais tempo e atenção para ser elaborado. Por se tratar de um material anual, a quantidade de conteúdo que necessita ser desenvolvida para sua elaboração é mais sintética e profunda. Em relação à tiragem, os impressos são voltados a agentes externos específicos ao contexto da organização. Não é qualquer agente do contexto da Cia. Hering que recebe o material, apenas os que a administração da empresa julga necessário (apenas aqueles que são chave para o ganho de vantagens competitivas). Assim, não se tem a mesma quantidade de impressões dos relatórios quanto nos jornais internos. Apesar de não ter sido possível encontrar a tiragem exata de cada edição investigada, verifica-se que, por não ser um material disponibilizado a cada trabalhador e trabalhadora da empresa, um número muito mais expressivo que a de agentes externos relevantes à organização, a quantidade produzida não é da mesma ordem que a dos jornais internos. O próprio custo do material, dados os tipos de papéis e a qualidade do impresso, também inviabilizaria uma tiragem muito grande.

Os relatórios sociais da década de 1990 apresentam como característica a exposição de questões que colocam a empresa como um lugar onde se faz algo de bom para a sociedade. Os relatórios utilizam-se de uma narrativa que expõe, como exemplo, a

preocupação com a "qualidade de vida" de seus "colaboradores" (RELATÓRIO SOCIAL HERING PARA O ANO DE 1996, 1997, p.2).

**Qualidade de vida**

Esta é uma das principais preocupações sociais da Hering. O serviço médico e de enfermagem, com ambulatório em cada unidade fabril, zela para assegurar saúde em bem-estar a todos. Viver melhor, de modo mais saudável, sem vícios, em harmonia com as outras pessoas e com a natureza. Este foi o objetivo da Semana Interna de Saúde, realizada entre setembro e outubro. (RELATÓRIO SOCIAL HERING PARA O ANO DE 1996, 1997, p. 2).

Apresenta-se o fornecimento de um serviço médico como uma ação em busca de bem-estar para os que cercam o cotidiano da Cia. Hering. Entretanto, também é possível se notar que a citação expõe um direcionamento ideológico em relação a um modo de vida. Primeiramente, quando se fala em bem-estar, não é possível que se chegue a um consenso acerca do termo. A literatura médica acadêmica, para só tocar a questão da saúde, está em constante mutação em relação ao que é ou não saudável. Estudos científicos surgem para atualizar ou romper com preceitos e paradigmas adotados no passado. Assim, saber o que é ou não saudável, de maneira objetiva, se torna algo complexo ou até inatingível. A citação, no entanto, parece dar uma receita pronta do que considera bem-estar: "Viver melhor, de modo mais saudável, sem vícios, em harmonia com as outras pessoas e com a natureza" (RELATÓRIO SOCIAL HERING PARA O ANO DE 1996, 1997, p. 2).

Os termos contidos na citação não possuem uma definição exata. São termos generalizantes – abertos - que propõem normatizações em relação às experiências individuais. Tais normatizações aparecem ratificadas dentro da empresa por meio da disseminação das palavras em textos e treinamentos, como é o caso da “Semana Interna de Saúde” em questão (RELATÓRIO SOCIAL HERING PARA O ANO DE 1996, 1997, p.2). No entanto, as palavras dizem respeito a uma dinâmica além dos muros da Cia. Hering. Atua-se em uma relação mais ampla que liga a empresa com a dinâmica da sociedade em que está inserida. Viver melhor pode ser visto como lócus de enunciação apresentado pela Cia. Hering. Define-se a forma de viver com base naquilo que é melhor para as instituições capitalistas. Da mesma forma, ser mais saudável, em harmonia com a natureza e com as pessoas representa algo que vai além da saúde dos trabalhadores e trabalhadoras. Apresentam-se estruturas possíveis para o viver. É preciso estar bem, tanto fisicamente quanto psicologicamente. Em resumo, é preciso que o corpo seja produtivo e que a alma esteja alinhada a tal objetivo.

Os agentes que atuam como forças maiores do capitalismo perceberam que é necessário um discurso mais humanizado. O trabalhador representado por Chaplin (1936)

no filme *Tempos Modernos* representa um trabalhador angustiado, cansado (esgotado) por conta das condições que a modernidade produtiva impõe ao trabalho. Um trabalhador ou uma trabalhadora que chegue a um esgotamento de seu corpo não interessa ao capitalismo. Apesar da atuação de um poder disciplinar na dinâmica produtiva da Cia. Hering, como é o caso da função de cronometrista citada no primeiro capítulo desse trabalho, se passa a atuar pelo caminho da subjetividade como uma forma de evitar um excesso e fazer com que a produção social não pare. Harvey (1999, p. 196-197), ao tratar da experiência do tempo e dos espaços com base em autores como Certeau, Bachelard, Bordieu e Foucault, analisa a relação do corpo na modernidade.

O corpo existe no espaço e deve ou submeter-se à autoridade (por meio de, por exemplo, encarceração ou vigilância num espaço organizado) ou criar espaços particulares de resistência e liberdade – “heterotopias” – diante de um mundo de outra maneira opressor. [...] O poder do *ancien régime* foi solapado pelo iluminismo apenas para ser substituído por uma nova organização do espaço dedicada às técnicas de controle social, de vigilância e de repressão do eu e do mundo do desejo. A diferença reside na maneira como o poder do Estado na era moderna se torna sem rosto, racional e tecnográfico (e, portanto, mais sistemático), em vez de personalizado e arbitrário. (HARVEY, 1999, p. 196-197).

O autor utiliza-se de uma perspectiva biopolítica para evidenciar uma diferenciação de atuação das forças que possuem capacidade para direcionar a sociedade. Forças que atuavam em uma dinâmica disciplinar, como o Estado, passam a atuar, com o fim do antigo regime, em uma lógica de controle. Tal perspectiva, pode ser trazida para a esfera institucional de empresas privadas, como é o caso da Cia. Hering. Foucault (1993) ao analisar o cárcere, traz perspectivas de como a disciplina, como algo que molda os corpos dos indivíduos, pode ser um mecanismo de “docilização” e sujeição da vontade. A disciplina pode ser um meio de se voltar a energia dos indivíduos para o capitalismo. Entretanto, é preciso que se pense se há um limite para a aplicação de um poder disciplinar.

Foucault (1993, p. 35) analisa, ao fim do século XVIII e início do século XIX, um fenômeno de transformações do processo punitivo. O autor, entre a primeira e a segunda parte de *Vigiar e Punir*, apresenta a barbaridade dos suplícios e investiga o processo de mudança das punições rumo a penas menos físicas e mais veladas. O corpo deixa de ser o principal alvo da repressão penal. O cerimonial da pena passa a ser um novo ato de procedimento ou de administração. Isso porque o espetáculo, no ato de punição em épocas de suplícios públicos, adquiriu um cunho negativo, pois expunha os espectadores a uma atrocidade que todos queriam evitar, mostrava-lhes a frequência dos crimes. A pena fazia

o carrasco se igualar ou até mesmo ultrapassar o criminoso e tornava o supliciado um objeto de piedade e admiração. A aplicação da pena, a partir daí, passa a ser um procedimento burocrático, procurando corrigir e reeducar. Penas mais suaves, com mais respeito, mais humanidade, menos sofrimento. Houve, assim, o deslocamento do objeto da ação punitiva, não sendo mais o corpo, mas a alma. Toma-se como objeto a perda de um bem ou de um direito. Porém, é certo que a privação pura e simples da liberdade nunca foi eficaz sem complementos punitivos referentes ao corpo. Um conjunto de julgamentos apreciativos, diagnósticos, normativos, concernentes à pessoa criminosa se encontrou então acolhido no sistema do juízo penal. O texto de Foucault (1993) expõe ainda a necessidade de que os corpos se mantenham produtivos. Não é possível castigar até o ponto em que não se tenha mais utilidade para a fabricação de mercadorias. Dessa forma, castigos punitivos corpóreos, diante de um capitalismo em ascensão, tenderam a não ser mais os tipos de castigos ideais para o controle da sociedade. Tal tipo de arranjo social, se pensado no contexto produtivo, descortina as estratégias de gestão que moldaram o capitalismo desde o século XIX.

O capitalismo do século XIX, como evidenciado no célebre capítulo obre a acumulação primitiva de capital, em Marx (2013, p. 1007-1008), era pautado por ações disciplinares que traziam ao trabalho uma relação produtiva determinada por uma cadência que não levava em conta a fisiologia humana. Apesar de não existirem, em grande parte dos casos, punições corpóreas aos trabalhadores, para se dar ritmo à produção eram adotadas medidas, como as altas jornadas de trabalho e o trabalho infantil, desprezíveis para os dias atuais. Tal dinâmica era controlada por gerentes e fiscais, o que tornava o trabalho exaustivo e desgastante. O tempo fisiológico parecia ser menos importante que o tempo das máquinas. Funções que controlavam a produção eram, dessa forma, essenciais para que a produção alcançasse o ritmo desejado. O século XX, entretanto, representou uma mudança em tal lógica. O que era antes possível diante de um exército de mão de obra de reserva<sup>86</sup>, que continua existindo – mas agora em outro nível tecnicista - não parece possível, no mesmo nível, para o final do século XX. A produção foi ficando cada vez mais complexa e o trabalho, mesmo que na execução de tarefas que não necessitassem de grande destreza, careceu de processos produtivos mais

---

<sup>86</sup> Exército de mão de obra de reserva diz respeito a massa de trabalhadores e trabalhadoras que estão à espera de uma alocação no mercado de trabalho. Tais trabalhadores(as), por terem na força de trabalho a única coisa que pode ser vendida, acabam por aceitar condições degradantes de trabalho pela necessidade de se receber ganhos para a subsistência.

intrincados, assim, a substituição do trabalho, para algumas áreas não se dá, ao fim do século XX com a mesma velocidade que se dava em períodos anteriores da história.

É importante ressaltar que a indústria, principalmente têxtil, ainda se utiliza de poderes disciplinares para manter o nível de produção. Não é possível manter o nível produtivo sem que haja punições para aqueles que não atendem aos requisitos estipulados para o trabalho. As faltas, por exemplo, não podem ser aceitas sem que haja uma justificativa por parte daquele que a comete. Entretanto, felizmente, no Brasil (como exemplo), a partir da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) de 1939, existe algo que resguarda alguns direitos adquiridos pela luta de trabalhadores e trabalhadoras. Tais direitos sociais, adquiridos ao longo do século XX, foram fundamentais para que se pudesse pensar na produção de forma mais “humanizada”. Não é possível, juridicamente, castigar aquele que produz de forma a ferir os corpos. Todavia, a ação que toca a alma, como o uso de subjetividades para que se consiga uma maior produção, foi sendo aprimorado ao longo do tempo.

Alguns personagens importantes da história da administração empresarial, como Ford, conforme investiga Snow (2012), perceberam que um trabalho melhor remunerado é mais produtivo que um trabalho remunerado no limite da subsistência. A existência de um salário maior, além de impulsionar a economia por meio de um aumento do poder aquisitivo do mercado consumidor, serve para que aqueles que recebem tenham mais ânimo, se sintam mais motivados para o trabalho. Ao longo do século XX, entretanto, outras estratégias de gestão foram sendo utilizadas na produção de forma a se pensar não apenas no salário como mecanismo de motivação do trabalho. Pensar na “qualidade de vida” daqueles que pertencem ao processo produtivo faz parte de um novo tipo de estratégia que visa estimular os ganhos produtivos em uma lógica utilitarista de produção. Nesse sentido, os relatórios sociais também atuam para apoiar tal perspectiva.

Os relatórios sociais, que geralmente são direcionados para um público que visa investir na organização, visam apresentar uma visão da empresa para quem é de fora. Busca-se evidenciar o que acontece internamente em relação às práticas organizacionais adotadas. Dessa forma, a exposição dos termos, na citação do Relatório Social Hering para o ano de 1996 (1997, p. 2), significa aos investidores que aquilo, a exaltação de tais “modelos” de vida, é realizada dentro da empresa. Em outras palavras, se está afirmando que a empresa compactua com a dinâmica estruturante do capitalismo onde há, ao menos teoricamente, uma preocupação acerca da forma como a força de trabalho é estruturada. Os relatórios sociais, principalmente ao longo da década de 1990, enfatizam a questão de

como são pensadas as estruturas de trabalho na organização de forma a apresentar o trabalho como algo feliz, algo que preenche a existência humana.

Os números apresentados pelos relatórios surgem em meio a textos e imagens da empresa como um lugar parecido como um clube de recreação. A ideia de felicidade aparece implícita ao conteúdo publicado. Tal perspectiva remete à análise de Benjamin (2013) sobre o capitalismo como religião, onde se confunde o trabalho com o lazer. Os relatórios enfatizam atividades esportivas e recreativas incentivadas pela Cia. Hering. Os trabalhadores e as trabalhadoras da organização são apontados como consumidores das atividades propostas pela empresa e isso é visto como algo que gera prazer e harmonia para o ambiente de trabalho. Treinamentos que buscam uma interação da família e dos trabalhadores, em períodos de folga, com o espaço corporativo, são vendidos a agentes externos como elementos positivos das estratégias de gestão da empresa.

Os termos utilizados no texto não foram escolhidos de forma aleatória. A intencionalidade por trás da escolha das palavras também está nas estratégias de gestão utilizadas pela empresa. Em primeiro lugar, as publicações dos jornais internos costumam ressaltar a questão ambiental. Viver em harmonia com a natureza visa ressaltar a posição da empresa como lutadora em prol do meio ambiente. Independentemente da forma como se dá a luta na prática, o que importa é o que está a mensagem que se deseja transmitir. A fonte, Relatório Social Hering para o ano de 1996 (1997, p.2), evidencia o aspecto positivo em se cuidar do meio ambiente. O texto sugere a seguinte ideia: a de que aqui, na Cia. Hering, se cuida do meio ambiente e que isso faz parte do “DNA” da empresa. Tal tipo de estratégia vai ao encontro com as demandas ambientais em voga no início dos anos 1990 e presentes até os dias atuais.

O discurso da qualidade de vida e preocupação com o meio ambiente entra em uma dinâmica ideológica que “vende” a imagem da empresa como um local onde o trabalho não está inserido em uma dinâmica “perversa” de produção. A empresa, por atuar como um grande agente capitalista, possui força para se colocar como um local onde a burocratização do trabalho se apresenta de forma a minimizar os impactos negativos da venda da força de trabalho. Nesse sentido, a ideia da empresa como um bom local para se trabalhar parece ser aqui apresentada de forma similar como foi pela existência de seu museu, investigado no capítulo 1.

Arrighi (1997) ao explorar a teorização dos sistemas mundo, por meio da definição quantitativa do conceito de semiperiferia, estudado por Wallerstein (2006),

aponta a divisão do trabalho em escala mundial<sup>87</sup>. Para o autor, há uma diferenciação do tipo de exploração da força de trabalho no centro e na periferia do mundo. Uma das características do assalariamento do centro do mundo está na predominância de uma exploração do trabalho pautada pelo uso de mais-valor (mais-valia) relativo. Na periferia, diferentemente, se tem que o trabalho se apresenta dentro de uma lógica onde há a predominância de mais-valor (mais-valia) absoluto. O centro do mundo, investigado pelo autor, leva em conta uma maior dinâmica tecnológica na produção e um maior fluxo de capitais. A periferia, por outro lado, se caracteriza por um menor fluxo de capitais e uma menor dinâmica tecnológica na produção. O Brasil, encontra-se no meio do caminho entre os dois conceitos. Para Arrighi (1997) o Brasil é um dos países semiperiféricos do mundo. Dentro de tal perspectiva, há o apontamento de que o país possui uma mescla mais-valor absoluto e mais-valor relativo no interior de sua produção. Existem produções locais onde a tecnologia é abundante, como é o caso de empresas como a Embraer, e locais onde não se tem tanta intensidade tecnológica, como é o caso de empresas produtoras de bens de consumo básicos e commodities<sup>88</sup>, como o caso de algumas empresas voltadas para a agricultura.

Ao se trazer tal tipo de abordagem para um contexto interno, pode-se pensar o Brasil como um local onde existem diferentes locais de produção díspares no que se refere às estratégias de produção. Em uma mesma região geográfica, como é o caso do Vale do Itajaí, podem existir produções com baixa utilização tecnológica e locais com alta utilização. As empresas que ocupam a região se diferenciam por seus níveis tecnológicos na produção e pela forma como está organizado o uso da força de trabalho em seu interior. Uma empresa produtora de produtos frigoríficos e de laticínios não possui o mesmo nível tecnológico de uma empresa produtora de softwares de gerenciamento para empresas, ambas existentes a região do Vale do Itajaí.

No caso da Cia. Hering, tem-se uma empresa que atua de forma a depender do mercado internacional, principalmente por conta do setor de atuação, o setor de vestuário – que também é considerado um setor produtor de commodities<sup>89</sup>. A produção de

---

<sup>87</sup> Para tal tipo de análise o autor utiliza o indicador de Produto Nacional Bruto (PNB) *per capita*.

<sup>88</sup> Produtos de origem primária, com características e qualidades uniformes no mercado mundial. O preço de tais mercadorias é determinado pela oferta e demanda internacional.

<sup>89</sup> Sobre tal questão, é importante ressaltar que diante dos ajustes produtivos ocorridos na empresa ao longo dos anos 1990, houve grandes mudanças na tecnologia empregada na produção. Para se manter no mercado, nível internacional, a empresa teve que investir em novos tipos de maquinário, disponíveis no mercado internacional, o que também auxilia a explicar o nível de endividamento existente na empresa no início da década de 2000.

vestuário pode ou não apresentar níveis tecnológicos avançados. Da mesma forma, o trabalho pode ser estruturado, até dentro de uma única empresa, de forma a apresentar características centrais e periféricas. Entretanto, por conta do tamanho das empresas e os mercados que dominam, pode-se entender que existe uma diferenciação quanto à estrutura produtiva utilizada. Uma empresa de vestuário familiar, como é o caso das pequenas facções em crescimento nos anos 1990, conforme investiga Lins (1999), não possuem o mesmo grau de burocratização e divisão do trabalho que uma empresa grande como a Cia. Hering. Assim, a preocupação com a “qualidade de vida” presente nos discursos da empresa faz com que se tenha uma imagem de que é melhor se trabalhar em um local onde existe, ao menos discursivamente, tal tipo de preocupação. Dessa forma, a concepção apresentada no capítulo 1 de que as pessoas possuem uma boa imagem da organização, como um local fundamental para desenvolvimento da região, tanto historicamente quanto em relação ao desenvolvimento econômico, é ratificada por tal tipo de análise dos relatórios sociais. Pessoas podem querer trabalhar na Hering pelo fato da empresa adotar tal tipo de discurso<sup>90</sup>.

Os relatórios do início dos anos 2000 passam a ter um enfoque um pouco diferenciado que os de épocas passadas em relação ao trabalho. Apesar de ainda se utilizar de uma narrativa que coloca a empresa como um lugar bom para o mundo, principalmente no que se refere à questão ambiental, o enfoque em números e resultados alcançam um papel de destaque nas publicações mais recentes. Os relatórios parecem atender mais a questão da perspectiva financeira do BSC. As ações aparecem em sentidos mais amplos, mostradas pela ênfase em áreas, como treinamentos e a preocupação com a segurança no trabalho. Porém, o principal das publicações é o retorno financeiro conseguido pela empresa. As ações parecem estar cada vez mais relacionadas com o retorno financeiro que geram para a empresa. Assim, o fato de que das ações desenvolvidas no âmbito interno da empresa não serem mais expostas da mesma forma nos relatórios sociais, remete a duas possibilidades.

Primeiramente, tem-se que as exposições da forma como a empresa atua em âmbito interno podem ser vistas como um segredo corporativo. Tornar públicas as estratégias de gestão utilizadas pela empresa pode ser uma ação perigosa. Outras empresas poderiam utilizar-se de tais procedimentos para a geração de valor comercial.

---

<sup>90</sup> Esse parece ser um mito presente na sociedade em relação ao trabalho em grandes organizações capitalistas. Trabalhar em grandes corporações capitalistas, aparentemente, é mais bem visto do que se trabalhar para um agente que atua em menor escala na economia.

A forma como se dá a gestão no âmbito interno da empresa passa a ser vista como uma fonte de geração de vantagem competitiva para a organização. Os relatórios dos anos 2000, dessa forma, expõem as diretrizes utilizadas, mas não a forma como são postas em prática.

A segunda possibilidade está no fato de que a apresentação de elementos que caracterizem o trabalho de forma mais positiva está, nos anos 2000, mais restrita aos agentes que devem sofrer a interferência de tal tipo de discurso de forma mais direta. As práticas de gestão ficam mais condicionadas ao ambiente interno da organização. Enquanto que os relatórios dos anos 1990 pareciam evidenciar o “jeito Hering” de se fazer as coisas, a forma como a empresa cria valor, os relatórios dos anos 2000 limitam-se a evidenciar os ganhos atingidos. É, nos jornais internos dos anos que se continua a ter a utilização, cada vez mais profissionalizada de técnicas de gestão para a motivação do trabalho.

A elaboração dos jornais internos, entretanto, leva em conta os aspectos quantitativos da produção, de uma forma não colocada em períodos anteriores. O mercado ainda é visto como algo soberano (sacralizado), sua influência parece direcionar ainda mais o que a empresa deve fazer. A voz que fala por essa divindade sacralizada, o mercado, é a voz dos gestores da organização que devem atender aos anseios do que demandam os acionistas.

#### Comprometimento é fundamental

O setor têxtil vem passando por transformações há algum tempo. Já em meados de 1996 iniciamos um ciclo de mudanças que visava uma nova estrutura e posicionamento estratégico para continuarmos competitivos. Em 2000 conseguimos consolidar este processo de mudanças e agora é tempo de novas ações e metas, uma continuação do plano traçado no passado. Vamos reforçar nossa posição estratégica concentrando atuação em determinadas marcas e negócios. Elegemos as mais alinhadas com o nosso posicionamento atual. O bom gerenciamento dessas marcas será fator decisivo para o futuro da nossa empresa. Outro fator importante é reduzir despesas. O desperdício, evitar o retrabalho, unir esforços e principalmente se comprometer com este plano. Se hoje a Companhia Hering é a maior empresa de vestuário do Brasil e se conseguiu ser a maior empresa de franquia no seu setor é porque sempre teve, e tem, uma equipe forte, coesa e profissional. Temos um norte e sabemos para onde queremos ir, mas o comprometimento de todos é fundamental!

Ivo Hering

Presidente (HERING, 2001, p.1)

A citação expõe a lógica estratégica utilizada pela empresa. A Cia. Hering expõe de forma clara os encaminhamentos empresariais que serão adotados longo da década de 2000, com base em metas e novas ações. O foco em um bom gerenciamento das marcas e em determinados negócios evidencia o olhar da empresa rumo a uma maior aproximação dos

anseios do mercado. Sobre tal questão, é preciso que se ressalte que a empresa atua em um nicho produtivo que copia tendências do mercado como um todo. A Cia. Hering não é uma empresa que cria inovações disruptivas<sup>91</sup> para o mercado. A empresa inova com base em tendências já presentes no mercado de atuação. Assim, estar de olho nos encaminhamentos do mercado, na conjuntura econômica é fundamental para que se consiga sobreviver economicamente.

Dentro do ambiente interno, a citação aponta a importância do comprometimento dos trabalhadores e trabalhadoras para o atingimento dos objetivos organizacionais. O título do texto editorial evidencia tal questão: “Comprometimento é fundamental” (HERING, 2001, p.2). A empresa atua de forma subjetiva em relação aos trabalhadoras e trabalhadores da organização por não expor objetivamente o que se quer dizer com comprometimento. Falar em comprometimento faz com que se entre em uma lógica biopolítica onde o controle da produção fica ligado à alma daqueles que a fazem. Pode-se utilizar a questão da melhor forma que convir para os interesses econômicos da empresa e do sistema econômico no qual se está inserido. Deixar em aberto a questão do comprometimento faz com que se possa utilizar tal tipo de argumentação em diversos contextos. A empresa parece entender que a geração de riquezas dentro da organização só é possível graças ao trabalho de seus funcionários. Assim, o comprometimento faz mais sentido quando cobrado daqueles que estão embaixo, na linha de produção. Entretanto, o comprometimento também faz parte da empresa como um todo. Afinal, as estratégias empresariais de cima são moldadas pelas demandas de mercado, não há muito espaço para mudanças que não atendam aos anseios capitalistas que moldam a dinâmica econômica corporativa.

Alguns fragmentos dos jornais internos da Cia. Hering auxiliam na análise da questão do comprometimento. O termo aparece constantemente nos jornais dos anos 2000 e é apresentado em diferentes contextos, que vão desde o comprometimento da empresa com determinados direcionamentos do mercado, até a necessidade do comprometimento individual, dos atores envolvidos no processo de produção. Em treinamentos realizados pela empresa, passa-se, gradativamente, a utilizar o termo como forma de comunicar as metas e definir as diretrizes de produção adotadas pela empresa.

[...] O objetivo [do treinamento] foi compartilhar os resultados de 2008, valorizando todos e destacando aqueles que superaram as metas. Além de

---

<sup>91</sup> Tal termo é utilizado por Joseph Schumpeter (1982) e expõe a capacidade de uma inovação de mudar todo um mercado e alavancar o crescimento econômico.

lançar e comprometer a equipe com desafios para 2009. (PANO PRA MANGA, 2009, p. 2).

Há uma exaltação daqueles que atingiram os resultados positivos esperados pela empresa. Cria-se um ambiente competitivo interno que faz com que se premie os que se sobressaíram em relação aos anseios ditados pela organização. “Contamos com o trabalho de pessoas comprometidas” (JORNAL HERING, 2000, p. 7), essa é uma das frases utilizadas pelo presidente da Cia. em um editorial dos anos 2000 dedicado ao aniversário de 120 anos da empresa. É importante que se destaque que a competição e a busca por comprometimento levam em conta aspectos da produção dentro da empresa, mas também leva em conta elementos que estão fora dos muros da organização. Se comprometer com algo, “vestir a camisa da empresa”, tratar a empresa como se fosse dono ou dona dela são alguns exemplos de comprometimento colocado nos discursos empresariais da empresa. Todavia, a competição tem um limite, em nível social. É preciso estar comprometido com algo que vai além da lógica necessária à produção empresarial. Acordar cedo, ser pontual, não ter vícios, cuidar da saúde, seguir um modelo familiar tradicional são alguns dos pontos que aparecem ao longo das publicações internas dos jornais Hering e dizem respeito a um tipo de comportamento necessário à lógica capitalista. É preciso estar comprometido com tal tipo de relação.

A citação de Pano Pra Manga (2009, p.2) ainda expõe a existência de uma competição entre os indivíduos que fazem parte da dinâmica produtiva. Há, assim como aponta Harvey (1999, p. 304), um individualismo na produção, o que é característico de um modelo pós-moderno de produção. Faz-se, por meio da geração de conflitos internos ao ambiente produtivo, com que a produtividade geral seja aumentada. Porém, o individualismo que uma competição pode gerar não deve entrar em conflito com a união de esforços necessária para a realização de tarefas inerentes ao negócio. “A única certeza já contabilizada é a garra e o comprometimento de todos os colaboradores da **Cia Hering** que com a união de esforços, tornaram **TUDO** possível” (VOCÊ SABIA, 2004, p. 1)<sup>92</sup>. A questão do trabalho em equipe também evidencia um comprometimento ideológico. “Os problemas coletivos devem ser nossos próprios, não porque a “fábrica quer” ou “o chefe deseja”, mas porque cada um deve viver e comprometer-se com as metas de todos como suas.” (VOCÊ SABIA?, 2005, p.1).

---

<sup>92</sup> Editorial de final de ano sobre o ano de 2004.

Os textos citados delimitam a questão do comprometimento. É preciso se comprometer com os resultados operacionais da empresa, com o alcance de metas individuais, porém, também é necessário que se atue de forma coletiva, auxiliando outros sujeitos a também atuarem de tal maneira. O comprometimento é, dessa forma, algo que pode ser ideologicamente usado para que se dissemine aquilo que Hardt e Negri (2003) investigam como um Império. Há uma propagação de subjetividades que atuam para controle social. O comprometimento atua como um gatilho para tais subjetividades. Comprometer-se com algo leva em conta uma responsabilidade com algo. Ser responsável significa não ser apenas um mero coadjuvante do que acontece. A responsabilidade traz a possibilidade de atuação, de ser ator daquilo que determina a sociedade. No entanto, tal tipo de atuação não muda o curso da história. Ser comprometido, responsável, por elementos que fazem parte de um modelo produtivo não fazem com que as contradições existentes na sociedade sejam diminuídas. Nesse sentido, Harvey (1999, p. 308-309) expõe em sua conclusão que as formas pelas quais a sociedade se organiza, de forma aparentemente nova, dentro de uma condição pós-moderna, não faz com que a essência das relações tenha sido alterada. Ainda se caminha para o mesmo lugar, onde a contradição e a desigualdade são latentes. As forças que impulsionam tal caminhar, no entanto, se encontram mais dispersas.

É preciso que se analise ainda as formas como os discursos presentes nos jornais internos da Cia. Hering aparecem ao longo do tempo dos anos 2000 até 2012. Ao se investigar o período como um todo, pode-se observar uma tendência nas publicações de que as questões que envolvem a gestão da empresa sejam colocadas de forma cada vez mais subjetivas ao longo do tempo. Passa-se a não utilizar mais verbos imperativos para determinar o que é ideal para a instituição e sim, colocam-se exemplos do que deve ou não ser prática dentro da instituição. Os discursos presentes nos jornais expõem tal tipo de atitude: “[...] o Pano Pra Manga, trará alguns exemplos de como os departamentos estão trabalhando a comunicação e a integração da equipe” (PANO PRA MANGA, 2006, p. 1). Tem-se que é com base no que outros setores estão fazendo que se deve ter como base o que deve ser feito no setor em que se está inserido.

A concepção do que é melhor para a organização é colocada por tal tipo de metodologia de gestão e expõe a preocupação com processos internos na Cia. Hering. A utilização de ferramentas de gestão, como o *Balanced Scorecard* (BSC) citado anteriormente, se faz perceptível. A Hering possui uma preocupação com a comunicação de forma a levar em conta a forma como todos os agentes econômicos a observam, sejam

clientes, trabalhadores, trabalhadoras, fornecedores e investidores. A empresa já se utilizava de exemplos para definir os encaminhamentos ou trabalhar dentro de uma lógica capitalista de produção, o que pode ser percebido pelo modelo de história tradicional propagado desde o material produzido pelo Museu Hering até os jornais internos. Entretanto, o que há de novo nos materiais dos anos 2000 está na ênfase da comunicação como algo que precisa ser bem recebido. Os conteúdos parecem ser apresentados com uma maior preocupação em relação à aceitação que terão por quem os consome.

Os textos, direcionados aos trabalhadores e trabalhadoras, levam em conta a aceitação, ou a aparente aceitação, do conteúdo disseminado. A

[...] **comunicação eficaz se dá quando todos estão motivados para receber informações, reconhecer os novos motivados para receber informações, reconhecer novos valores e praticar, pois nenhum esforço individual é maior que a soma de todos os nossos esforços afinal a Hering somos nós!** (PANO PRA MANGA, 2006, p.2).

Em primeiro lugar, é preciso que se coloque que os termos destacados foram destacados, em negrito, na fonte original da citação. A ênfase em tais termos evidencia a preocupação em relação à importância que tais elementos possuem. Uma palavra utilizada, “motivados”, aparece como um gatilho ideológico. “Motivação consiste num impulso interior, que resulta em mudança de atitude no dia-a-dia” (PANO PRA MANGA, 2007, p. 1). Não basta receber a informação, é preciso estar aberto, motivado ao que se está recebendo. É preciso estar disposto a mudar a empresa (e possivelmente a si mesmo) para melhor. Nessa linha, pode-se pensar que os conteúdos dos jornais internos vão sendo veiculados de forma a, cada vez mais, não dizer o que deve ser feito, mas sugerir o que deve ser feito. Os conteúdos, diferentemente de outras fontes do passado, não são colocados de forma a dar exemplos da única forma como as coisas devem ser feitas. Os conteúdos são apresentados como se fossem as melhores formas de se fazer as coisas. A Hering passa a produzir conteúdos que visam melhores práticas de atuação.

Os trabalhadores e trabalhadoras passam, por conta de tal tipo de propagação a serem vistos como colaboradores, termo que vai sendo cada vez mais adotado nas publicações. A colaboração está no fato de que para que as melhores práticas sejam realizadas, é preciso que todos colaborem para tal empreitada. Não é possível que se vá até o trabalho e se realize as funções determinadas de forma mecanizada, é preciso pensar para além disso. É preciso colaborar para que o melhor seja realizado na empresa. Os trabalhadores e trabalhadoras são, dessa maneira, vistos como agentes necessários às mudanças internas que fazem com que a empresa produza mais e melhor. Com menos

perdas e maiores lucros. O trabalho não é mais visto como algo passivo, onde um manda e o outro obedece. O trabalho passa a ser visto como algo aceito e aprimorado também por aquele que está subordinado.

A elaboração dos jornais internos vai adotando estratégias “publicitárias” para que os conteúdos sejam aceitos por aqueles que demandam os informativos. A materialidade das fontes, como já alisada no primeiro tópico desse capítulo, vai fazendo com que os informativos passem a se parecer cada vez mais com revistas, cheias de elementos gráficos e de figuras que sintetizam o que se deseja transmitir. A imagem passa a ser um forte elemento de “venda” do que é melhor para a organização. Talvez, a intencionalidade em se realizar os jornais dessa forma não tenha sido sempre a de se vender o que está publicado. Entretanto, o apelo do que os materiais contêm é muito mais forte. É possível que se pense que o que está ali colocado realmente é o melhor para a organização.

A abrangência do que é publicado torna-se diferenciada. Os informativos passam a transmitir, cada vez mais, direcionamentos ideológicos para aqueles que os consomem. Vários são os editoriais que fazem tal tipo de exposição. Essa é a grande mudança ocorrida ao longo das publicações dos anos 2000 até 2012. Os jornais passam a ser cada vez mais parecidos como manuais onde se pode obter informações sobre tudo que acontece de positivo no contexto que envolve a Cia. Hering. Os direcionamentos não são impostos, mas sim sugeridos por meio de tal material. O próximo capítulo, 3, analisará alguns elementos que aparecem nos jornais que carregam particularidades de uma propagação ideológica ou que fazem referência a um capitalismo sacralizado.

### 3. QUESTÕES SUBJETIVAS PRESENTES NOS JORNAIS INTERNOS

O objetivo desse capítulo é o de analisar as principais fontes de pesquisa utilizadas ao longo desse trabalho de forma mais ampla. Busca-se investigar elementos subjetivos que remetam a um contexto ideológico, também presente em uma concepção de capitalismo sacralizada, pelos jornais internos da Cia. Hering. Para tal tarefa, o capítulo foi dividido em três tópicos: um primeiro sobre elementos que aparecem com frequência nas publicações internas, um segundo que visa investigar os discursos de crise, que aparecem também com frequência mas permeiam toda a narrativa exposta nas publicações e, um terceiro, que visa analisar figuras de subjetividades presentes nos periódicos internos.

A primeira parte do capítulo visa analisar elementos que aparecem com frequência nas publicações internas da Hering. Inicia-se o tópico apresentando os termos mais utilizados nas fontes selecionadas de forma a elaborar uma espécie de mapa acerca da investigação realizada. Foram definidos, com base na pesquisa realizada, seis questões que aparecem com frequência nas publicações. A ideia do tópico é a de que se possa analisar de que forma discursos ideológicos permeiam tais questões. A segunda parte do capítulo tem a intenção de fazer uma breve investigação sobre os discursos proferidos pela empresa em momentos de crise. Para isso, as passagens dos jornais que abordam a crise serão investigadas utilizando-se parte da teorização econômica, aplicada ao contexto dessa pesquisa. Por fim, a última parte desse capítulo visa identificar figuras subjetivas presentes no discurso da Cia. Hering. Tal tópico foi influenciado pelas quatro estruturas propostas por Negri e Hardt (2014) no livro *Declaração: isso não é um manifesto*. Os autores realizam uma análise sociológica, a partir da última grande crise do capitalismo e definem estruturas de controle de subjetividades em uma escala social ampla. Dessa forma, utilizar-se-á, principalmente, tal aporte teórico exposto por Hardt e Negri (2014). O que se deseja aqui, entretanto, é evidenciar de que forma as fontes analisadas se enquadram dentro de tais estruturas. Contudo, é imprescindível ressaltar que as fontes não serão adaptadas à teorização. Pelo contrário, o uso de tal teorização se deu necessário após a análise das fontes.

Sobre a análise que será apresentada a seguir, é preciso que se coloque que ao se utilizar o termo “empresa” como um agente de comunicação, o que se está querendo dizer

que a perspectiva apresentada é uma visão institucional, provavelmente definida e aprovada por quem é responsável pela gestão de comunicação da empresa. Falar que a empresa possui apenas um tipo de direcionamento simplifica a análise aqui proposta. A Cia. Hering enquanto instituição deve carregar uma multiplicidade de visões acerca de cada temática aqui abordada. Entretanto, a visão destacada é aquela presente nas fontes que, provavelmente, foi aprovada por pessoas em cargos de gestão de níveis executivos.

Também é importante ressaltar que, diante do tamanho da problemática aqui apresentada, por ser esse um trabalho de mestrado, optou-se por uma investigação que não leva ao esgotamento das questões levantadas. O Dia Internacional da Mulher, por exemplo, descortina diversas possibilidades de análise que não são possíveis diante da finalidade dessa pesquisa. Preferiu-se focar na abertura diversas questões, por meio de uma densa apresentação de fontes, como forma de possibilitar análises futuras e interpretações por parte de quem está lendo o trabalho. Seguindo a mesma linha, a carga teórica desse capítulo apresenta uma densidade um pouco menor do que a apresentada nos capítulos anteriores.

### 3.1. Outros elementos presentes nos jornais internos

O seguinte tópico tem a finalidade de investigar alguns elementos que aparecem com frequência nas publicações dos jornais internos da Cia. Hering. Foram escolhidos seis subtópicos: *Datas comemorativas*; *A voz das colaboradoras e colaboradores*; *Outros ritos*; *O trabalho em equipe*; *A sustentabilidade* e *O trabalho como lazer*. A análise aqui colocada visa uma investigação das formas como tais elementos são colocados nos jornais internos da organização e a ideologia que carregam. A escolha dos tópicos se deu ao longo do processo de leitura e separação das fontes. Foram escolhidos os temas que aparecem com maior frequência nas publicações.

A análise apresentada ao longo dos próximos tópicos se baseia nos textos presentes nas publicações internas da Cia. Hering. A investigação das fontes se deu com base em um árduo trabalho de seleção de textos e materiais da empresa. Tal empreitada resultou em um material que traz vestígios do passado da empresa e descortina aspectos organizacionais interessantes, principalmente no que se refere ao teor ideológico dos textos selecionados. A forma como são percebidos os elementos ideológicos aparecem, na maior parte dos casos, pelas palavras empregadas no texto.



Fonte: Elaboração própria, por meio do site wordclouds.com, com base na seleção de fontes feita a partir dos jornais internos da Cia. Hering.

A nuvem de palavras representada pela Figura 1 foi elaborada a partir de uma seleção de reportagens, editoriais e demais publicações propagadas pelos jornais internos da Cia. Hering. A seleção de trechos dos jornais que compõem a nuvem foi feita levando-se em conta a problemática de pesquisa dessa dissertação. A metodologia utilizada para a construção da base foi a leitura de todas as publicações de jornais internos da Cia. Hering, de 1990 a 2012, e a escolha, com base na perspectiva do elaborador desse trabalho, de trechos que pudessem possuir ligação com a presente pesquisa. Tal escolha de trechos resultou em um material com mais de 100 páginas de conteúdo. Esse conteúdo foi responsável por gerar a nuvem apresentada na Figura 1.

A nuvem de palavras nada mais é do que uma representação gráfica dos termos que mais aparecem em determinado texto. Ao se jogar um texto qualquer em ferramentas que constroem tal tipo de diagrama, pode-se verificar a frequência de cada termo. Em vez da exibição da verificação da quantidade de vezes que um termo aparece no texto, a nuvem de palavras dá uma ideia do texto. Quanto mais um termo aparece no texto, mais ao centro ele fica e maior fica o tamanho de sua fonte. Dessa forma, é possível observar que o termo “qualidade”, por exemplo, possui grande significância no texto recortado e representado pela Figura 1. Tal termo utilizado como exemplo, “qualidade”, apareceu 46 vezes ao longo do texto base da nuvem.

A perspectiva utilizada para a seleção da base não levou em conta nenhum aspecto científico além da relação com a temática dessa pesquisa. Entretanto, o resultado obtido pela Figura 1 é interessante por apresentar um panorama dos termos mais frequentes nas fontes. É possível observar que termos como “qualidade”, “resultados”, “história” e “treinamento/programa”, por exemplo, possuem relevância para a organização. Tal ferramenta fornece uma espécie de panorama das fontes. Evidencia aquilo que é mais relevante no recorte realizado.

Dentro de tal perspectiva, é possível observar a utilização de termos como “qualidade”, “resultados”, “programas/treinamento” evidencia a preocupação da empresa com a produtividade. Conforme já mencionado em alguns trechos desse trabalho, falar de qualidade remete a um dos pilares da gestão empresarial, como apontado por obras como a de Ballestro-Alvarez (2012) que servem como manuais da área de Administração para a temática. O uso do termo no caso da Cia. Hering serve como uma espécie de

lembrete diário da importância de se fazer as coisas com o maior zelo possível, minimizando perdas e maximizando lucros. Da mesma forma, os termos “ambiente” e “sustentabilidade” estão relacionados com a dinâmica de produção com o máximo de economia possível. Essa é uma das principais questões ideológicas envolvidas em tal termo. Tal perspectiva de maximização, inerente ao capitalismo, também faz alusão aos demais termos “resultados” e “treinamentos/programas”.

Os termos “Blumenau” e “história” fazem referência, primeiramente, ao tipo de história que a Cia. Hering deseja contar sobre si, sobre a cidade e sobre o ambiente econômico em que está inserida. O uso de tais termos enfatiza a questão de uma história tradicional sendo apresentada como forma de exemplificar o passado a ser usado como modelo para o presente e para o futuro. A Cia. Hering, como apontado principalmente no Capítulo 1, faz uso de tal narrativa como forma de buscar elementos do passado que sirvam para justificar e nortear as ações tomadas na empresa, obviamente, levando-se em conta a dinâmica capitalista em que ela está inserida. A empresa vale-se de tal tipo de artifício também como uma espécie de ferramenta de gestão. Os textos que envolvem “história” e “blumenau” investigados servem como manual administrativo para a tomada de decisão empresarial. Para tal finalidade, a história precisa ser contada com base em uma metodologia que favoreça o que a empresa precisa dizer. A história tradicional serve como ingrediente para tal empreitada.

Os termos “colaboradores” aparecem em destaque por ser essa a forma como a Cia. Hering se dirige a seus funcionários e funcionárias. Ao longo da leitura das fontes pode-se perceber que a utilização do termo faz com que a dinâmica de trabalho, ao menos no texto, seja suavizada. Utilizar o termo dá a ideia de que as pessoas envolvidas no texto estão colaborando para algo maior, que vai além das relações de trabalho. O uso de tal termo aliado a questões ambientais, por exemplo, pode suavizar a essência do que está por trás das relações de trabalho. Tal perspectiva pode ser encontrada em trabalhos como o de Moreira (2018) que analisam o uso de termos para nomear trabalhadores e trabalhadoras. Em pesquisa realizada pelo autor, com base em questionários eletrônicos, o uso do termo “colaborador” aproxima pessoas e empresas. Essa parece ser uma das intenções dos textos da Cia. Hering.

A relação de termos frequentes nas fontes com a temática dessa pesquisa pode gerar material para um novo trabalho de dissertação. O que se deseja aqui é apenas pincelar as possibilidades que algumas dessas palavras remetem. O uso de termos, como “família”, geram inúmeros caminhos de investigação. Não cabe a essa pesquisa adentrar

em tais temas. Por hora, o que será apresentado nos próximos 6 subtópicos é a análise elementos/questões que aparecem com frequência nos jornais. Tais elementos não são apenas palavras soltas, são temas que aparecem com frequência e que chamam a atenção dos leitores do material. A apresentação dos próximos tópicos fez-se necessária por conta da relação que os elementos possuem com o problema de pesquisa dessa dissertação. Em cada parte analisada percebe-se a relação com uma ou algumas ideologias maiores e/ou com uma sacralização do capitalismo.

### **3.1.1 Datas comemorativas**

Algumas datas comemorativas apresentam elementos que ratificam uma concepção ideológica do capitalismo. A análise de alguns discursos, presentes nos jornais internos da Cia. Hering e que se relacionam com datas comemorativas, como o dia da mulher, o dia do trabalho e os aniversários da empresa, expõe formas acerca da maneira como são apresentados os aspectos ideológicos do capitalismo no tempo presente, como, por exemplo, por meio de um processo de sacralização. As datas possuem ênfase nos jornais e apresentam um vocabulário rico em elementos que servem de gatilho ideológico. Algumas características que denotam tal perspectiva são: a família, a mulher com um papel quase que divino, a história da empresa, a importância de atitudes cooperativas. A ênfase da análise aqui elaborada está no vocabulário utilizado nos textos produzidos pela empresa.

O primeiro ponto que faz necessário apontar está no fato de que as datas comemorativas não são utilizadas para transmitir algo novo ou que faça referência à data em si. Elas servem como pontos de chamada para a transmissão de conteúdos que comumente são colocados nos jornais internos. O foco na data fica em segundo plano no conteúdo apresentado. A escrita de um subtópico que aborda as datas comemorativas presentes nos jornais internos se deve pelo fato de que esse é uma ferramenta comumente utilizada pelos jornais internos para o tratamento de questões ideológicas. O que fica em primeiro plano nos textos publicados pela empresa é o que a Cia. Hering quer dizer. O desejo de boas festas e de um bom ano que se iniciará, Pano pra Manga (2006), carrega, por exemplo, a tentativa de disseminação de valores interessantes ao contexto fabril da empresa. “[...] Gestão, comprometimento e espírito de equipe são valores que estão definitivamente incorporados ao nosso dia a dia” (PANO PRA MANGA, 2006). Valendo-se de uma lógica semelhante, o dia do trabalho apresenta uma narrativa que expõe o tipo

de trabalho desejado dentro da empresa: “O trabalho se torna uma realização quando feito com dedicação e amor”. (PANO PRA MANGA, 2010, p. 2).

As datas comemorativas que mais se destacam nas publicações em relação à apresentação de questões ideológicas são: o dia da mulher e os aniversários da empresa. Apesar do foco desse trabalho não ser diretamente relacionado com uma análise de gênero e/ou história das mulheres<sup>93</sup>, é importante destacar que a representação da mulher trazida pelos jornais internos hora carrega elementos familiares tradicionais, hora visa apresentar a mulher de forma emancipada (principalmente através do trabalho), hora apresenta a mulher como algo quase divino (com o poder de gerar uma vida). As representações são múltiplas e ganham evidência no dia da mulher. Essa é a data em que parece haver uma liberação da empresa para que se possa tocar no assunto. A Hering utiliza tal prerrogativa para expor a forma como pensa a mulher.

#### Dia Internacional da Mulher

No início dos anos trinta, as mulheres, através de lutas e movimentos feministas, conseguiram o direito de votar e candidatar-se à cargos políticos. Elas começaram a projetar-se, não apenas como esposa ou mãe, mas no mundo do trabalho, passando a ocupar postos cada vez mais elevados e muitos, que eram somente destinados aos homens.

Marlene de Oliveira, da UTP, começou cedo, mas garante que nunca enfrentou preconceitos nas empresas. Na . Hering, ingressou em 1975, mas antes já havia cumprido oito anos numa outra indústria têxtil, a qual deixou por problemas de saúde. “No trabalho, nunca enfrentei preconceitos. Todos os funcionários da costuram eram mulheres. O que era diferente, era que os cargos de supervisores, na maioria das empresas, eram dos homens. Hoje temos igualdade e muitas mulheres no comando”. Ela mesmo é encarregada do Acabamento, na UTP.

O único preconceito enfrentado por Marlene dizia respeito ao seu estado civil. Ela é divorcia. “Hoje ninguém liga, mas em 1975 passei por uma fase muito difícil. Me considero uma vencedora porque tive coragem e enfrentei todos. Criei meu filho, dei todo o estudo, e hoje me orgulho disso”.

- Parabéns à Marlene e à todas as mulheres, que diariamente conquistam espaços, vencem desafios e superam preconceitos! (HERING, 2000, p. 2).

A citação evidencia algumas questões importantes. Em primeiro lugar, nota-se uma referência aos movimentos feministas na obtenção de direitos pelas mulheres. A empresa comunica sem problematizar a importância de tais movimentos para a obtenção de direitos<sup>94</sup>. Seguindo, a empresa aponta uma perspectiva que relaciona tais direitos/emancipação à possibilidade de inclusão no mercado de trabalho. Por fim, a

<sup>93</sup> Sobre tal ponto é importante destacar que o local de fala do autor desse texto permite a tratativa de tais questões apenas por meio de um “pensar” em relação às experiências vivenciadas por outras pessoas. É fundamental destacar que o autor desse texto nunca sofreu nenhum tipo de discriminação de gênero.

<sup>94</sup> De todo modo, é interessante pensar que tal tipo de veiculação seria pouco pensada para aquela região no ano de 2022, dado, principalmente, pelo cenário político.

empresa parece comunicar, por meio da voz de uma trabalhadora, que o ambiente de trabalho para a mulher é “quase” livre de preconceitos. “Quase”, pois a própria citação descortina o fato de que a entrevistada passou por algum tipo de preconceito por conta de seu estado civil. A fala da trabalhadora visa mostrar que isso é algo que ficou no passado, na década de 1970 e que “hoje ninguém liga” (HERING, 2000, p. 2).

O trecho pode ter a intencionalidade de expor uma situação de preconceito no passado de forma a melhorar o ambiente de trabalho, evitando que tal situação aconteça no presente e no futuro. A intenção do texto talvez seja a de expor que tal fato aconteceu mas não acontece mais, mostrando que o ambiente de trabalho não mais possui tal característica. Tal perspectiva, se correta, faz a Cia. Hering comunicar às trabalhadoras que o ambiente de trabalho é seguro. Isso evidencia duas preocupações latentes na citação: a importância do trabalho feminino e a comunicação de que o ambiente de trabalho é seguro. De modo simplista, a empresa deseja dizer que o trabalho feminino faz bem e que trabalhar para a Cia. Hering é algo bom. Essa parece a principal mensagem a ser transmitida.

A questão da mulher é importante para a Cia. Hering por ser o trabalho feminino a grande base fornecedora de mão de obra para a empresa. É preciso que a empresa tenha uma comunicação efetiva com esse público que a faz gerar valor. Tais comunicações possuem a intenção de expor as diretrizes de trabalho defendidas pela empresa e de mostrar que as mulheres são pensadas dentro desse contexto. Para que as relações de trabalho funcionem bem, as mulheres não podem se sentir distantes ou negligenciadas do processo produtivo realizado pela empresa. Contudo, chama a atenção o fato de que por mais significativa que essa parcela de trabalho feminino seja, os jornais internos não parecem ser voltadas, de forma geral, a tal público. Se tal característica servir de medida ao a forma com o trabalho é pensado, a empresa parece valer-se da perspectiva de um trabalho tradicional, ou seja, predominantemente masculino. Os jornais comunicam para quem trabalha sem tocar em questões de gênero. “A Hering valoriza e agradece a colaborador que escreve diariamente esta história de sucesso há 130 anos!” (PANO PRA MANGA, 2010, p.2). Quem não sabe da quantidade de trabalho feminino empregado na indústria têxtil, ao ler as publicações, não faz ideia do tamanho da mão de obra feminina empregada. Tal perspectiva pode ter sido adotada por conta da leitura dos materiais por outros parceiros, como acionistas. Os jornais internos da Cia. Hering passam a mensagem de que tudo ocorre conforme os moldes do capitalismo contemporâneo. A data do dia da mulher surge como um caso especial, como um lugar onde é possível abordar diretamente

essa temática. Entretanto, a ideologia carregada nas publicações faz referência ao contexto capitalista em que a empresa está inserida. Mesmo dentro da abordagem do dia da mulher, a ideologia que se carrega faz referência ao modo como à estruturação capitalista da sociedade com, por exemplo, a emancipação feminina por meio do trabalho, sem a problematização que tal perspectiva possa carregar.

Outras datas que aparecem com frequência nas publicações são o aniversário da empresa e o encerramento do ano. É durante tais datas que alguém de um cargo executivo alto, geralmente o presidente da empresa, costuma assinar uma publicação, seja no meio dos jornais ou na forma de um editorial. Tais textos costumam fazer uma espécie de levantamento de como foi o período do ano anterior até a data da publicação, focando em resultados econômicos e estratégias empresariais adotadas. Os textos ainda carregam uma perspectiva ideológica por enfatizarem aspectos de postura dos trabalhadores e trabalhadoras. As palavras ajudam a delimitar um “perfil” de trabalho interessante à empresa.

Nas publicações que fazem referência ao aniversário da empresa, costuma-se falar de história de maneira tradicional valendo-se de tal técnica para “apresentar” a forma como a Cia. Hering chegou até aquele momento. Em uma das publicações é citado o trabalho da historiadora Maria Luiza Renaux Hering (1987) sobre a colonização e industrialização no Vale do Itajaí. A forma como o livro de Maria Luiza Renaux Hering (1987) é colocado na publicação Hering (2000, p.3) faz parecer que um dos grandes pilares de desenvolvimento da região foi a criação da Cia. Hering. As atitudes dos fundadores da organização também costumam aparecer com frequência e servem como exemplos do passado para o presente e para o futuro. É comum que a análise do último ano da empresa tenha um “referencial histórico” embasado no tipo de história tradicional das publicações. A citação histórica serve como justificativa para as decisões tomadas. As figuras dos fundadores da empresa, Bruno e Hermann, também são postas como exemplos de atitudes a serem seguidas.

A sinergia entre os irmãos com perfis tão diferentes, foi essencial para a construção da Cia. Hering de hoje. Deles partiram o senso empreendedor e a inteligência administrativa, a política de recursos humanos, o profundo respeito à natureza, a ética, o espírito democrático, o altruísmo e a valorização da cultura e das artes. (PANO PRA MANGA, 2010, p.5).

Nas publicações de fechamento de ano é comum uma abordagem mais direta sobre o perfil de atuação desejado para trabalhadores e trabalhadoras: “Somente com trabalho em equipe, cooperação entre as áreas, sinergia entre ações, vamos fazer de 2006 um

grande ano!” (HERING, 2006, p.4). Nesse tipo de texto a empresa apenas deseja boas festas enquanto que nas publicações voltadas ao aniversário da Cia. Hering propõem-se atividades como a distribuição de brindes e shows. De forma resumida, é possível dizer que nas publicações de final de ano faz-se um levantamento do que ocorreu no período e aponta-se um perfil desejado de atuação, deixando a parte lúdica do texto apenas com um desejo de boas festas. Nos aniversários da empresa, por outro lado, parece haver uma maior preocupação com a questão lúdica. O “perfil” de trabalho desejado pela empresa é apontado de maneira menos direta com um toque de confusão entre trabalho e lazer, conforme perspectiva baseada em Benjamin (2013). Tal questão será esmiuçada no tópico 3.1.6.

### **3.1.2 A voz das colaboradoras e colaboradores nos jornais**

Os trabalhadores e trabalhadoras da Cia. Hering aparecem diretamente nos jornais da empresa ao longo das edições investigadas. Contudo, assim como acontece no Museu Hering, as publicações dos jornais escolhem um tipo de discurso que se alinha à narrativa desejada pela instituição dentro de uma lógica sistêmica de capitalismo. Por mais que haja alguém sendo citado nas matérias, o discurso publicado está alinhado com os interesses organizacionais, como se a própria empresa estivesse proferindo as palavras. O que interessa aqui, assim como no tópico anterior, é evidenciar elementos que denotem questões que envolvam ideologias que perspassam os muros da empresa.

Valer-se de exemplos do passado é uma ação corriqueira nas publicações da Cia. Hering. Contudo, exemplos contemporâneos, como palavras proferidas por trabalhadores e trabalhadoras “modelo” também são utilizados com frequência. Algumas publicações destinam espaço para que pessoas que fazem parte do processo produtivo da empresa contem relatos pessoais, histórias motivacionais, relatos de trabalho, etc. Tudo com o recorte que interessa para a empresa. Em uma das publicações, com a foto de um homem com aproximadamente cinquenta anos, branco, de óculos apoiado em um balcão dando a impressão de estar preparado para atender a um cliente. A foto possui uma legenda que diz que o homem é ex-representante da Cia. Hering.

Você pode se perguntar: Quem é este simpático senhor da foto? Pois ele tem uma bela história para contar que nos foi trazida através da colaboradora Lurdes – Engenharia de Produto.

Há algum tempo, Dona Lurdes esteve em visita a Unidade Natal e ficou hospedada num aconchegante hotel na cidade de Currais Novos RN. Logo na

chegada, a simpatia do lugar e principalmente do proprietário que tinha um jeito todo espel de atender a todos, chamaram a atenção da hóspede.

Nossa colaboradora não teve dúvidas e perguntou: “- De onde vem este seu jeito especial de tratar todos?” E o dono do hotel respondeu prontamente: “- Bem, aprendi muito do que sei e do [que] aplico na administração de meu hotel com a Hering, pois fui representante da empresa. Comecei em 1965 e atuava nos estado do Rio Grande do Norte e Pernambuco, tive uma ótima escola, e este sistema de gentileza, bom humor e educação, faziam parte dos produtos que vendia e de tudo que sempre aprendi com a Hering. Na época a peça mais procurada era a camiseta dos dois peixinhos. Hoje, depois de muita batalha, construí este hotel e trato à todos que aqui se hospedam dessa forma! São gestos simples mas que me acompanham pela vida toda.”

Achamos este relato tão importante que estamos dividindo com todos que hoje também possuem este “jeito Hering de ser”, vale sempre o bom exemplo!

A propósito o senhor da foto é o Sr. Almeida que tanto nos ensinou neste breve relato. (PANO PRA MANGA, 2006, p. 4).

A citação, apesar de não ser um trecho de fala direta de uma trabalhadora da empresa e sim um relato, evidencia questões interessantes acerca dos jornais internos da Cia. Hering. Primeiramente, pode-se perceber que a publicação faz, novamente, questão de expor um “perfil” ideal de trabalhador e trabalhadora . Dessa maneira, as publicações evidenciam a utilização dos jornais internos para a propagação de valores interessantes ao meio corporativo. A empresa utiliza os jornais como ferramentas para a criação e manutenção de uma cultura organizacional nos moldes das ciências administrativas, como tratada em manuais de Administração de Empresas, como Jones e George (2008), Chowdhury (2003) e Fernandes (2001). O conceito de cultura utilizado por tal ciência leva em conta uma forma de organização do sistema produtivo que faz com que a instituição produza mais utilizando a menor quantidade de recursos possíveis. A perspectiva de “cultura” funciona como uma espécie de cimento que solidifica as estruturas produtivas. O trabalhador ou trabalhadora ideal, além de ser produtivo no sentido econômico, ou seja, gerar mais valor que seu custo de salário, deve estar alinhado com os valores disseminados pela instituição. Não se pode tolerar alguém que seja subversivo ao ambiente de trabalho. Nada que possa atrapalhar o principal objetivo de qualquer instituição capitalista, o lucro, deve ser permitido. A cultura organizacional atua, nesse sentido, como uma espécie de acordo apaziguador. É a forma que a empresa tem de ditar as regras de seu jogo de produção. Alinhar-se a tal jogo é necessário a quem apenas detém sua força de trabalho como mercadoria. Essa é a forma como a empresa acalma o sistema produtivo.

Dentro do caso da Cia. Hering, foi percebido, como abordado no Capítulo 1, que ter um Museu próprio pode servir de instrumento de disseminação de valores, ideologias e elementos de um capitalismo sacralizado. Os jornais internos servem ao mesmo

propósito. Porém, por ter um público mais voltado ao ambiente produtivo, aos trabalhadores e trabalhadoras da empresa, e não ser algo que visa atingir um público externo, as publicações servem ainda mais aos interesses institucionais.

A citação de Pano Pra Manga (2006, p. 4) ainda evidencia um tipo de propaganda sobre como deve ser a postura de atendimento da empresa. Ao utilizar um exemplo de bom atendimento de alguém que já fez parte da Cia. Hering a empresa dissemina valores que ela acredita serem importantes para seu processo produtivo. A empresa divulga sua perspectiva acerca do que é um bom atendimento, uma boa prática de trabalho. A forma como tal perspectiva é disseminada chama a atenção por ser feita a partir de um relato pessoal, em que se traz algo da vida privada para o ambiente corporativo. A forma como a questão é colocada não apenas toca a esfera produtiva da empresa, mas toca as formas de agir na esfera particular. A disseminação de valores, portanto, ultrapassa os muros da empresa. Ela também afeta as vidas particulares.

Uma outra questão ideológica que aparece na citação está no fato de que a empresa é colocada como o ambiente em que se aprendeu sobre o bom atendimento. A Hering é exposta como um local de ensinamento. Um local onde foi possível o desenvolvimento de um aprendizado. Pode-se pensar uma possível intencionalidade ideológica do discurso ao se colocar a Cia. Hering como um local com tal pretensão. São algumas das instituições, como a escola e a igreja, que costumam assumir tal papel de direcionamento na sociedade. Colocar a Cia. Hering em tal perspectiva coloca a organização em um lugar de destaque. Colocar-se em tal posição gera prestígio. Em uma citação sobre o aniversário da empresa já mencionada no tópico anterior, ao se tratar história de maneira tradicional, a empresa coloca seus fundadores como responsáveis pelo “apoio moral e espiritual” dos trabalhadores e trabalhadoras, nos anos iniciais de trabalho (HERING, 2000, p.3). A perspectiva baseada no texto de Maria Luiza Renaux Hering (1987) assemelha-se a intencionalidade presente na citação do ex-representante. Ambas as citações colocam a empresa em um local de respeito e demonstram que isso acontecia desde tempos passados, uma citação em um passado mais distante e outra em um passado mais próximo.

Uma possibilidade de análise dos discursos citados está na semelhança que eles apresentam com discursos religiosos. Dentro de instituições religiosas, principalmente as cristãs protestantes, é comum o relato de transformações de vida acontecidas após a participação em cultos e/ou rituais religiosos. Algumas citações presentes nos jornais internos da Cia. Hering assemelham-se a tal caso no que toca, prioritariamente, a questão do trabalho.

A entrevista de Sido, citada no Capítulo 1, Deschamps e Pabst (2012) mostra uma transformação de vida graças ao trabalho na Hering. Graças ao trabalho na empresa foi possível a manutenção da vida, a criação de filhos e demais aspectos da subsistência humana. O conceito de sucesso encontrado em tais textos assemelha-se ao conceito trabalhado por Sennet (1999). O autor faz uma análise, por meio do que ele define como caráter<sup>95</sup>, das relações sociais nos EUA ao final do século XX. Na primeira parte de seu livro, ele encontra o filho de um entrevistado para uma pesquisa realizada em décadas anteriores. Sennet (1999) problematiza, entre outras questões, a diferença do que é sucesso para os dois. Para o pai, sucesso foi, por meio de um trabalho de baixa hierarquia, conseguir criar seus filhos, construir uma casa, ter uma vida em que acreditava ser digna. Para o filho, o sucesso estava ligado à ocupação de cargos de destaque em empresas, ligado a uma alta remuneração, mesmo que isso estivesse relacionado com pouca qualidade de vida, como o tempo em que seria compartilhado com filhos.

Os jornais da Cia. Hering apresentam uma visão que está mais alinhada ao conceito do pai, proposto por Sennet (1999). Valores tradicionais até o final dos anos investigados, 2012, ainda são mais disseminados do que valores que levem em conta a obtenção de cargos e salários mais elevados. Entretanto, é possível observar que as publicações dos anos 1990 pouco tratavam de questões financeiras relacionadas à remuneração enquanto que as publicações dos anos 2000 começam a tratar de tais questões. O recorte temporal escolhido para essa pesquisa parece apontar para uma transição de valores no que toca as formas de gestão da empresa. Pode-se pensar que o período analisado descortina um início de uma mudança.

Receita para um ano de sucesso!

Ingredientes:

- 1 Panela de PPR
- 10 Kg. De trabalho em equipe
- 5 xícaras de motivação
- 4 colheres de chá de comunicação
- 1 pitada de esforço contínuo

Modo de preparo: Pegue a panela de PPR, coloque para aquecer a uma temperatura de 100% de aproveitamento de produção e misture trabalho em equipe, motivação comunicação e esforço contínuo.

Sirva ainda quente e BOM APROVEITAMENTO!

Rendimento = 4.500 funcionários felizes.

Contribuição de Maicon Jreutzfeld – Qualidade – Unidade Ibirama  
(VOCÊ SABIA?; 2005; p.1).

---

<sup>95</sup> Características pessoais que se deseja passar para a sociedade. Como o ser humano deseja ser visto pela sociedade em relação a suas características.

PPR significa programa de participação nos resultados. Tal programa é comum em diversas empresas de sociedade anônima e serve para dividir parte do lucro gerado através do cumprimento de metas pelos trabalhadores e trabalhadoras. Para a análise aqui proposta o que chama a atenção é a citação direta, o interesse em tocar a questão da remuneração. Tal perspectiva aponta para o caminho de que falar de salário nas publicações passa a ser algo necessário. Tal tipo de citação ocorre em outras partes dos jornais dos anos 2000. Parece que a gestão de recursos humanos deve não apenas trabalhar com a disseminação de valores, mas também tratar de aspectos financeiros.

Um outro ponto sobre a voz das “colaboradoras e colaboradores”<sup>96</sup> da empresa está no fato do uso de suas imagem nas publicações. Apesar do que está colocado no textos estar alinhado com os interesses da empresa e não evidenciar qual é a real perspectiva dos trabalhadores e trabalhadoras, é preciso que se coloque o fato de que ser visto nas publicações significa visibilidade. Estar nos jornais significa estar alinhado com os interesses corporativos. É a comprovação de que aquela pessoa possui o “perfil” desejado para aquela organização. Esse pode ser um caminho para uma promoção ou para garantir a estabilidade do emprego. É mais difícil para a organização se desvincilhar de alguém que fala aquilo que ela quer ouvir.

### 3.1.3 Outros ritos

Esse tópico tem o objetivo de investigar outros elementos cotidianos que se assemelham a ritos de um capitalismo sacralizado. A ideia é analisar fragmentos dos jornais internos que fazem referência a temas religiosos que servem como ratificadores da dinâmica capitalista contemporânea. Um desses elementos que chama atenção nas fontes investigadas é a realização de uma prece diária antes do início dos trabalhos no setor de produção da empresa.

Em clima de contrato de resultados e valorização do trabalho em equipe, o Pano pra Manga, trará alguns exemplos de como os departamentos estão trabalhando a comunicação e a integração da equipe. Para começar, os Agentes de Comunicação do Administrativo de Vendas, Francis Zimmermann e Sônia Bittencourt mostram como o departamento está conseguindo melhorar a comunicação do grupo:

Francis: “Todas as segundas-feiras, exatamente às 08:00 hs. reunimos a equipe. Primeiro fazemos uma oração e em seguida uma dinâmica especial ou leitura de uma mensagem motivacional, para encerrar passamos todos os recados e avisos da semana”. (PANO PRA MANGA, 2006, p. 1).

---

<sup>96</sup> Aqui optou-se por manter tais termos por serem essas as palavras utilizadas pela empresa nos textos.

O fato da crença ser religiosa ser praticada dentro do ambiente da empresa e ser divulgado dentro dos jornais internos pode ser visto como uma aprovação da Cia. Hering em relação a tal prática. Tal perspectiva pode descortinar o contexto cristão da empresa.

A obra de Ferreira (2015) é fundamental no que toca a questão da sociabilidade e a política dos trabalhadores têxteis da região de Blumenau. O trabalho, com um recorte temporal que vai de 1958 a 1968, apesar de não ter como objetivo a tratativa de aspectos religiosos, cita diversas vezes o contexto político atrelado a festas regionais com caráter religioso e o uso de valores da religião cristã como forma de determinação do trabalho. Em trecho relacionado às comemorações do dia Primeiro de Maio de 1962, por exemplo, a autora aponta o uso de um tom de “santificação do trabalho” por meio da imprensa e de empresários da região (FERREIRA, 2015, p. 142-143). O trecho expõe uma visão do trabalho com algo ligado a um caráter divino, imposto por Deus. Naquela ocasião, tanto a imprensa quanto empresários da região valem-se de tal narrativa para a construção de um discurso político.

As citações dos jornais internos da Cia. Hering evidenciam que a religião, principalmente a cristã, continua a fazer parte do cotidiano interno da empresa. A religião é utilizada como uma ferramenta de disseminação de comportamentos interessantes ao trabalho. Ferreira (2015), ao tratar do contexto familiar na composição da mão de obra do setor têxtil de Blumenau entre os anos 1958 e 1968, expõe como os valores religiosos auxiliavam na pacificação do trabalho. Da mesma forma, pode-se pensar que o uso de valores religiosos pela Cia. Hering até o início do século XXI pode ser pensado como mecanismo para obtenção do mesmo resultado.

Trabalhos como o de Silva (2008) investigam o caráter positivo de práticas religiosas e religiosidades no ambiente corporativo. Para o autor, tais atitudes podem servir como indutores de bem-estar por sanarem questões existenciais inerentes ao caráter humano. A questão, no caso da Hering, é que as práticas religiosas encontradas pelas fontes são apenas cristãs. Em nenhum momento são mencionadas práticas de outras religiões. Assim, é possível pensar que aquelas pessoas que não estão vinculadas a tal tipo de culto podem não se sentir pertencentes à ritualística exercida. Esse é um dos indicadores que faz com que se pense, para o caso da empresa, na religião como aparato para a disseminação de valores.

Uma questão importante acerca dos ritos presentes nos jornais internos é que neles a religião aparece pronta, sendo disseminada por meio de valores estabelecidos pelo

cristianismo, como exemplo de religião. Contudo, os jornais internos expõem uma outras perspectiva que se assemelha a uma religião: a do próprio rito de disseminação de aspectos inerentes ao capitalismo, assemelhando-se em si, a uma concepção religiosa. Tal perspectiva vale-se do conceito benjaminiano de um capitalismo como religião. As fontes analisadas trazem ritos de comunicação que assemelham-se a prédicas religiosas.

A comunicação parece ser uma das preocupações da empresa. Em diversas partes das fontes investigadas é possível corroborar tal ideia.

Em clima de contrato de resultados e valorização do trabalho em equipe, o Pano Pra Manga, trará alguns exemplos de como os departamentos estão trabalhando a comunicação e a integração da equipe. Para começar, os Agentes de Comunicação do Administrativo de Vendas, Francis Zimmermann e Sônia Bittencourt mostram como o departamento está conseguindo melhorar a comunicação do grupo [...]. (PANO PRA MANGA, 2006, p. 1).

Na citação são evidenciadas práticas realizadas no cotidiano da empresa para que a comunicação entre trabalhadoras e trabalhadores aconteça da forma mais fluída possível. Tal perspectiva leva em conta o fato de que uma organização em que a comunicação aconteça sem ruídos tende a ter seus processos acontecendo de forma mais dinâmica. Chiavenato (2004), em seu famoso manual sobre a teoria da administração, aponta que a comunicação é a troca de informação entre pessoas. Para o autor, comunicar “significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social” (CHIAVENATO, 2004, p. 142).

A comunicação é vista, dessa maneira, como uma forma de organização social. Uma ferramenta para que os fluxos produtivos aconteçam da forma mais fértil possível. Tal visão, apesar de interessante, esconde as desigualdades existentes no processo de comunicar. Como exemplo, a Cia. Hering pode dizer o que pensa sobre determinado assunto, referente à empresa, em seus jornais internos. Porém, dificilmente uma trabalhadora ou trabalhador teria um espaço semelhante para dizer o que pensa. Além da detenção do meio de comunicação, a empresa possui uma voz com maior chance de publicização. Salvo os casos em que, por meio da organização de trabalhadores e trabalhadoras através de coletivos, como sindicatos, consegue-se falar de forma mais igualitária.

Uma boa comunicação empresarial, em termos da Ciência da Administração, significa que as pessoas envolvidas no processo produtivo podem participar ativamente do processo de troca de informações e/ou códigos. Acontece que, por mais que uma empresa (em sua dirigência), para se manter produtiva, tenha que escutar aquilo que vem

de baixo, ela filtra aquilo que continuará a fazer com que ela gere lucro. Filtra-se o que é necessário para manter a roda da produção girando. Essa é uma premissa irrecusável do capitalismo. As redes sociais podem servir e ferramenta para que trabalhadores e trabalhadoras comuniquem seus pontos de vista. Todavia, tal atitude precisa de organização. Uma voz sozinha, geralmente, possui menos poder que uma voz institucional.

Uma perspectiva de capitalismo como religião aparece em tal parte da análise das fontes encontradas. Ela está na forma como os discursos empresariais são colocados. Um dos momentos em que isso acontece é nos treinamentos realizados pela Hering. É comum que cada treinamento seja antecedido de uma palestra com alguém de um cargo executivo.

No primeiro dia o auditório da Matriz serviu como palco para abertura do Sr. Ronaldo Loos, Diretor Comercial, que enfatizou a importância de cada colaborador na busca pelo resultado necessário e esperado pela Cia Hering. (PANO PRA MANGA, 2009, p. 1).

O conteúdo das palestras costumam ser, conforme informes disponíveis nos jornais, carregados de valores que, ao serem disseminados, auxiliam nos objetivos empresariais. A citação de Pano Pra Manga (2009, p. 1) evidencia um desses casos ao colocar no “colaborador” a responsabilidade pela busca de resultados. O conteúdo dos discursos proferidos de forma presencial, ao longo dos treinamentos, são repetidos pelas publicações dos jornais internos.

A forma como tais questões são problematizadas assemelha-se ao pronunciamento de prédicas religiosas realizado por igrejas cristãs. Em vários trechos, é possível observar a repetição de termos que visam nortear o comportamento de trabalhadoras e trabalhadores. O slogan, “A Hering somos nós!”, por exemplo, aparece em vários momentos das publicações, desde finais dos anos 1990 até o final da década dos anos 2000. Tal slogan é utilizado ao final de editoriais e remete ao papel individual de cada trabalhador e trabalhadora na construção de um resultado empresarial. De forma sintética, a repetição de palavras lembra um culto religioso cristão onde um pastor ou padre repete palavras como “glória”, “amém” e “aleluia”. No contexto religioso, entretanto, as palavras, como o termo “amém”, são utilizadas para dar ênfase ao que se deseja comunicar. No caso da “prédica” empresarial, as palavras sempre carregam algum significado maior. Como é o caso do slogan citado, ao colocar trabalhadores e trabalhadoras como parte de algo estrutural na composição da empresa.

Gostaria de dedicar este editorial ao entusiasmo e comprometimento com que todos abraçaram o Programa “É TEMPO DE AGIR – FAÇA A DIFERENÇA: A HERING SOMOS NÓS!”.

Já podemos contabilizar os primeiros resultados positivos desta ação, mas sabemos que estamos apenas no início desta batalha e vamos precisar de muita força, determinação e iniciativa para reduzir os custos e incorporar definitivamente esta disciplina ao nosso dia-a-dia.

Hoje, a principal missão das empresas vencedoras é a liderança em custos e nós também vamos buscar a excelência neste aspecto. O que está em jogo é nossa capacidade de Fazer Melhor, com foco no combate ao desperdício e na simplificação das nossas atividades.

Para finalizar, reitero a importância de continuarmos intensamente com o trabalho dos Agentes de Comunicação e, principalmente, asseguro que esta é uma missão cujo sucesso depende fundamentalmente do convencimento e da participação de todos

Vamos incorporar este espírito, afinal, e mais do que nunca:

A Hering somos nós!

Vilmar da Costa

Diretor Financeiro (VOCÊ SABIA?, 2004, p. 1).

A citação possui densidade no que toca a questões ideológicas. A utilização dos termos “Fazer Melhor”, por exemplo, faz referência a uma constante busca por algo inatingível. Não há referência explícita em relação ao que é fazer melhor e nem até que ponto se deve ir a partir da adoção de tal atitude. Tal concepção, atrelada ao conceito capitalista de busca incessante por lucro não define limite de chegada. Provavelmente, um trabalhador ou trabalhadora que adote tal atitude, em prol da razão empresarial, morrerá sem ter chegado a um lugar de destaque. Outra questão ideológica presente no trecho está na questão do desperdício, que será aprofundada no tópico 3.1.5. O que se pode apontar a partir do texto citado é o fato de que os discursos disseminados pelos jornais internos da Cia. Hering possuem apelos ideológicos inerentes à dinâmica capitalista e a forma como os trechos são disseminados possui semelhança com uma ritualísticas religiosas.

Por fim, seguindo tal perspectiva, cita-se uma passagem encontrada nas fontes que serve como uma espécie de manual de conduta.

#### Dicas de Ambiente de Trabalho

É uma tendência dos dias atuais, passar mais tempo no trabalho que em casa. Assim, ter um ambiente onde reine a cooperação, a ética, a descrição e os bons modos pode ser a chave de sucesso para qualquer carreira!

O separou para algumas dicas importantes para o seu dia a dia:

- Ao se vestir, lembre-se que o ambiente de trabalho é um local de descrição, por isso evite roupas curtas, justas demais, decotes e maquiagem excessiva;
- Aos homens que preferem usar barba, vale lembrar que deve estar bem feita, mesmo sendo moda usar barba, tenha cuidados com os excessos; vale aparar os excessos todos os dias.
- Mantenha uma boa comunicação com todos, cumprimente, seja cordial: “Bom Dia”, “Por Favor” e “Obrigado” são obrigatórios no relacionamento diário com todos os colegas de trabalho. (PANO PRA MANGA, 2010, p. 2).

O texto trata de três pontos distintos: um manual de vestimenta, de higiene para homens e de cordialidade no encontro com colegas de trabalho. Tal tipo de manual de conduta é comum na maior parte das organizações. Todavia, destaca-se a semelhança no fato da existência de normas, especialmente no que toca à vestimenta feminina, tanto no ambiente empresarial quanto no ambiente religioso.

A maioria das congregações e igrejas evangélicas tem códigos de vestimenta. Tanto para os cultos quanto para o dia a dia. As mulheres são as principais afetadas. Elas não podem se vestir como homens. Ou seja, nada de calças. E também não devem usar roupas provocantes. Por isso, adotam saias abaixo do joelho e evitam camisas sem mangas. Algumas congregações mais tradicionais só permitem às fiéis vestirem saias longas e camisas de manga comprida. (CORREIO BRAZILIENSE, 2011).

Apesar do tipo de vestimenta entre as duas instituições citadas não ser o mesmo. Pode-se identificar que há um costume comum sendo praticado em ambos os ambientes. Tanto na empresa quanto na igreja códigos de conduta são compartilhados para gerar certa organização social. Essa última relação não pode ligar o contexto empresarial diretamente com a dinâmica de um capitalismo como religião. Entretanto, essa é uma perspectiva que gera possibilidades de análise dentro de tal caminho. Por ser esse um trabalho de mestrado, optou-se pela não exploração de tal perspectiva no presente momento.

### 3.1.4 O trabalho em equipe

Os jornais internos da Cia. Hering apresentam uma relação entre trabalho coletivo e individual que pode ser vista quase que como uma ambiguidade. Em várias publicações há uma ênfase no esforço individual por meio de elementos que deixam nas mãos dos trabalhadores e trabalhadoras a responsabilidade por fazer com que a geração de valor dentro da empresa aconteça.

Contrato (Pessoal) de Resultados

Mantenha-se firme e disciplinado no alcance de seus objetivos

O Contrato de Resultados, conforme informado na edição de novembro do Pano para Manga, é um método adotado pela Cia. Hering para melhorar as relações no ambiente de trabalho. Entretanto, este documento não se aplica só ao ambiente profissional e pode, inclusive, ajudá-lo em sua vida pessoal! A sugestão é que você utilize o Contrato (Pessoal) de Resultados para registrar suas resoluções de ano novo e, assim, manter-se firme e disciplinado no alcance de seus objetivos. Veja abaixo o modelo e, se gostar, siga as dicas e mãos à obra! (PANO PRA MANGA, 2007, p. 1).

O “Contrato (Pessoal) de Resultados” (PANO PRA MANGA, 2007, p. 1) é um acordo firmado entre o trabalhador ou trabalhadora consigo mesmo onde são definidos os planos

para o alcance de objetivos. É interessante notar que os planos podem estar tanto na esfera particular quando na esfera corporativa, o que denota uma disseminação de valores para além do ambiente empresarial. Verifica-se também que a ação de mudança deve partir do próprio “colaborador”. O texto deixa implícito que é a partir de uma ação individual que os resultados positivos acontecerão. Tal perspectiva é apresentada em outro programa de treinamento oferecido pela Hering.

Programa Quero Crescer:

A Cia. Hering quer abrir as portas para os seus talentos!

A Cia. Hering criou o Programa Quero Crescer, que pretende identificar e desenvolver colaboradores interessados em mudanças no âmbito profissional e apresentar-lhes, de forma transparente e didática, os requisitos necessários para seu crescimento! Através da inscrição no Programa Quero Crescer que aconteceu até 14 de abril, os colaboradores com mais de 3 meses na Cia. Hering serão chamados para entrevistas e encontros, que visam melhor prepará-los para processos de promoção interna. (PANO PRA MANGA, 2008, p. 2).

Nesse último programa, a Cia. Hering salienta, já no título, que a atitude de crescimento depende do trabalhador ou trabalhadora. O esforço pelo crescimento profissional é individual. “Importante: O programa Quero Crescer não garante que o participante seja promovido. Ele foi criado para que os participantes reconheçam suas oportunidades de crescimento e façam o seu melhor para que ele aconteça”. (PANO PRA MANGA, 2008). É preciso que os próprios trabalhadores e trabalhadoras reconheçam suas habilidades e as coloquem em evidência para que surja uma possibilidade de promoção.

A perspectiva aqui apresentada remete ao livro de Sennet (1999) quando se coloca que uma nova característica de gestão, com recorte para os EUA no final do século XX, está na delegação de ações decisivas para trabalhadores e trabalhadoras. Uma pessoa que ocupa um cargo de gestão, com essa característica apontada pelo autor, deve direcionar a tomada de decisão. Porém, não é mais ela que diz o que deve ou não ser feito. A problemática cotidiana é resolvida pelos próprios trabalhadores e trabalhadoras em hierarquias inferiores. Tal concepção faz da gerência uma mera facilitadora para que a solução de problemas aconteça. Um caso avançado desse tipo de atitude é visto no caso da Cia. Hering, onde até a responsabilidade acerca do crescimento profissional é delegada ao trabalhador e à trabalhadora<sup>97</sup>. É preciso que se aponte o fato de que,

---

<sup>97</sup> É necessário apontar que apesar da aparente responsabilização do trabalhador e da trabalhadora pelo crescimento profissional, a escolha e decisão sobre tal acontecimento não é dele/dela. Quem decide quem vai crescer na empresa continua sendo a equipe responsável pela gestão organizacional. O que parece acontecer no caso da Cia. Hering é uma resolução no sentido de facilitar a tomada de decisão por parte de quem comanda as equipes e pode tomar esse tipo de decisão.

cronologicamente, tal tipo de atitude começa a ficar mais aparente nas fontes a partir da segunda ruptura encontrada. A partir dos choques de gestão ocorridos no início dos anos 2000.

Ao longo de tal recorte temporal, também se verifica um crescimento de atitudes relacionadas ao trabalho em equipe. É possível observar, em publicação do ano 2000, uma matéria direta sobre o assunto.

Eu + você = nós

O trabalho em equipe nunca foi tão valorizado. E trabalhar em equipe não significa reunir um time para trocar uma lâmpada, como naquela piada de português<sup>98</sup> – um segura a lâmpada e os outros quatro giram a escada. Se trata de trocar idéias, informações e tarefas, aumentando o seu próprio desempenho e conseqüentemente tornando a empresa mais competitiva e dinâmica. Mas, qual a fórmula para este esforço em time dar certo?

“Formar equipes com pessoas diferentes e saber valorizar as diferenças é o segredo para o sucesso do trabalho em equipe”, diz Maura Amorim, uma das profissionais que ministra o curso Da experiência à Descoberta: O Valor do Trabalho em Equipe, aberto aos associados da área administrativa. “Através de exercícios práticos, comprovamos que formar equipes com potenciais diferentes dá ótimos resultados”, diz o associado Marcos Brancher, do departamento de Sistemas, que participou do treinamento. Segundo Maura, os conflitos sempre vão acontecer e devem ser usados de forma positiva. “Deve-se usar as diferenças em benefício das relações e aprender a ver o outro como aliado”, arremata. (HERING, 2000, p. 11).

A citação marca o início de um novo tipo de abordagem sobre o trabalho em equipe. Verifica-se um primeiro layout do que é o trabalho em equipe para a Cia. Hering. A empresa aponta que a junção de pessoas com perfis profissionais diferentes é algo fortalecedor das relações organizacionais. Nessa perspectiva, é interessante pensar em como a competição é vista como algo interessante ao ambiente corporativo.

Em materiais investigados dos anos 1990 é possível identificar direcionamentos acerca da competição entre trabalhadores e trabalhadoras. A empresa oferece direcionamentos acerca de como as pessoas devem se portar diante de um cenário competitivo no ambiente de trabalho. A empresa parece se beneficiar de tal prática. A competição parece ser vista como uma estratégia para geração de valor.

Competição pessoal

A competitividade das empresas depende de todos os funcionários, enquanto que a competitividade pessoal depende do esforço de cada um. Tem emprego que tem mais qualidade no seu trabalho. Se você é experiente, tem iniciativa, busca sempre saber o que está acontecendo no mundo e na sua comunidade, estuda e aprimora seus conhecimentos, você se torna uma pessoa competitiva.

---

<sup>98</sup> É impossível deixar passar a questão xenofóbica da “piada” apresentada pela citação. Apesar desse não ser o foco desse trabalho, é importante destacar que as citações que levam em conta raça, gênero, etnia e demais questões de natureza social jamais deveriam ser piadas.

Cada vez mais o mercado de trabalho exige pessoas competitivas. Estar empregado é o primeiro indício de que você ainda é competitivo. Mas quem para no tempo é ultrapassado por outras pessoas que se prepararam e se tornam mais competentes.

Como ser competitivo

- Investir no seu autodesenvolvimento, o que pode significar voltar à escola.
- Buscar mais conhecimentos gerais e técnicos.
- Buscar o desenvolvimento de novas atividades.
- Ler mais.
- Não basta ser alfabetizado. É preciso saber ler, compreender e interpretar o que está escrito.
- Buscar treinamento para operar novas máquinas, mais modernas.
- Ter iniciativa própria. (HERING, 1996, p. 10).

Novamente, a empresa coloca a responsabilidade pelo desenvolvimento pessoal nas mãos dos trabalhadores e trabalhadoras. Ao direcionar caminhos para que os trabalhadores e trabalhadoras “sejam competitivos” a empresa também define o tipo de trabalho que deseja para a organização.

O que também aparece na citação é a questão é uma visão mais simples em relação ao trabalho em equipe. Apesar do texto expor que a “competitividade das empresas depende de todos os funcionários” (HERING, 1996, p. 10), não se diz de que forma isso deve acontecer. A definição do conceito de trabalho em equipe, com base nas fontes encontradas, vai sendo aprimorada ao longo dos anos 2000. É apenas a partir da ruptura que gera um choque de gestão do início do século XXI que a preocupação com tal relação começa a ficar mais visível.

A perspectiva de mudança no olhar acerca do trabalho em equipe pode ser defendida por meio da análise dos termos usados nas publicações. Palavras como “união”, “comprometimento” e “equipe” começam a ser usadas com maior frequência em publicações do século XXI. Ao longo das publicações dos anos 1990, o trabalho individual era visto como uma engrenagem que fazia uma roda maior girar, mas quem fazia essa pequena roda se movimentar não precisava entender o funcionamento de todo o mecanismo. A partir dos anos 2000, verifica-se um choque de gestão que faz com que as pessoas estejam cientes de sua importância dentro do mecanismo empresarial como um todo. Dessa forma, a Hering passa a sinalizar, em quase todas as publicações pequenos lembretes de como o trabalho de cada pessoa é importante para o processo produtivo. “A única certeza já contabilizada é a garra e o comprometimento de todos os colaboradores da Hering que com a união de esforços, tornaram TUDO possível” (VOCÊ SABIA?, 2004, p. 1).

A estratégia percebida para os anos 1990 coloca trabalhadores e trabalhadoras em competição individual para que, por meio de tal dinâmica, a empresa consiga atingir seus propósitos no caminho de geração de lucro. Nesse recorte temporal, o esforço individual é pensado como elemento que possibilita o destaque profissional. No recorte temporal dos anos 2000, verifica-se um foco na relação entre coletividade e individualidade. Por mais que a responsabilidade pela geração de valor ainda seja colocada na mão de cada pessoa envolvida no processo produtivo, a mensagem transmitida denota uma concepção de apoio no sentido de que não se está sozinho ao longo da jornada de esforços. O novo modelo de gestão parece apontar para uma exposição do esforço coletivo. Surge uma visão que coloca a Cia. Hering quase que dizendo que o esforço individual deve acontecer por conta do fato de que as demais pessoas envolvidas no processo também estão seguindo a mesma trajetória. A competição é substituída pela “empatia” em relação à construção de algo maior. É como se fosse transmitida a mensagem popular de que “todos devem estar no mesmo barco”.

A questão apontada no primeiro parágrafo desse subtópico, acerca de uma aparente ambiguidade entre trabalho coletivo e individual, coloca-se como algo inexistente, ficando apenas na aparência das relações. O esforço sempre deve ser individual e o coletivo aparece apenas quando se vê o trabalho em perspectiva com os anseios da Cia. Hering. Em ambas as situações apresentadas no parágrafo anterior, o trabalho individual é fomentado dentro de uma lógica que gera valor social. É por meio do sangue, suor e das lágrimas de cada pessoa envolvida na produção que se coloca a organização no caminho da geração de lucro. O discurso apresentado não nega isso. Porém, não evidencia o esforço, apenas o pede. Assim como o Museu, apresentado no Capítulo 1, também pouco sinaliza quem são as pessoas diretamente responsáveis por tais ações, como é o caso das mulheres. Os jornais do final do século XX apresentam uma perspectiva que fomenta a competição enquanto que os jornais no início do século XXI apontam para um caminho que coloca todos e todas, de forma agregada, no mesmo trilho rumo aos objetivos corporativos. Essa é a relação que se cria para tratar o trabalho em equipe.

### **3.1.5 A sustentabilidade**

A sustentabilidade é tratada pelos jornais internos da Cia. Hering como um valor de destaque. A temática aparece diversas vezes e vem sendo aprimorada ao longo do

recorte escolhido por esse trabalho. A empresa coloca-se em uma posição de destaque no que toca a preocupação com o meio ambiente e, por meio, por exemplo, de uma história contada sobre seu passado, coloca os fundadores da empresa como pioneiros na preservação ambiental da região<sup>99</sup>.

Jonas (2006), em obra clássica da área de filosofia, escrita na década de 1970, atualiza a responsabilidade ética kantiana e analisa os impactos da transformação tecnológica na manutenção da vida humana. Para o autor, as transformações sociais e produtivas não podem colocar em risco a continuidade da vida humana de forma indeterminada. O texto faz uma relação do ser humano com a natureza e analisa uma nova perspectiva filosófica de que os recursos naturais são finitos e, dessa forma, a ação humana deve seguir uma ética que respeite a manutenção da existência. Jonas (2006) propõe que a ação individual deve ser pensada de forma a não pode colocar em risco o futuro de próximas gerações.

A empresa parece compartilhar de uma concepção influenciada por Jonas (2006). Discursos carregados de similaridades com o discurso do autor aparecem com frequência. “Ser sustentável é consumir hoje, tudo que necessitamos para viver, sem comprometer o mesmo acesso aos recursos naturais, para as próximas gerações que também tem o direito de viver em um planeta mais saudável” (PANO PRA MANGA, 2010, p. 1). A Cia. Hering parece ter vasta preocupação com a imagem que propaga sobre a sustentabilidade.

Ocorre que, ao se analisar os discursos com um olhar mais criterioso, verifica-se que o uso de questões ambientais e de sustentabilidade pode carregar algo que vai além de uma preocupação puramente social. Os discursos carregam ideologias que atravessam os muros da empresa e servem de cortina para mascarar outras intenções. Um exemplo de tal perspectiva está no uso do termo “desperdício”. Ele é utilizado para disseminar a ideia de que os recursos da empresa devem ser usados da forma mais consciente possível, o que se alinha com uma visão de sustentabilidade. Entretanto, a forma como tal questão é colocada pelos textos evidencia uma preocupação com custos e gerenciamento de recursos produtivos. Em outras palavras, o que se está para trabalhadores e trabalhadoras é que, ao pensar em algo maior, como a salvação do planeta, se deve fazer com que a

---

<sup>99</sup> A região do bairro Bom Retiro onde está instalada a sede da empresa na cidade de Blumenau possuía uma madeireira no local. Segundo fontes mantidas pela própria empresa, a arborização da região foi feita pelos criadores da empresa. É interessante analisar que tal discurso, independentemente do juízo se verdadeiro ou falso, não mostra o impacto ambiental que a indústria têxtil possui nas fontes de água doce. A instalação da empresa na região levou em conta uma fonte de água próxima facilitaria o processo de produção têxtil.

Hering produza de forma sustentável. O que também significa a diminuição dos custos de produção, a possível real intenção discursiva.

Ao longo dos anos 1990, o assunto é tratado, principalmente, por meio da utilização do termo meio ambiente. É durante tal período que começam a surgir discursos direcionados à preservação e sustentabilidade. Pode-se perceber o início da disseminação constante de discursos que envolvam os impactos da sociedade na relação com a natureza, configurando uma estratégia empresarial. Uma dessas publicações apresenta uma análise acerca de produtos “verdes” (HERING, 1996, p.6). A publicação aponta como a empresa deve se portar de forma a fazer com que seus produtos e sua atuação sejam reconhecidos como exemplo de baixo impacto no meio ambiente. No mesmo período, a empresa lança seus primeiros relatórios de sustentabilidade que envolvem a relação da empresa com o meio ambiente e focam o uso no termo sustentabilidade, principalmente, no que toca a questões financeiras. Esse último tipo de material é destinado a um público externo à organização, os acionistas.

Falar sobre sustentabilidade e meio ambiente parece ser uma estratégia empresarial para ganho de competitividade. Publicações direcionadas a trabalhadores e trabalhadoras apresentam um conteúdo mais direto em relação à economia dentro da empresa.

- Economizando na empresa
- Desligue a iluminação sempre que sair do ambiente
- Mantenha o aparelho de ar-condicionado desligando quando não estiver na sala
- Informe toda e qualquer irregularidade detectada no parque fabril
- Desligue máquinas e equipamentos que não estão sendo usados
- Não deixe portas e janelas abertas com condicionador de ar ligado
- Avise a manutenção sempre que observar um vazamento de ar comprimido
- Evite vazamentos de água. Isso também reduz o custo de energia elétrica
- Procure utilizar o máximo de luz natural (HERING, 1996, p. 3).

Na citação, a Cia. Hering evidencia ações que, apesar de gerarem impacto ambiental, também servem para a diminuição do uso de recursos. Coloca-se a relação de cuidado com o meio ambiente por meio de ações que possuem impacto econômico direto. A questão da economia também aparece por meio de uma roupagem de consumo consciente. É interessante pensar na duplicidade de interpretações que tal conceito carrega no discurso da Cia. Hering. Em outras fontes do jornal a empresa, como em Hering (1996, p.6), coloca-se que o consumo deve ser pautado pelo pensar em produtos e empresas que

não agridam a natureza. Tal perspectiva, entretanto, não serve para os produtos Hering. A adoção de medidas que freiem o consumo em uma empresa que adota como uma de suas estratégias de mercado o conceito de *fast fashion*<sup>100</sup>, antagoniza com a dinâmica empresarial praticada. A adoção de tal tipo de perspectiva encontrada nos jornais internos parece ser fruto do tempo em que ele é escrito.

O trabalho de Moura (2016) apresenta uma análise da trajetória das políticas ambientais adotadas no Brasil. A autora, em uma análise que inicia-se na década de 1930 e vai até o ano de 2012, destaca, entre outras questões, a importância da Constituição de 1988 para adoção de políticas públicas voltadas à preservação do meio ambiente. Nesse contexto, a década de 1990 figura como uma importante fase de aplicação prática de legislações que regulamentem a ação de agentes econômicos no que à sustentabilidade ambiental. É também nessa década que documentos, como o Protocolo de Quioto, assinado em 1997, colocam em evidência internacional tal tipo de preocupação.

Os jornais internos da Cia. Hering, bem como outros materiais produzidos pela empresa ao longo dos anos 1990, como os relatórios de sustentabilidade, expõem a preocupação prática com a questão ambiental. Produzir é colocado como uma atividade que pressupõe um peso social. “Ao longo dos anos a Hering vem cumprindo com competência a sua responsabilidade de fornecer com lucratividade produtos e serviços de qualidade, respeitando o meio ambiente” (HERING, 1998, p. 1). Tal discurso, entretanto, vai sendo moldado aos interesses econômicos da empresa. Durante os anos 1990 o discurso direto de economia de insumos vai sendo lapidado até se tornar um discurso mais subjetivo, apresentado pelas edições dos anos 2000. Os jornais da primeira década do século XXI carregam uma linguagem mais subjetiva que não “impõe” aos leitores um papel direto na preservação da natureza no que se refere ao ambiente empresarial.

As publicações dessa última fase passam a sinalizar a disseminação de valores referentes à sustentabilidade em vez de disseminar o que se deve fazer. Em publicação do ano de 2010, a empresa evidencia tal perspectiva.

O conceito da sustentabilidade, baseia-se num equilíbrio que deve haver, entre o desenvolvimento econômico, o meio ambiente e as pessoas. Uma empresa só é sustentável, se as pessoas que constroem

---

<sup>100</sup> O conceito refere-se à rápida mudança de tendências na moda criada pela indústria têxtil. Antes da aplicação de tal estratégia de mercado, a moda era separada, por exemplo, em estações. Havia coleções de inverno, de verão e assim por diante. Após a aplicação da estratégia, as mudanças ocorrem até em períodos semanais. Uma coleção de roupas pode ser alterada até semanalmente. A adoção de tal prática é um poderoso incentivo de consumo para essa indústria.

entenderem seu papel, tanto na gestão do negócio como em suas vidas. (PANO PRA MANGA, 2010, p. 1)<sup>101</sup>.

Nota-se uma preocupação com o conceito de sustentabilidade e não mais uma ênfase, como nas publicações dos anos 1990, em propor ações referentes ao dia a dia da empresa. Apesar de algumas citações dos anos 2000 evidenciarem uma perspectiva de entendimento em relação a um consumo consciente, não há mais um direcionamento em relação a forma como as pessoas devem se portar dentro da empresa. Tal perspectiva pode ser relacionada com o contexto apresentado por Moura (2016) acerca das políticas públicas que surgem no ano 2000.

Os anos 2000, até 2012, conforme Moura (2016, p. 24-25), são marcados pela criação de dezenove leis que envolvem um cuidado com o meio ambiente. Os anos 1990, que dentre a análise da autora representa uma década de grande preocupação ambiental, são marcados pela criação de apenas seis leis. Dessa forma, pode-se pensar que a preocupação com o meio ambiente já é, nos anos 2000, algo consolidado para a sociedade brasileira. Tratar da temática nas publicações internas da Cia. Hering relaciona-se com um debate presente na sociedade daquele tempo. A questão que fica evidente é que o uso de tal debate presente na sociedade é feito de forma a beneficiar a empresa e vai sendo, ao longo do recorte escolhido, aprimorado. Não é mais preciso falar diretamente o que os trabalhadores e trabalhadoras devem fazer, basta apontar valores que relacionam-se com o que se deseja dessas pessoas. É importante ponderar que o conceito de sustentabilidade, no caso da Cia. Hering, não está apenas relacionado com a questão de preservação ambiental. Falar de sustentabilidade levanta pontos, como o da saúde financeira das operações produtivas, que são mais importantes para a manutenção da empresa no contexto capitalista de acumulação primitiva de capital.

### **3.1.6 O trabalho como lazer**

O presente tópico tem a finalidade de analisar fontes que evidenciam as estratégias de gestão da empresa em busca de uma tratativa do trabalho com similaridade ao lazer. Reuniões empresariais com caráter lúdico, treinamentos com brincadeiras, dias festivos dentro dos muros da empresa, visita de familiares ao contexto produtivo são alguns do

---

<sup>101</sup> Os problemas de pontuação foram mantidos, conforme publicação original.

elementos que aparecem com frequência nas publicações da Cia. Hering que levaram a tal perspectiva baseada no texto de Benjamin (2013).

Benjamin (2013) ao falar do capitalismo como religião aponta uma característica marcante do capitalismo ao qual ele está investigando: a confusão entre trabalho e lazer. O autor não deixa evidente as formas como tal característica aparece nesse modo de produção. Entretanto, ao se analisar as principais fontes dessa pesquisa, foi possível relacionar o conceito *benjaminiano* com o material encontrado. As fontes mostram uma tentativa da empresa em tornar lúdicos momentos de trabalho e transformar momentos que seriam de descanso em atividades que se relacionam com a empresa, mascarando um possível trabalho ao longo de tais atividades.

Os treinamentos realizados pela empresa possuem como característica a tentativa de descontração, tanto em momentos antecedentes aos exercícios em si quanto em momentos que envolvem trabalho. Os conteúdos a serem tratados ao longo dos treinamentos costumam ser abordados de forma lúdica, por meio de gincanas e/ou brincadeiras, mas também com palestras com pessoas em cargos de alta hierarquia.

Em clima empolgado, um dos momentos mais esperados aconteceu em meio a natureza. O treinamento Vivencial é um programa interno da Cia. Hering que estimula o trabalho em equipe, com provas reais que acontecem ao ar livre em meio à área de mata atlântica, preservada pela empresa<sup>102</sup>. (PANO PRA MANGA, 2009, p. 1).

Há uma preocupação com o espaço em que tais atividades ocorrem. Geralmente na sede da empresa, ou em hotéis alugados para a ocasião. Em treinamento realizado com supervisores da empresa, optou-se pela locação de um hotel no centro da cidade de Blumenau para que trabalhadoras e trabalhadores dessa posição, de todo o Brasil, pudessem estar disponíveis ao longo de um final de semana no mesmo local para a execução de atividades (HERING, 1997, p.2).

É também comum que, em treinamentos que envolvem trabalhadores e trabalhadoras que não estão alocados em regiões próximas ao fluxo produtivo da empresa, na região de Blumenau, façam-se visitas de conhecimento das fábricas e instalações de trabalho. Após a realização de palestras com a diretoria, é comum a realização de visitas. “[...] Na sequência, a intensa agenda foi composta pelas áreas ligadas ao varejo e uma visita técnica ao fluxo produtivo nas Unidades Malharia e Itororó” (PANO PRA MANGA, 2009, p. 1). A visita aos ambientes de trabalho é algo que não acontece

---

<sup>102</sup> Atividade realizada ao lado da sede da empresa.

apenas em momentos de treinamentos e apenas por pessoas envolvidas diretamente com o fluxo produtivo.

Em um programa realizado pela empresa, busca-se a aproximação de familiares ao ambiente corporativo.

Empresa Doce Lar – Programa de visitas especialmente desenvolvido para aproximar funcionários, familiares e empresa, onde os convidados conhecem a Cia. Hering dentro de um roteiro que mescla conhecimento técnico, emoção e divertimento com a realização de uma gincana entre equipes brincadeiras e um almoço especial. (PANO PRA MANGA, 2007, p. 6).

Nota-se uma preocupação com estrutura para que a aproximação da família com o ambiente de trabalho seja feita vista de forma positiva. Tal atividade gera questionamentos em relação a seu propósito. Pode-se pensar que a atividade, além de uma mera aproximação de pessoas, visa a transmissão de valores interessantes à organização de forma a expandir as fronteiras daquilo que diariamente já é exposto ao trabalhador ou trabalhadora. Pode-se também pensar que a empresa deseja transmitir a ideia de que trabalhar para a Hering seja um motivo de orgulho. Tal perspectiva aparece ao longo dos jornais da organização. Tal tipo de atividade de visita pode auxiliar nesse propósito.

Uma outra questão que surge em relação à aproximação da família do ambiente de trabalho está na garantia de novas fontes de mão de obra. Os trabalhos de Moser (1985) e Ferreira (2015), apesar de terem outro recorte temporal, expõem as estratégias da indústria têxtil da região em alocar pessoas próximas ou familiares dentro do ambiente produtivo. Pessoas que possuem uma relação que vai além das dinâmicas de trabalho fazem com que trabalhadores e trabalhadoras pensem mais antes de praticarem atos nocivos à organização. Fazer algo contra a empresa pode significar prejudicar alguém que é próximo.

Nessa perspectiva, pode-se pensar que os programas de visitação também servem como propaganda para a empresa. Vender uma imagem de local positiva acerca do local de trabalho pode facilitar um futuro recrutamento de mão de obra. Pessoas que não pensavam em trabalhar na organização podem começar a vislumbrar tal futuro. Ao abrir as portas da empresa tenta-se transmitir ideias positivas, de felicidade e lazer. A imagem que a Cia. Hering visa transmitir é que o trabalho na empresa é algo divertido. Tal perspectiva também é disseminada nas datas de aniversário da empresa onde, em alguns anos, além de atividades como gincanas e jogos, são realizados shows com artistas de

destaque nacional<sup>103</sup>. Realizam-se atividades de lazer para toda a família. Gastar o tempo livre com a empresa é usual.

A concepção de divertimento no trabalho também é evidente nas matérias que tratam do recebimento de informações sobre a empresa por parte de trabalhadores e trabalhadoras:

Os resultados foram recebidos com muita animação e todos demonstraram estar comprometidos com as metas propostas para o próximo semestre. A divulgação do PPR – Programa de participação nos Resultados, foi um dos destaques da reunião e todos vibraram com a conquista! (PANO PRA MANGA, 2008, p. 5).

A empresa coloca que em momentos de apresentação de resultados e/ou direcionamentos acerca de estratégias empresarias a serem adotadas, as notícias são recebidas com entusiasmo e motivação. Tal concepção faz parecer que o trabalho é divertido a todo momento. A imagem transmitida é que as pessoas estão felizes com os caminhos tomados pela organização.

A concepção de trabalho como lazer também é vista no caso da Cia. Hering por meio do divertimento no trabalho. A empresa tenta transmitir, para dentro e para fora de seus muros, que o trabalho é divertido e as pessoas envolvidas no processo de produção estão felizes. Tal concepção visa transformar a concepção de trabalho como algo negativo. Trabalhar, no caso aqui apresentado, gera felicidade e divertimento. Essa é a confusão evidenciada pelas fontes analisadas por essa dissertação. Gastar o tempo que seria destinado ao descanso e atividades particulares com questões que envolvem o meio corporativo não parece ser, nessa perspectiva tentada pela organização, algo dolorido.

### 3.2. O discurso da crise

Quanto menos negócios são feitos, maior deve ser o ganho sobre o negócio feito. Quanto menos tempo se trabalha, maior é o tempo excedente de trabalho a ser extraído. (MARX, 2013, p. 401).

A frase proferida por Marx (2013) está inserida no primeiro livro de *O Capital* quando, ao trabalhar o conceito de mais-valor<sup>104</sup>, se problematizam as crises econômicas vivenciadas longo do século XIX. O autor está tratando da jornada de trabalho e evidencia uma avidez, por parte dos detentores do meio de produção, em se apropriarem dos

---

<sup>103</sup> A festa de aniversário da empresa no ano de 2010, por exemplo, contou com a participação da dupla sertaneja Vitor e Léo.

<sup>104</sup> Mais-valia, dependendo da tradução de *O Capital*.

excedentes produzidos pelo trabalho nos momentos de crise. A geração de valor de uso, pela perspectiva marxista, é proveniente do trabalho humano. É, apenas, o trabalho que gera o valor. Assim, uma estratégia que buscasse uma maior apropriação do que é produzido pelo trabalho humano seria interessante para se romper com a dinâmica sistêmica de crise. Nos momentos de crise, quem deve pagar a conta pelos arranjos econômicos necessários para a reestruturação da dinâmica capitalista de acumulação são os/as trabalhadoras/es. A dinâmica de uma acumulação primitiva de capital é inerente ao capitalismo, conforme teorizado por Marx (2013, p. 959-960). Contudo, as formas de controle do trabalho, o uso das subjetividades humanas tem-se moldado ao contexto do mundo atual. Nesse sentido, a análise proposta para o caso da Cia. Hering deve se atentar ao impacto das estratégias utilizadas para com aqueles/as responsáveis pela geração de valor na empresa no intuito de se buscar um novo caráter ideológico daquilo que é analisado.

As publicações dos jornais internos da Cia. Hering servem de fonte auxiliar para a investigação de como a empresa passa por alguns momentos de crise, principalmente econômica, vivenciados no Brasil e sentidos ao longo do recorte proposto. Investigar a maneira como os discursos aparecem nas publicações internas auxilia para uma resposta singular acerca da forma como é utilizada a comunicação empresarial para disseminar e/ou desenvolver as diretrizes necessárias à superação do momento dentro do ambiente corporativo. Muitas das estratégias de gestão aparentes nas publicações internas são, possivelmente, opções coerentes (na perspectiva da empresa) para que se continue a acumular capital. A análise das fontes deve atentar para o modo como se dão os arranjos institucionais, no que toca as subjetividades das relações de trabalho, dentro da empresa.

O recorte temporal escolhido para esse trabalho leva em conta a existência de rupturas sinalizadas pelas principais fontes de pesquisa dessa dissertação, os jornais internos. A primeira ruptura, nos anos 1990, diz respeito a uma guinada neoliberal do contexto econômico brasileiro que faz a empresa ter que adotar medidas, como uma forte reestruturação produtiva, que fazem com que se mude completamente as formas de produção<sup>105</sup>. A segunda ruptura, no início dos anos 2000 se deve a um maior choque de gestão necessário à organização principalmente por conta do endividamento enfrentado por dívidas em moedas estrangeiras. A empresa passa a precisar mais do capital de acionistas e, com isso, sofre maior pressão para que esse tipo de choque aconteça. Por fim

---

<sup>105</sup> Diversas atividades, como a própria costura, passam aos poucos a serem terceirizadas e não mais realizadas no interior da empresa.

a terceira ruptura, por volta de 2012 está na entrada da empresa, de forma mais contundente, no meio digital. É nesse período que as publicações dos jornais internos, por exemplo, passam a se dar de maneira online. A gestão da empresa passa a utilizar ferramentas provenientes do meio digital para auxiliar no cotidiano.

O discurso de crise aparece ao longo de todas essas rupturas. Os jornais dos início dos anos 1990, principalmente através das edições do jornal O Peixinho, buscam enfatizar aspectos da vida cotidiana da empresa sem ressaltar o momento de crise em que se está vivendo de forma direta. Os jornais costumam apresentar matérias que exaltam torneios esportivos, receitas, gincanas, concursos de beleza, etc. Quando se fala do ambiente produtivo, comenta-se sobre a troca de membros do alto escalão da organização, apresentam-se números e estratégias para o futuro. Pouco é comentado sobre o momento presente, e a crise que se está enfrentando. São comuns os usos de termos como "esperança". Tal palavra, entretanto, é colocada sem mencionar algum tipo de crise.

A estratégia adotada pelas publicações dos jornais, em um primeiro momento, é a de ignorar os momentos de crise. Adotam-se estratégias de comunicação que visam a abordagem de outras temáticas, talvez, como forma de evitar a desmotivação de trabalhadores e trabalhadoras. Porém, aos poucos, os discursos de crise vão aparecendo nas publicações. O primeiro indício surge dentro do contexto administrativo. Os jornais da metade dos anos 1990 começam a falar sobre estratégias empresariais que envolvem uma tentativa de contornar momentos de adversidade. Em Hering (1996) a empresa sinaliza, por exemplo, um contrato firmado com a Disney para produção de produtos licenciados pela marca. A edição aponta que a empresa está investindo em marcas fortes para melhorar o desempenho econômico.

É interessante apontar que os discursos publicizados pelas fontes são voltados para a ação individual. O papel de ação dentro da crise deve ser dos trabalhadores e trabalhadoras. As edições dos anos 1990 apresentam fluxos produtivos e exaltam termos como "qualidade" e "comunicação" para um melhor funcionamento da organização. As publicações apontam ações que devem ser tomadas por cada indivíduo na construção de uma Hering mais produtiva. Os jornais são diretos em apontar ações, assim como demonstrado no tópico anterior quando se toca a questão da sustentabilidade. A crise é percebida por meio dos números presentes nas edições.

Uma questão importante acerca da ação individual é enfatizada por uma publicação de 1998.

Não chore, você existe

O mundo, muitas vezes, parece ter desabado sobre nossa cabeça. Todos os problemas se tornam insolúveis, todas as questões, sem respostas. Como se estivéssemos mergulhados na escuridão, num túnel sem fim e sem luz, todas as injustiças caem sobre nós.

O mundo é assim: escuro e opressor. É como estar entre quatro paredes que vão se fechando mais e mais e não temos por onde fugir. É aí que Deus entra para iluminar e trazer respostas e soluções para nossos problemas. É aí que Deus estende Suas mãos benignas e nos acolhe, e sara. Faz-nos ver a pequenez de nossas preocupações e a fraqueza da nossa pessoa sem Ele, pois Deus é a força que nos impele a continuar, é o ânimo que nos restaura, porque sem Ele o que sobra é nada. Há pessoas que pensam possuir o mundo. Na verdade, possuem nada. Porque Deus do nada fez o mundo, para nele podermos ter uma existência e sermos gratos a Ele. E este imenso globo terrestre pode voltar ao nada (assim como nós ao pó), bastando uma única palavra do Criador. Se somos alguma coisa, somos em Deus. Sem Ele somos nada. Porque tudo nessa vida é passageiro. Nada do que temos (bens materiais, títulos honoríficos, inteligência, beleza) levaremos conosco. Apenas o amor para com os outros, a fé e a obediência a Deus, e as obras. O restante fenecerá. (HERING, 1998, p. 2).

Em primeiro lugar pode-se verificar uma preocupação com a saúde psicológica das pessoas que são leitoras do jornal. O choro, de forma fisiológica, expressa sentimentos amargurados, como dor e sofrimento. Tais sentimentos, diante do contexto de reestruturação produtiva vivido pela Cia. Hering, podem ter sido percebidos entre trabalhadoras e trabalhadores da empresa. Assim, a publicação pode ser uma tentativa de encorajamento. O período que em que a matéria foi veiculada está relacionado com os processos de reestruturação produtiva. O trecho ressalta, por meio da religiosidade, uma forma de se encarar adversidades. O texto expõe a importância da religião (cristã) para o ambiente corporativo da Cia. Hering. Conforme exposto no tópico 3.1.3, aqui também se utiliza de uma religião para a disseminação de valores.

É interessante observar a visão negativa de mundo exposta pelo texto. Por meio de tais palavras, pode-se pensar que há algo de ruim acontecendo no contexto empresarial. Apresentar o mundo como algo opressor e escuro<sup>106</sup> nos jornais empresariais pode servir como apresentação de um caráter pessimista em relação ao contexto econômico que se está enfrentando. A questão da negatividade, entretanto, é direcionada para a esfera individual. Por meio de um encontro com “Deus” é possível encontrar respostas para o futuro. Nesse sentido, também é interessante destacar que o discurso apresentado em Hering (1998, p. 2), apesar de não ser um discurso direto sobre crises, apresenta uma

---

<sup>106</sup> O termo foi apresentado de forma negativa pela publicação. Destaca-se a existência de um debate acerca do racismo no uso de tais termos ao relacionar tudo que é escuro, negro ou preto com elementos negativos. Por esse não ser o foco dessa dissertação, tal debate não será aprofundado. Entretanto, fica aqui a ressalva acerca da possibilidade de análise.

espécie de remédio para o que se está enfrentando. Os jornais da primeira década trabalham com a lógica de apresentar soluções para os problemas, seja por meio da apresentação de estratégias empresariais ou por meio da disseminação de valores, como é o caso da última citação mencionada.

Os jornais dos anos 2000 parecem valer-se mais dos discursos de crise no sentido de comunicarem dificuldades e enfrentamentos. Uma publicação de janeiro do ano 2000 apresenta um marco sobre esse novo uso ao destacar o cenário em que a empresa estava colocada.

Recomeçar é a palavra ideal para um início de ano. Recomeçamos com a certeza que temos muito a realizar. Em 1999 conseguimos muito. Começamos o ano desfalcados das receitas da marca Wrangler, que representavam quase um quinto do nosso faturamento. No dia 13 de Janeiro, fomos surpreendidos pela desvalorização cambial, que fez praticamente dobrar nossa dívida em dólar. Além disso, as expectativas de crescimento das exportações ficaram congeladas até meados do segundo semestre. (HERING, 2000, p. 1).

No texto a empresa coloca as dificuldades econômicas que está enfrentando e, mais adiante, pede aos “colaboradores” uma participação direta na transformação dos resultados. A responsabilização direta de trabalhadores e trabalhadores pela superação de crises é um mote comum em todas as publicações que serão analisadas ao longo da década que apresentam a temática da crise.

Os jornais começam a utilizar discursos de crise no início de suas publicações. Geralmente nos editoriais, publicados nas primeiras páginas, costuma-se iniciar o texto com um fragmento de crise. “A competição cada vez mais agressiva [...]”, “2007 foi um ano bastante desafiador [...]”, “Num país com tantos desafios como é o Brasil [...]” (VOCÊ SABIA?, 2005), (PANO PRA MANGA, 2007) e (PANO PRA MANGA, 2008). Os textos apontam um cenário negativo e pedem o apoio dos trabalhadores e trabalhadoras para a superação de desafios. O apoio é solicitado por meio da disseminação de valores que a empresa acredita serem fundamentais.

Na Cia. Hering ainda poderíamos acrescentar: Motivação! Entusiasmo! Superação de desafios! Pois certamente são atitudes que representam este importante momento de transformação, em que cada um procura contribuir seus esforços, para que a soma das partes seja maior que o todo!

Este é o espírito que queremos cultivar e multiplicar, e palavras como planejamento... metas... e resultados serão uma constante e desafiadora realidade. (VOCÊ SABIA?, 2005, p. 1).

O trecho expõe um direcionamento de atitudes que são entendidas como o caminho a ser adotado rumo ao sucesso empresarial. O discurso de crise, portanto, é apontado como um

gatilho para a culpabilização dos trabalhadores e trabalhadoras na responsabilização do que toca o processo produtivo.

É interessante destacar que a forma como tal propagação ocorre, assim como apontado no tópico anterior, se assemelha a disseminação de um discurso religioso. Termos como “superação de desafios”, “entusiasmo” e “motivação” podem dizer muito para aqueles que precisam ou são imputados a ouvir tais palavras. Porém, ao mesmo tempo, não carregam nenhum significado direto. A definição do que é cada um desses termos fica a caráter do cotidiano da empresa ou da interpretação de cada trabalhador e trabalhadora, provavelmente influenciado pelo contato direto com gestores. De maneira similar, os discursos religiosos, como os da bíblia, são interpretados de diversas formas por líderes religiosos. Um mesmo discurso pode conter diversas interpretações. A questão é que para se participar de determinada igreja é preciso estar alinhado com a interpretação do líder religioso daquela organização. Da mesma forma, para se trabalhar em determinada empresa, é preciso estar alinhado com a interpretação do discurso daquela empresa.

É importante mencionar que textos da área de Ciências Administrativas possuem um linguajar comum com o que é utilizado pela empresa. Em artigos pesquisados na plataforma Scielo e na plataforma Google Acadêmico, utilizando-se a obra de Chiavenato (1979) como fonte de referências, foi possível identificar o uso de uma linguagem parecida com o que é utilizado pela Cia. Hering. Falar que os mercados estão cada vez mais competitivos é algo corriqueiro nos trabalhos contemporâneos. Nos usos acadêmicos, a utilização de tal perspectiva de crise chega a ser banalisada. No caso da Hering, os discursos de crise são uma ferramenta que serve de entrada para elementos de controle de subjetividades. Porém, não são o único caminho para tal finalidade. Ao longo do próximo tópico serão aprofundadas figuras de subjetividade presentes nas publicações que também servem a tal propósito.

### 3.3 Figuras de subjetividade utilizadas pela Cia. Hering

A análise dos textos presentes nos jornais internos da Cia. Hering trouxe a necessidade de se buscar um outro tipo de interpretação acerca das fontes. Durante a análise dos textos, foi possível perceber que alguns elementos presentes nas publicações se enquadram com o que Hardt e Negri (2014) caracterizam como novas figuras de subjetividades do neoliberalismo. Para os autores, no período logo após a última crise do

capitalismo, no início dos anos 2010, surgem novas figuras de subjetividade em que os movimentos de rebelião e de resistência devem agir e evitar. Tais figuras são: o *endividado*, o *mediatizado*, o *securitizado* e o *representado*.

O triunfo do neoliberalismo e sua crise mudaram os termos da vida econômica e política, mas também operaram uma transformação social e antropológica, fabricando novas figuras de subjetividade. A hegemonia das finanças e dos bancos produziram o endividado. O controle das informações e das redes de comunicação criaram o mediatizado. O regime de segurança e o estado generalizado de exceção construíram a figura oprimida pelo medo e sequiosa de proteção: o securitizado. E a corrupção da democracia forjou uma figura estranha, despolitizada: o representado. Essas figuras subjetivas constituem o terreno social sobre o qual – e contra o qual – os movimentos de resistência e rebelião devem agir. (HARDT; NEGRI, 2014, p. 21).

As figuras de subjetividade expostas pelos autores influenciaram o presente tópico. Tal aporte teórico foi importante para que se pudesse pensar nas fontes investigadas sobre um novo olhar que amplie o poder de análise dessa pesquisa. Todavia, é importante destacar que a utilização de tal ferramental teórico aconteceu após uma análise prévia das fontes. As fontes, de certa maneira, evidenciaram tal perspectiva que aqui será brevemente apresentada.

É interessante destacar que as figuras propostas pelos autores começam a surgir no início dos anos 2010. O que aqui se apresenta são indícios de que alguns elementos encontrados nas fontes investigadas se enquadram em tal perspectiva. Assim, é possível pensar que tais figuras, em âmbito micro, já estavam presentes no cotidiano empresarial, talvez, sem o objetivo claro de controle. Entretanto, atuando como influência em tal direção. A seguir serão brevemente apresentados casos em que tais ligações aparecem nos jornais internos da Cia. Hering.

### **3.3.1 O endividamento**

O endividado aparece no texto de Hardt e Negri (2014) como uma figura subjetiva que atua como uma espécie de controle baseado na dívida.

Você é controlado pela dívida. Ela disciplina seu consumo, impondo-lhe austeridade e muitas vezes o submetendo a estratégias de sobrevivência. Mas, além disso, a dívida dita seus ritmos e escolhas de trabalho. (HARDT; NEGRI, 2014, p. 22).

A escolha de como vender sua força de trabalho, única mercadoria disponível para venda pela classe trabalhadora, fica ainda mais difícil e pode chagar a inexistir. Com um grau de endividamento alto, é preciso aceitar o que estiver ao alcance como forma de

sobrevivência. A negociação acerca da forma como a força de trabalho será vendida, em busca, principalmente, de uma melhor remuneração, é colocada em uma hierarquia inferior na escala de escolhas individuais. Estar empregado é uma necessidade. Negociar o salário ou ter a chance de uma melhor remuneração é um privilégio. Afinal, “pior do que ser explorado é não ter quem te explore”<sup>107</sup>.

A dívida atua em uma dinâmica capitalista que ultrapassa os muros da empresa. O controle do trabalho feito internamente, como no caso da utilização da função de um cronometrista na produção<sup>108</sup>, ainda existente na Cia. Hering nos dias de hoje, passa a estar atrelado também ao contexto social. A dívida faz com que a massa de trabalhadoras e trabalhadores levistem cedo para trabalhar. Não é necessário que alguém diga que é preciso vender a força de trabalho e a forma que isso deve acontecer. A dívida e a necessidade de sobrevivência fazem isso por si.

É importante destacar que, em períodos de crise econômica, vender a força de trabalho leva em conta o atendimento de necessidades básicas de consumo, como comida e moradia<sup>109</sup>. Todavia, principalmente em períodos e locais geográficos onde a classe trabalhadora alcançou melhores condições de subsistência, como nos centros da economia-mundo capitalista, a dívida financeira é contraída para atendimento de outras “necessidades” sociais. A diferenciação social acontece por meio do consumo. Ter um carro melhor, vestir-se de maneira diferente servem como forma de diferenciação social. A formação acadêmica, por exemplo, gera um gasto imprescindível para a alocação no mercado de trabalho. Endividar-se não é apenas um caminho para a sobrevivência, mas também uma forma de inclusão social. No contexto da Cia. Hering, pode-se perceber o consumo dentro de tal lógica. De maneira sintética, as trabalhadoras e trabalhadores não precisam, salvo os períodos de reestruturação produtiva, se preocupar com o atendimento de necessidades básicas de consumo. A questão está em que nível esse atendimento acontece.

As lutas sociais, desde os primórdios do capitalismo, por melhores condições de vida e trabalho fizeram com que as condições de vida da classe trabalhadora tivessem significativa melhora. Contudo, não é possível dizer que o nível alcançado em um país semiperiférico como o Brasil seja satisfatório. O que se necessita e ou deseja para viver

---

<sup>107</sup> Frase atribuída ao economista Joan Robinson.

<sup>108</sup> Apresentado no capítulo 1.

<sup>109</sup> O que lembra, em uma visão keynesiana, o denominado consumo autônomo. O nível de consumo que existe mesmo em uma situação em que a renda é zero. O consumo necessário para sobrevivência.

de forma digna é algo complexo de ser quantificado e colocado em uma análise com a que aqui é apresentada. O que se pode dizer, entretanto, é que a necessidade e o desejo de atendimento de demandas individuais são colocados pela sociedade (império) de forma a fazer com que a massa que vende sua força de trabalho contraia dívidas. No caso Cia. Hering, pode-se perceber que as dívidas aparecem de duas maneiras distintas: pela questão financeira e pela questão moral. Ambos os casos serão brevemente problematizados a seguir.

### A dívida moral

A dívida moral é um dos elementos bastante presentes no cotidiano da empresa. O uso de um tipo de história tradicional, que enfatiza um tipo de narrativa acerca da fundação da empresa auxilia em tal empreitada por meio do paternalismo. Nas fontes investigadas, é presente o discurso de que os fundadores da Hering eram vistos como pais de trabalhadores e trabalhadoras. Em relatos disponibilizados por vídeo no Museu Hering apresenta-se o ato, dos fundadores, de cumprimentarem todos as trabalhadoras e trabalhadores no início de cada expediente e também em momentos de pausa, como durante os almoços em refeitórios. O paternalismo está presente também nos jornais da Cia. Hering por meio de citações do livro da historiadora Maria Luiza Renaux Hering (1987). A perspectiva transmitida é que o paternalismo tenha tido um caráter positivo na construção da empresa. A prática, ao ser publicizada pelos jornais internos e pelo Museu, também serve de exemplo do passado a ser seguido. Os relatos disponíveis no Museu evidenciam que a prática de cumprimentar trabalhadores e trabalhadoras continuou presente, adentrando no século XXI, por parte de ocupantes de cargos de alto escalão da empresa.

O paternalismo pode ser colocado como um indicativo de dívida moral no contexto da Cia. Hering. Ter afinidade com alguém que está em um cargo superior faz com que as relações no trabalho não seja tratadas como uma simples venda da força de trabalho. Trabalhadoras e trabalhadores da empresa podem se apoiar em outros sentimentos que ultrapassam a relação da troca de trabalho por dinheiro. O respeito pelos superiores, seja por questões morais ou de diversos valores sociais, pode fazer com que a questão da quantidade de dinheiro recebida pelo trabalho seja relativizada. Não se está querendo dizer que o dinheiro não é importante na questão da venda da força de trabalho. Porém, a forma como tal venda acontece pode sofrer influência de outras frentes.

O paternalismo surge como uma personificação da relação de trabalho. Pode-se pensar que uma trabalhadora ou trabalhador da empresa possa ter mais afinidade com alguém que faz parte do processo produtivo do que com a própria empresa. Tal perspectiva também pode ser pensada para as relações com pessoas que sejam próximas e que trabalhem no mesmo ambiente. Conforme também exposto no tópico anterior, trabalhar com alguém da família, ou que se tenha proximidade, pode fazer, por exemplo, com que se pense bem antes de tomar alguma decisão nociva à organização.

Trabalhar na Cia. Hering também é tido como algo que possui valor social. Essa mensagem é constantemente transmitida pelos jornais internos da empresa. A empresa busca construir uma imagem de destaque na região compartilhando a perspectiva de que ela é um dos pilares da construção de Blumenau. As entrevistas disponíveis no acervo do departamento de História da FURB, bem como entrevistas disponíveis no acervo do Museu Hering, ratificam tal concepção. No primeiro capítulo dessa dissertação foi citada a entrevista com Sido Stribel (DESCHAMPS; PABST, 2012). Ela serve de exemplo de como o trabalho na empresa aparece. A vida do entrevistado parece ser narrada tendo um sentido graças ao trabalho realizado dentro da empresa. Essa perspectiva também aparece em outras entrevistas.

O trabalho de Moser (1985) destaca o papel da indústria têxtil na região do Vale do Itajaí como uma saída para a vida no campo. A autora aponta como a indústria utiliza-se da contratação em cidades mais interioranas do Vale do Itajaí, ao longo da década de 1960, para a obtenção de uma mão de obra mais “obediente”. A Hering é uma das empresas que pratica tal estratégia. O interessante de tal prática é o fato de que trabalhar na indústria pode significar uma emancipação da vida no campo, assim como aponta Thompson (1998) com texto trabalhado no primeiro capítulo dessa dissertação. A vida fora do cotidiano do campo pode ser pautada, por exemplo, pela rotina do relógio. O trabalho segue o ritmo do relógio e não mais o ritmo da natureza.

A questão que se evienciona quando se pensa em dívida moral está na complexidade das relações de trabalho. É possível que as pessoas envolvidas no processo de produção sintam-se em dívida com aqueles que as “acolheram”, oferecendo trabalho. Também é possível que se pense no surgimento de uma dívida por meio da relação com pessoas próximas. Não costuma-se desejar o mal de outras pessoas, em especial, daqueles que estão próximos. Assim, trabalhar na empresa de forma assídua e exemplar pode ser visto como uma forma de pagamento de uma dívida social. Em outra perspectiva, pode-se

pensar que o fato da empresa ter oferecido uma saída para uma vida no campo, “mais sofrida”, pode gerar outro sentimento de dívida.

A dívida moral aparece nos jornais da Cia. Hering por meio da exaltação positiva do trabalho na empresa.

Realizamos uma entrevista com um ex-colaborador muito especial. O Sr. Carlos Estefan, que em 30 de novembro completará 101 anos de idade, trabalhou 30 anos na Cia. Hering no setor de tinturaria. Patriarca de uma grande família com 40 netos 42 bisnetos e 17 tataranetos, o Sr. Estefan nos conta um pouco da sua experiência:

“Gostava muito de trabalhar na Hering, iniciei na década de 30 e trabalhava na tinturaria carregando fardos de malha. As vezes começava as cinco horas da manhã até as dez da noite. Saía de casa as 4:00 e ia caminhando até a fábrica, que na época ainda era no bairro Bom Retiro. Toda a família Hering era muito boa com os funcionários, especialmente o presidente Sr. Ingo Hering que era querido por todos, independente do setor onde trabalhávamos. A experiência de trabalhar na Hering foi muito importante para mim, pois aprendi processos interessantes e fiz muitos amigos, dos quais me lembrarei para sempre.”

Parabéns ao Sr. Carlos Estefan pela sua simpatia e disposição mantida ao longo de seus 100 anos muito bem vividos. É uma bela história de vida, exemplo para todos nós! (PANO PRA MANGA, 2006, p. 2).

Pode-se verificar que, apesar do destaque em relação a um trabalho árduo, a carreira do entrevistado é colocada de forma positiva. A questão do paternalismo, através, principalmente, da figura de Ingo Hering, aparece na publicação. A empresa é colocada como um ambiente de aprendizagem e de crescimento.

A mensagem que os jornais internos da empresa visam transmitir é que o trabalho na Cia. Hering gera um sentimento de gratidão. Ter tal tipo de sentimento pode ser um caminho para o surgimento de um sentimento de dívida para com a organização. Tal mensagem de dívida moral parece ser algo interessante à empresa. Rios e Mattos (2005) em brilhante livro que entrevista pessoas que participaram do processo de escravidão no Brasil fazem uma análise da memória no período de cativo. As autoras expõem elementos que evidenciam, por exemplo, que a duração do período de escravidão vai além da assinatura da Lei Áurea. As autoras problematizam as memórias sociais e individuais sobre o período evidenciando elementos comuns e singulares nas falas das pessoas entrevistadas. Uma das conclusões do livro parece pertinente para a análise que aqui está sendo realizada. Para as autoras, por mais de quatrocentos anos, no Brasil, quem trabalhou, além de não receber salário, apanhava para trabalhar. As autoras colocam que tal contexto histórico gera uma cicatriz social que faz com que se pense o pós-abolição de forma deturpada por aqueles que empregam. Empregar alguém é visto como espécie de favor, dada a comparação com períodos anteriores.

Não se está querendo dizer que a Cia. Hering atue dessa forma, com a visão de que se está realizando favores ao contratar trabalhadores ou trabalhadoras. Entretanto, a conclusão de Rios e Mattos (2005) aponta para o fato de que a cicatriz histórica causada pelo processo de escravidão brasileiro faz com que esse sentimento de favor seja algo socialmente disseminado. Tal perspectiva também gera complexidade no processo de venda da força de trabalho. As autoras propõem que tal sentimento deva ser ultrapassado, para que se consiga, ao menos, melhores condições de trabalho.

No caso da Hering, não se pode, por meio das fontes investigadas, dizer que a influência do processo de escravidão tenha gerado algum tipo de sentimento de favor pendendo positivamente para o lado da empresa. Contudo, é preciso que se coloque que a empresa utiliza de forma positiva a questão da dívida moral. Valendo-se de outras estratégias, como o paternalismo, a Hering coloca o trabalho dentro de uma lógica de favor. Dessa forma, assim como proposto por Rios e Mattos (2005) é preciso que se rompa a questão do favor nas relações de trabalho para que a troca entre dinheiro e força de trabalho aconteça da maneira mais justa possível.

#### A dívida financeira

O presente tópico visa analisar as estratégias de endividamento no sentido mais usual do termo. Tal perspectiva é embasada no aparecimento de elementos que corroboram uma estratégia empresarial de endividamento para controle da força de trabalho nas fontes investigadas. O que se coloca como endividamento é a contração de dívidas que tornem mais difícil a escolha do trabalhador ou trabalhadora em migrar de emprego ou escolher outras formas de venda da força de trabalho. Tal concepção pode acontecer dentro ou fora dos muros da empresa. Quando se aponta para dentro, pode-se pensar, como exemplos, em um financiamento realizado por meio da própria instituição ou o pagamento de uma bolsa de estudos. Quando se aponta para fora dos muros, se está querendo tratar de dívidas contraídas fora do ambiente empresarial.

Dentro dos muros da Cia. Hering, em primeiro lugar, é preciso apontar a existência de uma cooperativa de crédito fundada pela empresa. A Viacredi é uma instituição fundada no interior da empresa e que oferecia crédito mais barato para cooperados (trabalhadores e trabalhadoras da empresa). A cooperativa passou a atender um público externo à Hering apenas na década de 2000. Ao longo dos jornais internos é

comum a oferta de crédito mais barato pela cooperativa como forma de facilitação de compra de imóveis e veículos.

Outra forma de endividamento dentro dos muros da organização é apontada pelo incentivo que a empresa dá aos estudos. Em matéria de Hering (2000, p.1) são mencionadas parcerias da empresa com instituições de ensino. Também se colocam metas para o aumento da formação acadêmica de trabalhadoras e trabalhadores. Apesar de não serem encontradas nas fontes as formas como tais parcerias com instituições de ensino ocorrem, é preciso apontar que essa é uma estratégia corriqueira de grandes empresas e grupos empresariais, como Cosan e AmBev<sup>110</sup>, para a manutenção de um posto de trabalho<sup>111</sup>. Pagar os estudos de alguém alocado na empresa gera, além de uma dívida financeira, uma possível dívida moral. A negociação sobre o trabalho passa a levar em conta a formação acadêmica do trabalhador e trabalhadora na hora de negociar salários e demais condições para a venda da força de trabalho.

Quando se fala em endividamento fora dos muros da empresa, o tipo de dívida contraída pode se dar de qualquer maneira. O que importa para a análise aqui proposta é a existência de algum tipo de dívida. A separação entre dívidas internas e externas ao ambiente corporativo se deu apenas por conta da existência de tais indícios nas fontes analisadas e para facilitar a listagem de formas em que foi possível encontrar o endividamento na análise. É importante destacar que o conceito utilizado por Hardt e Negri (2014) é aplicado um contexto social amplo. Aqui se está apresentando a dívida dentro de um contexto micro, empresarial. Entretanto, os autores serviram de referência por delimitar uma perspectiva de análise para o endividamento.

Estar endividado faz com que qualquer mudança na forma como está dada a relação de trabalho existente para o trabalhador ou trabalhadora fique mais difícil. Nas fontes da Cia. Hering, parece haver um uso “consciente” da dívida como forma de controle. Por um lado, a empresa oferece mecanismos próprios de oferta de crédito e publiciza isso em seus jornais internos. A Hering ainda, de forma cautelosa, “vende sonhos” ao expor por meio de suas publicações conquistas materiais de colaboradores na construção de uma vida regida por valores interessantes à empresa (como a criação filhos, construção de uma família tradicional, crescimento nos estudos, etc.). Por outro lado, a

---

<sup>110</sup> Empresas que o autor desse texto conhece por ter trabalhado.

<sup>111</sup> Em conversas informais com trabalhadoras da empresa foi mencionado que essa também seria a estratégia da Cia. Hering. Infelizmente, não foi possível encontrar fontes nos jornais para tal comprovação.

empresa apresenta uma perspectiva de cautela quanto à dívida. O que pode ser verificado por matérias que exaltam a importância do orçamento na esfera particular.

Em algumas publicações, pode-se notar a preocupação da empresa com o controle individual de gastos. Alguns títulos de matérias evidenciam tal prática: “Exija o cálculo dos juros”, “Poupe e compra à vista”, “Quem poupa sempre tem” (HERING, 1996, p. 4-5). As publicações alertam para a necessidade de um planejamento orçamentário familiar e disseminam conhecimentos sobre finanças pessoais. Os textos evidenciam a questão de que é preciso ter cautela com o dinheiro. Esse é o lado poderado no trato da dívida ao se pensar o contexto da Cia. Hering. A dívida, no contexto micro da empresa, não é apenas pensada como algo que servirá de controle de subjetividades dos trabalhadores e trabalhadoras. A empresa se preocupa com a manutenção de sua mão de obra.

Pensando-se na perspectiva de cautela apresentada, pode-se imaginar que um trabalhador ou trabalhadora individualizado/individualada, apesar de ter ainda mais dependência do dinheiro recebido como salário, pode não estar produzindo de forma satisfatória por conta da dívida. Não é possível afirmar que tal prática acontece de forma planejada pela Cia. Hering. Entretanto, é possível afirmar que a empresa preocupa-se com a manutenção de seus postos de trabalho. Assim como há uma preocupação com o orçamento familiar, os jornais também estão repletos de matérias sobre saúde e bem estar. Os trabalhadores e trabalhadoras são bombardeados com informações sobre uma vida moldada por valores interessantes à dinâmica da Cia. Hering.

### **3.3.2 A mediatização**

O presente tópico visa investigar as formas utilizadas pela Cia. Hering no bombardeamento de informações. A utilização de uma *intranet* para o rápido compartilhamento de informações, de cartazes com diretrizes colados e diversas paredes, de palestras e shows para alinhamento de questões empresariais, são alguns dos elementos utilizados pela empresa nesse intuito. Um exemplo de tal perspectiva pode ser observado quando se entra na sede da Cia. Hering. Em uma das visitas realizadas ao espaço foi possível identificar, no caminho até os ambientes de trabalho, cartazes com frases relacionadas ao cotidiano de trabalho. Frases relacionadas à “cultura” organizacional como a frase “Aqui, a gente veste a vida!”, citada no primeiro capítulo desse trabalho.

Hardt e Negri (2014) ao tratarem da mediatização como figura de subjetividade expõem uma característica marcante de tal perspectiva: o excesso de informação. Os

autores colocam que o bombardeio de informações realizado pela mídia, em contexto social amplo, faz com que se gere um vazio em relação à atenção ao que se está consumindo de conteúdo. Para os autores, por estarem tratando de uma época em que as redes sociais (ferramenta que facilita a participação na criação de conteúdo) estão mais desenvolvidas, forma-se uma massa de conteúdo que vem de diversos pontos e dificulta a crítica ao que se está observando.

[...] A mediatização é o fator principal das divisões cada vez mais indistintas entre trabalho e a vida.

Assim, parece mais apropriado considerar esses trabalhadores menos como sujeitos alienados, e mais como sujeitos mediatizados. Enquanto a consciência do trabalhador alienado é separada ou dividida, a consciência do mediatizado não é realmente dividida, mas fragmentada e dispersa. Ademais, a mídia não nos torna passivos. De fato, ela constantemente nos convoca a participar, a escolher o que gostamos, a contribuir com nossas opiniões, a narrar nossas vidas. A mídia é constantemente responsiva a nossas preferências pessoais, e, em troca, estamos constantemente atentos. Logo, o mediatizado é uma subjetividade que, paradoxalmente, não é nem ativa nem passiva, mas constantemente absorvida em atenção. (HARDT e NEGRI, 2014, p. 29).

O trecho destaca a participação no processo de produção de informação na figura da mediatização. É interessante apontar que essa participação não gera crítica, apenas gera um movimento que não movimenta nada em essência.

A análise das fontes da Cia. Hering chamaram a interpretação proposta por Hardt e Negri (2014) por, em primeiro lugar, explicitarem um bombardeio de informações. Trabalhadores e trabalhadoras tem um cotidiano de recebimento de informações constantes no ambiente empresarial. Ao se entrar na empresa, é perceptível a quantidade de cartazes e vídeos institucionais que são mostrados em telas pelo caminho até o ambiente de trabalho individual. Os jornais internos também colocam-se dentro dessa dinâmica. Ao se trabalhar na empresa, consome-se conteúdo midiático em quantidade.

Os jornais internos apresentam uma participação dos trabalhadores e trabalhadoras da empresa na construção de conteúdos. São comuns as matérias que aparecem como sugestões de “colaboradores”. A participação, no entanto não leva em conta um conteúdo que diz respeito ao que essas pessoas efetivamente querem dizer. Não é possível afirmar que a voz delas esteja representada nas publicações. O que se coloca são interesses empresariais proferidos por pessoas que participam do fluxo produtivo. De maneira similar como apontam Hardt e Negri (2014) os conteúdos midiáticos dos jornais internos não produzem uma reflexão por aqueles que auxiliam na produção de conteúdo.

Há uma ação das pessoas em produzir conteúdo e tal ação reflete aquilo que a Hering deseja transmitir. Há um estímulo para que pessoas participem de tal processo.

É importante destacar que a teorização proposta por Hardt e Negri (2014) toca uma sociedade em que os meios digitais e locais de produção de conteúdo, como as redes sociais, já estão mais desenvolvidas. O contexto da Cia. Hering, marcado pelo recorte temporal, ainda apresenta uma mídia impressa forte e outros elementos que não fazem parte de uma mediatização tão avançada. Contudo, foi possível observar que indícios de um processo de mediatização, tal qual colocado pelos autores, acontece de forma insurgente na empresa. Possivelmente, as fontes dessa pesquisa estejam sinalizando um começo de uso para essa figura de subjetividade.

### 3.3.3 A securitização

A lógica da securitização para Hardt e Negri (2014) remete, em primeiro lugar, a um aumento da vigilância. Para os autores, por meio do medo, a sociedade é organizada em níveis de segurança que criam um cenário de intenso controle e vigilância social. Aponta-se que o medo de se estar em níveis mais baixos, ou seja, sofrendo maior controle e vigilância, como é o caso da população carcerária, aparece de forma constante. De forma individual, é preciso ter segurança para manutenção da subsistência. Tal perspectiva faz com que se viva com

medo em relação a uma combinação de punições e ameaças externas. O medo em relação aos poderes dominantes e sua polícia é um fato, mas mais importante e eficaz é o medo de outras e desconhecidas ameaças perigosas: um medo social generalizado. (HARDT e NEGRI, 2014, p. 39)<sup>112</sup>.

Ao se investigar o cotidiano da Cia. Hering, pode se pensar nas micro relações da empresa em relação ao trabalho. A securitização aparece nos discursos empresariais como uma forma de se produzir gerando menos impacto econômico para a empresa. Apesar do caráter lógico da busca por segurança. Esse é um elemento ideológico que é utilizado pela empresa não apenas para controle da força de trabalho, mas também para a diminuição de custos e riscos. Um exemplo de tal uso se dá pelo uso de equipamentos de proteção individual como forma de controle dos acidentes de trabalho. A utilização do discurso

---

<sup>112</sup> Impossível não relacionar tal perspectiva com o cenário de combate ao “comunismo” vivenciado no Brasil de 2022.

também leva em conta a possibilidade de se cobrar um trabalho mais consciente, mais atento, com menos desperdícios e chances de erro.

. Ao longo da análise das fontes, percebeu-se que em todo o treinamento e/ou procedimento realizado a questão da segurança do trabalho estava presente. Tal utilização, todavia, parece remeter mais a uma tentativa de controle de insumos e diminuição e de riscos para a empresa (como no caso da existência de acidentes de trabalho) do que uma efetiva preocupação com o bem-estar de trabalhadores e trabalhadoras. Essa é a forma direta de se tratar a segurança. Tal tipo de discurso, entretanto, não fica apenas na esfera produtiva da empresa. Ele também atua dentro de uma lógica ideológica que vai além do contexto empresarial.

Nos jornais, a segurança, além de aparecer de forma direta, aparece em questões, por exemplo, que dizem respeito a importância de um planejamento familiar, tanto no que toca a pontos financeiros como sociais. A empresa apresenta diversas matérias que exaltam a preocupação que se deve ter ao contrair dívidas. Também apresenta direcionamentos que expõem valores que tocam comportamentos desejados dentro da estrutura familiar. Em ambas perspectivas, a empresa parece valer-se da questão da securitização como uma estratégia que remete a uma percepção de que valorizar que o emprego é o caminho para a segurança. Fazer parte do contexto empresarial da Cia. Hering é um caminho para a segurança. A empresa coloca-se como um ponto de apoio para a luta contra o ambiente em que o securitizado vive. A empresa não trabalha diretamente o medo de que se pode cair para camadas inferiores. Porém, ela vale-se disso para valorizar a relação de trabalho que se apresenta.

### **3.3.4 A representação**

Hardt e Negri (2014) trabalham a questão da representação de forma ampla, principalmente no que toca a falta de participação política no contexto global contemporâneo. Tal perspectiva, não auxilia muito no entendimento do contexto do trabalho na Cia. Hering. Entretanto, serve de inspiração para se pensar as formas como as vozes surgem nos jornais internos da organização. De forma breve, é interessante destacar que trabalhadores e trabalhadoras da empresa são representados por indivíduos, que também fazem parte do cotidiano de trabalho da empresa, mas que estão alinhados com aquilo que a empresa deseja transmitir de mensagem.

A representação aparece nos jornais internos de forma a evidenciar um tipo determinado de personagem: aquele/aquela que representa. Tal figura parece não ter pensamento crítico e/ou voz própria. Um exemplo é o uso de entrevistas com mulheres como uma tentativa de determinação sobre o que é ser mulher. Também se utiliza de tal estratégia no que se refere a causas de gênero, ambientais, financeiras, etc. Em vários trechos dos jornais, citados ao longo desse trabalho, pode-se perceber pares de trabalhadoras e trabalhadores dizendo aquilo que a empresa deseja como se as palavras colocadas fossem de interesse próprio<sup>113</sup>, e não da organização.

Para finalizar, ainda sobre a temática da representação, pode-se levantar a questão do racismo existente na instituição. Apesar da empresa tomar cuidado e não se apresentar com posicionamentos socialmente julgados como racistas, é preciso que se coloque que é baixa ou praticamente inexistente a representação de pessoas negras ou indígenas nas principais fontes investigadas, os jornais internos. Em uma entrevista realizada com uma colaboradora, foi questionado sobre a presença de pessoas negras na instituição. Enquanto se falava com a entrevistada, um homem negro, a cerca de dez metros do local da entrevista, limpava um jardim. A entrevistada disse que não haviam pessoas negras trabalhando na instituição e que a região, por conta da colonização alemã, não possuía mais tal população. Esse não é um discurso da empresa, mas de alguém que faz parte dela. Porém, a simples existência de tal tipo de pensamento, somado com a representação existente nas fontes, gera uma exclusão de uma significativa parcela da população. Dessa forma, a invisibilidade é um conceito presente no contexto da Cia. Hering.

---

<sup>113</sup> As pessoas que proferem os discursos podem estar alinhadas com a concepção ideológica da empresa. Entretanto, o que se deseja apontar é o fato de que apenas tal discurso faz parte das páginas dos jornais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve o objetivo de investigar a utilização de ideologias e uma sacralização do capitalismo, pelo âmbito do trabalho, por meio de uma análise acerca do caso da Cia. Hering de 1990 até 2012. Buscou-se analisar os ritos e as práticas partilhadas pela empresa e pelos trabalhadores e trabalhadoras na determinação das relações de trabalho ao longo do período. Investigaram-se as formas pelas quais são exaltados elementos como a família, o meio ambiente e a segurança do trabalho em uma espécie de discurso ideológico ou pregação religiosa, alinhada às estratégias empresariais adotadas, que afeta os personagens envolvidos no cotidiano da instituição. Assim, é importante colocar que a investigação aconteceu dentro dos limites de influência da organização, no que se refere à comunicação. Foram analisadas, sobretudo, fontes produzidas pela própria empresa.

O primeiro capítulo do trabalho realizou uma análise do Museu Hering de forma a investigar como a Cia. Hering cria uma narrativa, desde esse espaço, até os informes realizados pelos jornais internos, para a sacralização do trabalho. Apresentou-se, o contexto em que o Museu está inserido, dentro da cidade de Blumenau, a forma como está estruturada a exposição da Hering e, principalmente, a forma como o Museu retrata o trabalho. Ressalta-se uso de uma narrativa que faz com que a Hering se coloque como ponto de destaque na história do desenvolvimento da região, bem como exalta a importância econômica da empresa para a história de Santa Catarina. Nessa perspectiva, a empresa é colocada em destaque em detrimento de trabalhadoras e trabalhadores.

Dentro do capítulo foi possível a realização de um comparativo com outros museus empresariais e destacou-se que a empresa utiliza tal espaço como uma importante ferramenta de comunicação. Nessa linha, é interessante apontar que os discursos disseminados estão alinhados com os discursos que a empresa também conta nos jornais internos para trabalhadoras e trabalhadores. Sobre tal ponto, é inegável o fato de que grande parte do público do Museu é esse. Assim, a sacralização também aparece na forma como o Museu é colocado. Pode-se fazer um paralelo do Museu como uma espécie de local sagrado para a empresa.

O segundo capítulo analisou os jornais internos da Cia. Hering como fonte de pesquisa de forma a evidenciar elementos de um capitalismo visto como religião. Tal empreitada foi feita respeitando-se o recorte temporal definido por meio das rupturas

encontradas: 1990, 2000 e 2012. O capítulo é a parte do trabalho que mais apresenta um caráter historiográfico propriamente dito. Em primeiro lugar, fez-se uma análise dos jornais internos como fonte de pesquisa para que, em seguida, fossem analisados elementos característicos do primeiro e do segundo período do recorte temporal, evidenciados pelas fontes de pesquisa.

A investigação apresentada expôs liturgias de trabalho na empresa e apontou formas como ideologias são relacionadas na instituição. Em diversos momentos foram apresentados elementos que ultrapassavam os muros da empresa e relacionavam-se com questões ideológicas amplas. Tal perspectiva, serviu de paralelo de ferramental analítico. Alguns elementos foram analisados como ideologia e outros foram apontados como característicos de uma visão em que o capitalismo pode ser visto em si como uma religião.

Tais concepções continuam ao longo do terceiro capítulo. Nesse último, buscou-se investigar impactos das estratégias empresariais adotadas, bem como das figuras de subjetividades utilizadas pela empresa, no cotidiano de trabalhadoras e trabalhadores. Para tal empreitada, dividiu-se o texto em uma primeira parte que investigou elementos publicados com frequência nos jornais internos, uma segunda parte que deu ênfase a um desses elementos que aparecem com frequência (o discurso de crise) e uma terceira que utilizou um ferramental teórico sugestionado pelas fontes encontradas: figuras de subjetividade.

O capítulo terceiro apresentou uma análise que descortina um passado da Cia. Hering, por meio das fontes investigadas, que não se relaciona diretamente com a mensagem que a empresa tentou publicizar. O capítulo também serviu como local para a abertura de possibilidade de análises futuras. Por ser essa uma pesquisa de mestrado, as respostas tratadas possuíam limitação pela pesquisa proposta. Entretanto, tal parte do texto expõe a riqueza de questões disponíveis nas fontes encontradas. Um dos focos dados a esse trabalho foi o de se expor ao máximo as fontes encontradas para que o autor desse texto e demais pesquisadores/pesquisadoras possam valer-se de tais documentos.

## REFERÊNCIAS

ADORNO, Theodor W.; ZIZEK, Slavoj. Um mapa da ideologia. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996. 337p.

AGAMBEN, Giorgio. Benjamin e il capitalismo. Revista Ihu Online, Viamão, v. , n. , p.1-1, 13 maio 2013.

AGAMBEN, Giorgio. Deus não morreu. Ele tornou-se Dinheiro. Entrevista com Giorgio Agamben, Viamão, v. , n. , p.1-1, 30 agosto 2012.

ANDREONI DE SOUZA, Renata Cássia. Memória empresarial: uma proposta teórico-conceitual. Revista Organicom, v. 11, n. 20, 2014. Disponível em: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/688>>. Acesso em 10 de outubro de 2016.

ARANTES, Paulo Eduardo. O novo tempo do mundo e outros estudos sobre a era da emergência. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2014. 460 p.

BALLESTERO-ALVAREZ, María Esmeralda. Gestão de qualidade: produção e operações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012. xii, 460 p.

BBC, Brasil. **Qual é a indústria que mais polui o meio ambiente depois do setor de petróleo?** Disponível em: <<http://www.bbc.com/portuguese/geral-39253994>>. Acesso em 20 de julho de 2019.

BENJAMIN, Walter. O capitalismo como religião. São Paulo: Boitempo Editorial, 2013. 192 p.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. Rio de Janeiro, Zahar editores, 3ª edição, 1980.

CAMPOS, Cyntia Machado. As intervenções do estado nas escolas estrangeiras de Santa Catarina na Era Vargas. In: BRANCHER, Ana (org.). História de Santa Catarina: estudos contemporâneos. Florianópolis: Letras Contemporâneas, 1999, p. 149-166.

CARNEIRO, Ricardo. **Desenvolvimento em crise: a economia brasileira no último quarto do século XX**. São Paulo: Editora UNESP, IE – UNICAMP, 2002.

CARVALHO JUNIOR, Luiz Carlos de; CÁRIO, Silvio Antônio Ferraz; SEABRA, Fernando. Pólos industriais do Sul do Brasil: experiências de competitividade e empreendedorismo. Florianópolis: [s. n.], 2007. 202p.

CHAPLIN, Charles. Tempos Modernos: 1936, EUA. Tróia: 2004, EUA, Wolfgang Petersen. Xica da Silva: 1976, Brasil, Carlos Diegues. Zuzu Angel: 2006, Brasil, Sérgio Rezende.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Novas abordagens na teoria administrativa. Revista de Administração de Empresas [online]. 1979, v. 19, n. 2 [Acessado 6 Novembro 2022], pp. 27-42. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-75901979000200002>>. Epub 08 Ago 2013. ISSN 2178-938X. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901979000200002>.

CHOWDHURY, Subir. Administração do século XXI: o estilo de gerenciar hoje e no futuro. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003. 292 p.

CORREIO BRAZILIENSE. À moda de Deus. Brasília, 2011. Disponível em: <[https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/revista/2011/07/08/interna\\_revista\\_correio,260313/a-moda-de-deus.shtml](https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/revista/2011/07/08/interna_revista_correio,260313/a-moda-de-deus.shtml)>. Acesso em 25 de outubro de 2022.

CURTIS, Adam. O Século do Ego. Londres: BBC, 2002. DVD, P&B. Legendado.

CURY, Marília Xavier. Comunicação museológica. 2011, São Paulo, 365p. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Marilia-Cury/publication/259866616\\_Comunicacao\\_Museologica\\_-\\_Uma\\_Perspectiva\\_Teorica\\_e\\_Metodologica\\_de\\_Recepcao/links/0c96052e38f99eb32a000000/Comunicacao-Museologica-Uma-Perspectiva-Teorica-e-Metodologica-de-Recepcao.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Marilia-Cury/publication/259866616_Comunicacao_Museologica_-_Uma_Perspectiva_Teorica_e_Metodologica_de_Recepcao/links/0c96052e38f99eb32a000000/Comunicacao-Museologica-Uma-Perspectiva-Teorica-e-Metodologica-de-Recepcao.pdf)>. Acesso em 18 de janeiro de 2021.

CURY, Marília Xavier. Museus: O que são e para o que servem? Em Capítulo 1, Museus em transição. 2006, São Paulo, 29p. Disponível em: <<https://www.sisemsp.org.br/blog/wp-content/uploads/2016/04/Museus-em-transi%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acesso em 18 de janeiro de 2021.

DAGNINO, Evelina. Construção democrática, neoliberalismo e participação: os dilemas da confluência perversa. Política & Sociedade, Florianópolis, v. 1, n. 5, p.139-164, out.

2004. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/politica/issue/view/974>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

DROYSEN, Johann G. “Arte e método (1868)”. In MARTINS, Estevão R. A história pensada: teoria e método na historiografia europeia do século XIX. São Paulo: Contexto: 2010, pp. 37-46.

ESTEVEVES, Sofia. Qual a diferença entre funcionário e colaborador? Revista Exame, São Paulo, v. 1, n. 1, p.1-1, 31 jan. 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/carreira-em-geracoes/2014/01/31/qual-a-diferenca-entre-funcionario-e-colaborador/>>. Acesso em: 18 nov. 2016.

EAGLETON, Terry. **Ideologia: uma introdução**. São Paulo: UNESP/Boitempo, 1997. 204 p.

FERNANDES, Almir . Administração inteligente: novos caminhos para as organizações do século XXI. São Paulo: Futura, 2001. 358 p.

FERREIRA, Cristina. Nas malhas da história: sociabilidade e política no cotidiano dos trabalhadores têxteis de Blumenau (1958-1968). 2015. 374 p. Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Campinas, SP. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12733/1625315>. Acesso em: 24 out. 2022.

FERREIRA, Maria Leticia Mazzucchi. Patrimônio industrial: lugares de trabalho, lugares de memória. Museologia e Patrimônio, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p.22-35, jun. 2009. Disponível em: <<http://revistamuseologiaepatrimonio.mast.br/index.php/ppgpmus/article/viewFile/43/23>>. Acesso em: 13 nov. 2016.

FLORES, M. B. R. ; WOLFF, C. S. . **A Oktoberfest: Turismo e Identidade Na Invenção de Uma Tradição**. In: Maria Bernadete Ramos. (Org.). OS ALEMAES NO SUL DO BRASIL. 1ed.CANOAS: Ed. da ULBRA, 1994, v. , p. 209-220. Florianópolis. Florianópolis: Papa Livro, 1994.

GAUDIOSO, Julio Cesar. De carros, motores & emoções: Museu do Automobilismo Brasileiro, Passo Fundo, RS. 2014. 185 f. TCC (Graduação) - Curso de Museologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/116230/000966390.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 13 nov. 2016.

GALVÃO, Walnice Nogueira. No calor da hora: a Guerra de Canudos nos jornais : 4. expedição. São Paulo: Ática, 1974-1977. 510 p.

GAROTO. Visite a Fábrica Garoto. 2016. Disponível em: <[https://garoto.com.br/visite\\_a\\_fabrica](https://garoto.com.br/visite_a_fabrica)>. Acesso em 10 de outubro de 2016.

GERTZ, René E.. Os luteranos no Brasil. Revista de História Regional, Ponta Grossa, v. 6, n.2, p. 9-33, 2001.

GOOGLE, Museu Hering. Avaliações. Disponível em: <<https://www.google.com/search?q=museu+Hering&oq=museu+Hering&aqs=chrome..69i57.2759j0j1&sourceid=chrome&ie=UTF-8#lrd=0x94df192088674b91:0x3b1936948f07f266,1,,>>>. Acesso em 05 de dezembro de 2019.

GOULARTI FILHO, Alcides. Formação econômica de Santa Catarina. 3. ed. rev. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2016. 431 p.

GRANDO, J.C. Sacralização do corpo: A Educação Física na formação da força de trabalho brasileira. Blumenau: FURB, 1996.

HARVEY, David. Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. 8. ed. São Paulo: Loyola, 1999. 349 p.

HERING, Maria Luiza Renaux. Colonização e indústria no Vale do Itajaí: o modelo catarinense de desenvolvimento. Blumenau: Ed. da FURB, 1987. 334p.

HERING, Companhia. Moda Sustentável. 2016. Disponível em: <<http://www.ciahering.com.br/novo/pt/empresa/moda-sustentavel>>. Acesso em 13 de novembro de 2016.

HERING, Cia. informativo. Informativo interno Hering. Nº 104, julho de 2000.

HERING, Cia. informativo. Informativo interno Hering. Nº 98, janeiro de 2000.

HERING, Cia. informativo. Informativo interno Hering. Nº 99, fevereiro de 2000.

HERING, Cia. informativo. Informativo interno Hering. Nº 98, dezembro de 1999.

HERING, Cia. informativo. Informativo interno Hering. Nº 79, junho de 1998.

HERING, Cia. informativo. Informativo interno Hering. Nº 53, abril de 1996.

HERING, Cia. informativo. Informativo interno Hering. Nº 54, maio de 1996.

HERING, Cia. Jornal Hering Têxtil. Nº 67, junho de 1997.

HERING, Cia. Relatório Social. 1998.

HERING, Cia.. Relação com investidores: Histórico. Relação Com Investidores: Cia. Hering, Blumenau, v. 1, n. 1, p.1-1, 01 jul. 2015. Anual. Disponível em: <<http://hering.riweb.com.br/show.aspx?idCanal=EORk2uij8WX1wYdhlRD0Lg==>>. Acesso em: 10 nov. 2016.

HERING, Fundação. Apoie. Disponível em: <<http://fundacaohermannhering.org.br/centro-de-memoria/apoie>>. Acesso em 20 de julho de 2019.

HOBSBAWM, E. J. 1917-. Sobre história: ensaios. 2. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1998. 336p.

HOFFMANN, Valmir Emil. Estratégia e ecologia: um estudo de caso. Prod., São Paulo, v. 8, n. 2, p. 187-200, dezembro de 1998. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65131998000200004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65131998000200004&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 13 de novembro de 2016.

HOSTIN, Regina. Currículo no LinkedIn. Disponível em: <<https://br.linkedin.com/in/regina-hostin-857b6120>>. Acesso em 08 de julho de 2018.

ISAACSON, Walter. Steve Jobs: a biografia. São Paulo: Companhia das Letras, 2011. 607 p.

JINKINGS, Isabella. Reestruturação produtiva e emprego na indústria têxtil catarinense. Florianópolis, 2002. 112 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política.

JONAS, H. O princípio responsabilidade: ensaio de uma ética para a civilização tecnológica. Tradução de Marijane Lisboa e Luiz Barros Montez. Rio de Janeiro: Contraponto, 2006.

JONES, Gareth R; GEORGE, Jennifer M. Administração contemporânea. São Paulo: McGraw Hill, 2008. xxxi, 778 p

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Alinhamento. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 335p

KEYNES, John Maynard. A teoria geral do emprego, do juro e da moeda. São Paulo: Atlas, c1982. 328 p.

KLUG, J.. Imigração e luteranismo em Santa Catarina: a comunidade alemã de Desterro – Florianópolis. Florianópolis: Papa Livro, 1994.

LAPLANE, Mariano Francisco; SARTI, Fernando. Investimento direto estrangeiro e o impacto na balança comercial nos anos 90. **Texto Para Discussão Ipea: IPEA**, Brasília, p.1-47, fev. 1999.

LE GOFF, Jacques. História e memória. 3. ed. Campinas: UNICAMP, 1994. 553p (Coleção Repertórios).

LINS, Hoyêdo Nunes. Reestruturação industrial em Santa Catarina: pequenas e médias empresas têxteis e vestuaristas catarinenses perante os desafios dos anos 90. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2000. 304p.

LUCLKTENBERG, Isabela Albertina Barreiros. A indústria têxtil catarinense e o caso da Cia. Hering. Dissertação de mestrado defendida para o programa de pós-graduação em geografia – UNESP. Presidente Prudente: [s.n.], 2004. 261 f. Disponível em: <[http://www2.fct.unesp.br/pos/geo/dis\\_teses/04/04\\_ISABELA\\_ALBERTINA\\_BARREIROS\\_LUCLKTENBERG.pdf](http://www2.fct.unesp.br/pos/geo/dis_teses/04/04_ISABELA_ALBERTINA_BARREIROS_LUCLKTENBERG.pdf)>. Acesso em 13 de novembro de 2016.

MARX, Karl. O capital: crítica da economia política : livro 1: o processo de produção do capital. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2013.

MATHENY, K. B., GFROERER, C. A., & HARRIS, K. (2000). Work stress, burnout, and coping at the turn of the century: An Adlerian perspective. *Journal of Individual Psychology*, 56(1), 74-87.

MICHELS, Ido Luiz. *Crítica ao modelo catarinense de desenvolvimento: do planejamento econômico, 1956 aos precatórios, 1997*. Campo Grande: Ed. da UFMS, 1998. 242p.

MOREIRA, Luís. **Trabalhador, colaborador ou recurso?: a distância ao poder que uma simples palavra esconde**. 2018. 86 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências do Trabalho e Relações Laborais, Sociologia, Iscte – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2018. Cap. 6. Disponível em: [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/18391/1/master\\_luis\\_martins\\_moreira.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/18391/1/master_luis_martins_moreira.pdf). Acesso em: 10 ago. 2022.

MOSER, Anita. **A nova submissão (mulheres da zona rural no processo de trabalho industrial)**. [Porto Alegre]: Edipaz, [1985]. 128p.

MOURA, Adriana Maria Magalhães de. Trajetória da política ambiental federal no Brasil. In: MOURA, Adriana Maria Magalhães de. *Meio Ambiente. Recursos Naturais: Capítulos de Livros*. Brasília: Ipea, 2016. p. 13-43.

MUSEU HERING. *Exposição tempo ao tempo*. Disponível em: <<http://www.museuhering.com.br/tempo-ao-tempo>>. Acesso em 29 de julho de 2016.

MUSEU HERING. *Frase de Ingo Hering*. 1976. Disponível em: <<http://www.museuhering.com.br/tour/index.html>>. Acesso em 29 de julho de 2016.

NEGRI, Antonio; HARDT, Michael; ZOLO, Danilo. *Cinco lições sobre império*. Rio de Janeiro: DP&A, 2003. 279 p.

NEGRI, Antônio; HARDT, Michael. *Declaração: Isso não é um manifesto*. São Paulo: n-1 Edições, 2014.

NOVALES, A., and J. RUIZ (2002): **Dynamic Laffer Curves**, *Journal of Economic Dynamics & Control*, Elsevier, 27, 181-206.

NIETZSCHE, F. **Segunda consideração Intempestiva: Sobre a utilidade e os inconvenientes da História para a vida**. In: *Escritos sobre a história*. Rio de Janeiro: Ed. Puc-Rio; São Paulo: Loyola, 2005.

PANO PRA MANGA, Informativo interno Hering. 2006, ano 2, nº 7, fevereiro de 2006.

\_\_\_\_\_., Informativo interno Hering. Etiqueta Empresarial Cia. Hering. 2006, ano 2, nº 3, setembro de 2006.

\_\_\_\_\_., Informativo interno Hering. Etiqueta Empresarial Cia. Hering. 2007, ano 3, nº 23, outubro de 2007.

\_\_\_\_\_., Informativo interno Hering. Etiqueta Empresarial Cia. Hering. 2007, ano 3, nº 25, dezembro de 2007.

\_\_\_\_\_., Informativo interno Hering. Etiqueta Empresarial Cia. Hering. 2007, ano 3, nº 15, janeiro/fevereiro de 2007.

\_\_\_\_\_., Informativo interno Hering. 2008 a, ano 4, nº 28, abril de 2008.

\_\_\_\_\_., Informativo interno Hering. 2008 a, ano 4, nº 26, fevereiro de 2008.

\_\_\_\_\_., Informativo interno Hering. 2008 b, ano 4, nº 32, agosto de 2008.

\_\_\_\_\_., Informativo interno Hering. 2008 c, ano 4, nº 34, novembro de 2008.

\_\_\_\_\_., Informativo interno Hering. 2009 a, ano 5, nº 37, março de 2009.

\_\_\_\_\_., Informativo interno Hering. 2009 b, ano 5, nº 43, abril de 2009.

\_\_\_\_\_., Informativo interno Hering. 2009 c, ano 5, nº 44, outubro e novembro de 2009.

\_\_\_\_\_., Informativo interno Hering. 2009 c, ano 5, nº 45, dezembro de 2009.

\_\_\_\_\_., Informativo interno Hering. 2010, ano 6, nº 51, setembro de 2010.

\_\_\_\_\_., Informativo interno Hering. 2010, ano 6, nº 48, abril de 2010.

\_\_\_\_\_., Informativo interno Hering. 2010, ano 6, nº 50, julho de 2010.

\_\_\_\_\_., Informativo interno Hering. 2010, ano 6, nº 46, fevereiro de 2010.

PETRY, Sueli Maria Vanzuita; FERREIRA, Cristina; WEISS, Ula. A fibra tece a história: a contribuição da indústria têxtil nos 150 anos de Blumenau = A history woven of fiber: the contribution of the textile industry in the 150 years of Blumenau. Blumenau: Sintex, 2000. 348 p.

PORTAL AUDITORIA. INTRODUÇÃO À LEI SARBANES-OXLEY (SOX). 2016. Disponível em: <<http://www.portaldeauditoria.com.br/auditoria-interna/Introducao-a-lei-Sarbanes-Oxley-SOx.asp>>. Acesso em: 20 nov. 2016.

PINHEIRO, Rosimeri de Arruda. Entrevista com Sr. Elaine. Disponível no Arquivo Histórico de Blumenau. 2002.

PINHEIRO, Rosimeri de Arruda. Entrevista com Sr. Nelzi Schmitz Feldhaus. Disponível no Arquivo Histórico de Blumenau. 2002.

PROST, Antoine. Fronteiras e espaços do privado. In: ARIÈS, Phillippe; DUBY, Georges (Org.). História da vida privada: Da Primeira Guerra a nossos dias. São Paulo: Editora Schwarcz, 2015. Cap. 1. p. 13-136.

RIOS, Ana Lugão; MATTOS, Hebe Maria. Memórias do cativo: família, trabalho e cidadania no pós-abolição. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005. 301 p. ISBN 8520006876.

SCHULTZ, Duane P; Schultz, Sydney Ellen. **História da Psicologia Moderna**. 10ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016

SCHUMPETER, Joseph Alois. Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982. xv, 169 p. (Os economistas).

SENNETT, Richard. A corrosão do caráter. Rio de Janeiro: Record, 1999. 204 p.

SEPLAN, Prefeitura de Blumenau. Bairro Bom Retiro. Disponível em: <<http://www.blumenau.sc.gov.br/governo/secretaria-de-planejamento/pagina/historia->

sobre-município/divisa-administrativa-bairros/bairro-bom-retiro-seplan>. Acesso em 29 de julho de 2016.

SILVA, Rogério Rodrigues da. Espiritualidade e religião no trabalho: possíveis implicações para o contexto organizacional. *Psicologia: Ciência e Profissão* [online]. 2008, v. 28, n. 4 [Acessado 24 Outubro 2022] , pp. 768-779. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1414-98932008000400009>>. Epub 22 Jun 2012. ISSN 1982-3703. <https://doi.org/10.1590/S1414-98932008000400009>.

SILVA, Rosângela Aparecida da. Reestruturação produtiva e efeitos sobre o trabalho: problemática geral e estudos de caso na indústria confeccionista de Jaraguá do Sul. Florianópolis, 2003. x, 126 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Economia. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PCNM0099.pdf>>. Acesso em 07 de novembro de 2017.

SINTEX, Sindicato das Indústrias de Fiação, Tecelagem e do Vestuário de Blumenau. Museu Hering abre ao público com exposição “Tempo ao Tempo”. 2010. Disponível em: <<http://www.sintex.org.br/noticia/museu-hering-abre-ao-publico-com-exposicao-tempo-ao-tempo>>. Acesso em 20 de julho de 2019.

SUPLICY, Eduardo Matarazzo. Renda básica de cidadania: a resposta dada pelo vento. Porto Alegre: L&PM, 2006. 119p.

THOMPSON, Edward Palmer. A formação da classe operária inglesa (3 vols.). Rio de Janeiro: Paz e terra, 1987.

THOMPSON, Edward Palmer. Costumes em comum. Rio de Janeiro: Paz e terra, 1998.

TURISMO BLUMENAU. O que fazer. Disponível em: <<http://www.turismoblumenau.com.br/o-que-fazer/museus/museu-hering/detalhe>>. Acesso em 29 de julho de 2016.

VIDOR, Vilmar. Indústria e urbanização no nordeste de Santa Catarina. Blumenau: Ed. da FURB, 1995. 248p.

VOCÊ SABIA? Informativo interno Hering. Ano 2, nº 8, abril de 2005. Capa.

\_\_\_\_\_. Informativo interno Hering. Ano 2, nº 9, maio de 2005.

\_\_\_\_\_. Informativo interno Hering. Ano 2, nº 6, janeiro de 2005.

\_\_\_\_\_. Informativo interno Hering. Ano 1, nº 2, setembro de 2004.

\_\_\_\_\_. Informativo interno Hering. Ano 1, nº 5, dezembro de 2004.

WALLERSTEIN, I. “O desenvolvimento: uma estrela polar ou uma ilusão?”. In: *Impensar a Ciência Social*. SP: Idéias e Letras, 2006, pp. 123-145.

WEBER, Max. *A Ética protestante e o espírito do capitalismo*. 10. ed. São Paulo: Pioneira, c1996. 233p.

ZIZEK, Slavoj. *O mais sublime dos histéricos: Hegel com Lacan*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor Ltda, 2003. 230 p.

ZIZEK, Slavoj. *The Pervert's Guide to Ideology*. Direção de Sophie Fiennes. Produção de Sophie Fiennes; Katie Holly; Martin Rosenbaum; James Wilson. Roteiro: Slavoj Žižek.

Música: Brian Eno. Londres: Remko Schnorr, 2012. (136 min.), son., color.