

**MARCOS LÁZARO PRADO**

**FLEXIBILIZAÇÃO E NOVAS ESTRATÉGIAS DE  
INTENSIFICAÇÃO DO TRABALHO NAS USINAS DE AÇÚCAR  
E ÁLCOOL A PARTIR DOS ANOS 90.  
ESTUDO DE CASO NA REGIÃO DE RIBEIRÃO PRETO, SÃO PAULO,  
BRASIL.**



ARAQUARA – SP.  
2008

MARCOS LÁZARO PRADO

**FLEXIBILIZAÇÃO E NOVAS ESTRATÉGIAS  
DE INTENSIFICAÇÃO DO TRABALHO NAS  
USINAS DE AÇÚCAR E ÁLCOOL A PARTIR  
DOS ANOS 90.**

**ESTUDO DE CASO NA REGIÃO DE RIBEIRÃO PRETO,  
SÃO PAULO, BRASIL.**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Faculdade de Ciências e Letras – Unesp/Araraquara, como requisito para obtenção do título de Mestre em Sociologia.

**Linha de pesquisa: Classes e Movimentos Sociais**

**Orientadora: Leila de Menezes Stein**

**Bolsa: CNPq**

ARARAQUARA – SP.

2008

MARCOS LÁZARO PRADO

# FLEXIBILIZAÇÃO E NOVAS ESTRATÉGIAS DE INTENSIFICAÇÃO DO TRABALHO NAS USINAS DE AÇÚCAR E ÁLCOOL A PARTIR DOS ANOS 90.

ESTUDO DE CASO NA REGIÃO DE RIBEIRÃO PRETO,  
SÃO PAULO, BRASIL.

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Faculdade de Ciências e Letras – UNESP/Araraquara, como requisito para obtenção do título de Mestre em Sociologia.

**Sociologia do Trabalho**

**Orientadora: Leila de Menezes Stein**

**Bolsa: CNPq**

Data de aprovação: 20/02/2008

## **MEMBROS COMPONENTES DA BANCA EXAMINADORA:**

---

**Presidente e Orientador:** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Leila de Menezes Stein  
UNESP – FCL Araraquara

---

**Membro Titular:** Prof. Dr. Jacob Carlos Lima  
UFSCar – Universidade Federal de São Carlos

---

**Membro Titular:** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Darlene Ap. de Oliveira Ferreira  
UNESP – FCL Araraquara

**Local:** Universidade Estadual Paulista  
Faculdade de Ciências e Letras  
UNESP – Campus de Araraquara

A João Guilherme e Marco Antônio, meus filhos!

## **AGRADECIMENTOS**

A Elaine, minha amada esposa, mãe de meus filhos, pela paciência, apoio e fundamental compreensão.

Aos meus pais, que além de darem minha formação, olharam pacientemente meus filhos para que eu pudesse escrever a presente dissertação.

A Joaquim Paulo, meu tio, pelo acesso a informações significativas para os rumos deste trabalho. De fato, e infelizmente, os bons morrem jovens.

Ao René, pelas ponderações e fundamentais contrapontos.

Ao CNPq pelo financiamento durante a realização do mestrado.

À Banca, Professores Jacob e Darlene, pela atenta leitura e imprescindíveis ponderações.

A Leila Stein, pela precisa orientação e excelente amizade.

Ao Grupo de Pesquisa “Trabalho e Trabalhadores”, da Unesp de Araraquara, pelas valiosas discussões.

A Patrícia Hori, pelo auxílio quanto às traduções.

A todos os amigos, que pela simples presença em muito contribuíram para o sucesso deste trabalho.

## RESUMO

Novos padrões de gestão da mão-de-obra e da produção têm sido constantes nas usinas de açúcar e álcool da região de Ribeirão Preto, Estado de São Paulo. Decorrentes da modernização que atingiu todo o espectro produtivo do setor e que resultou em sensível diminuição do contingente de trabalhadores, tais padrões se caracterizarão pela implantação de diversas estratégias de envolvimento, configuradas pela realização de treinamentos motivacionais, enriquecimento das tarefas do cargo e, sobretudo, estabelecimento de programas de remuneração por produtividade e resultados operacionais, o que associaria o setor às tendências globais de flexibilização e precarização do trabalho. O presente trabalho é resultado da observação direta dos procedimentos de gestão da mão-de-obra de duas usinas da referida região, que por suas capacidades produtivas e localizações, são significativas para o entendimento dessa nova realidade que se torna cada vez mais ampla no setor.

**Palavras-chave:** Reestruturação Produtiva – Agroindústria – Gestão da Produção – Flexibilização – Precarização

## ABSTRACT

New standards of labor management and production have been constant in alcohol and sugar mills of Ribeirão Preto Region, São Paulo State. Due to the modernization that reached all the productive spectrum of the section and resulted in sensible decrease of the workers contingent, such standards will characterize themselves for the implantation of many development strategies, such as: motivational training, enrichment of position tasks and, above all, remuneration program associated to productivity and operational results that will associate the section to the global tendencies of flexibility and part-time job. This present work is the result of a right observation of the labor management procedures of two mills located in the region mentioned above, that due to their productivity and locations, are significant for the understanding of this new reality that is becoming wider and wider in this section.

**Keywords:** Productive Rearrangement – Agribusiness – Production Management – Flexibility – Part-time Job

## LISTA DE FOTOS

- Foto 1.** Ginástica Laboral: Trabalhadores Rurais antes da jornada de trabalho p. 58.
- Foto 2.** Ginástica Laboral: Trabalhadores do setor automotivo e industrial antes da jornada de trabalho. p. 63.
- Foto 3.** Ginástica Laboral: Trabalhadores do setor automotivo e industrial antes da jornada de trabalho.p. 63.
- Foto 4.** Divisão Automotiva: Informatização em todos os circuitos produtivos. p.76.
- Foto 5.** Divisão Automotiva: Informatização em todos os circuitos produtivos. p.76.
- Foto 6.** Divisão Automotiva: Informatização em todos os circuitos produtivos. p.76.
- Foto 7.** Registro digital do corte manual de cana. p. 78.
- Foto 8.** Sala de Leitura. p. 79.
- Foto 9.** Cursos de Alfabetização. p. 79.

## LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 1.** Empresa X: Treinamentos realizados por setor em 2002. p. 60.
- Gráfico 2.** Moagem de Cana. Comparativo Empresa X / EDR Jaboticabal. Safras 2003/04 a 2006/07. p. 69.
- Gráfico 3.** Produção de Açúcar. Comparativo Empresa X / EDR Jaboticabal. Safras 2003/04 a 2006/07. p. 70.
- Gráfico 4.** Produção de Álcool. Comparativo Empresa X / EDR Jaboticabal. Safras 2003/04 a 2006/07. p. 70.
- Gráfico 5.** Moagem de cana-de-açúcar Safras 2000/01 a 2006/07. Comparativo Empresa X / Empresa Y. p. 71.
- Gráfico 6.** Produção de Açúcar Safras 2000/01 a 2006/07. Comparativo Empresa X / Empresa Y. p. 72.
- Gráfico 7.** Produção de Álcool Safras 2000/01 a 2006/07. Comparativo Empresa X / Empresa Y. p. 72.
- Gráfico 8.** PPR Empresa X. Produtividade Colheita Manual. p. 86.
- Gráfico 9.** PPR Empresa X. Horas Pós-Queima. p. 87.
- Gráfico 10.** PPR Empresa X. Perdas Visíveis Colheita Manual. p. 88.
- Gráfico 11.** PPR Empresa X. Acidentes do Trabalho. p. 90.



## LISTA DE MAPAS

**Mapa 1.** Mapa dos EDRs do Estado de São Paulo. p. 73.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CAI – Complexo Agroindustrial Brasileiro

CATI - Coordenadoria de Assistência Técnica Integral

CONTAG – Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura

CSC – Centro de Serviços Compartilhados

EDR – Escritório de Desenvolvimento Rural

FERAESP – Federação dos Empregados Rurais Assalariados do Estado de São Paulo

FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

IAA – Instituto do Açúcar e do Alcool

IBC – Instituto Brasileiro do Café

IFS – Industrial & Financial Systems

ISO – International Standarts Organization

OLA – Organização, Limpeza e Arrumação

PLR – Participação nos Lucros e Resultados

PPR – Programa de Participação nos Lucros e Resultados

PROÁLCOOL – Programa Brasileiro de Alcool

SAP - Systems Applications and Products in Data Processing

SENAI – Serviço Nacional da Indústria

SNCR – Serviço Nacional de Crédito Rural

TI - Tecnologia da Informação

UDOP – União dos Produtores de Bioenergia

UNICA – União da Indústria de Cana-de-Açúcar de São Paulo

UNICOP - Unidade Copersucar

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
1 CRISE DO FORDISMO/KEYNESIANISMO E TOYOTISMO: ABORDAGENS DA QUESTÃO DO TRABALHO.....	15
1.1 A especificidade brasileira.....	27
2 TRABALHO E AGROINDÚSTRIA SUCROALCOOLEIRA: DA REGULAÇÃO AO MERCADO.....	30
2.1 Breve Histórico da agroindústria sucroalcooleira em São Paulo: Estado, empresários e gestão do trabalho.....	30
2.2 Crise do Estado, mundialização e gestão do trabalho.....	38
2.3 As “Novas” relações entre capital e trabalho na agroindústria sucroalcooleira.....	42
3 FLEXIBILIZAÇÃO, ESTRATÉGIAS DE ENVOLVIMENTO E PERFIL DO TRABALHADOR.....	48
3.1 Flexibilização e envolvimento.....	48
3.2 Definindo o perfil do trabalhador.....	51
3.2.1 O conjunto rural.....	52
3.2.2 O conjunto industrial.....	59
3.2.3 O conjunto administrativo.....	64
4 ANÁLISE DE CASOS.....	68
4.1 A Empresa X e a implantação da PLR.....	74
4.2 A Empresa Y e a flexibilização salarial .....	91
4.3 Os sindicatos se posicionam.....	108
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	112
REFERÊNCIAS.....	119

## INTRODUÇÃO

A modernização tecnológica, a redução dos postos de trabalho, de direitos trabalhistas e a flexibilização do processo de trabalho e da relação salarial são questões que emergem de forma inegável no contexto capitalista contemporâneo, colocando-se como grandes temáticas da Sociologia do Trabalho.

Inicialmente presentes no mundo capitalista desenvolvido, como opção à esfera produtiva diante da falência do modelo de intervenção do Estado, tais processos – que caracterizam a transição do modelo taylorista-fordista para o toyotista, ou flexível – ganham o mundo como partes indissociáveis do receituário neoliberal.

No Brasil, colocam-se enquanto realidade mais premente a partir do começo dos anos 90, momento em que se assiste à emergência de governos que, como forma de combate ao processo inflacionário, realizam amplo processo de desregulamentação da economia, privatizando empresas estatais, acabando com o controle de alguns setores produtivos bem como de barreiras que visassem impedir a concorrência com produtos importados.

Tal conjuntura, inicialmente perceptível nas indústrias de produção em série, irá se expandir para outros setores na exata proporção em que estes buscam a modernização e a conquista de novos mercados como forma de sobrevivência diante da retração do consumo e da recessão ora vigentes.

Assiste-se, por assim dizer, a uma gigantesca reestruturação da base técnica, à importação de novas tecnologias e de novas formas de gestão da produção e da mão-de-obra, obviamente prescritas pelo novo modelo então, para nós, emergente.

Na agricultura – setor historicamente mais dependente das políticas de fomento governamental – tais procedimentos, quando implantados, provocarão em alguns seguimentos mudanças estruturais extremamente significativas.

É o caso, por exemplo, do setor sucroalcooleiro paulista, mais notadamente na região de Ribeirão Preto. Nesta região, sabidamente a de maior produção nacional de açúcar e álcool, assistiremos, a partir do final da década de 90, a um amplo processo de modernização, configurado na consolidação da mecanização do corte de cana (iniciado já nos anos 80), na maciça melhoria e terceirização do transporte, no ingresso de novas tecnologias de plantio, trato com o solo e de processamento da matéria-prima e, finalmente, na redução drástica dos contingentes de trabalhadores.

Não obstante a estes procedimentos, assistiremos também a uma mudança bastante ampla na maneira como as usinas da região passaram a gerenciar tal contingente de

trabalhadores, que embora reduzido em comparação ao de décadas anteriores, passou a acumular sobre si mais tarefas e responsabilidades. Não se trata de afirmar que, no caso dos trabalhadores rurais, houve mudança no trabalho por tarefa – prática característica desde os anos 60, resultante da luta por direitos destes trabalhadores – mas sim da emergência de novos padrões de recompensa destas tarefas.<sup>1</sup>

Tentam estas empresas desvincularem-se da pecha arcaica e autoritária que as revestiram historicamente pela adoção de procedimentos que, da mesma forma como preconizado pelo padrão toyotista, ou flexível, pudessem realizar de forma ampla a chamada captura da subjetividade operária.

Dissemina-se nos trabalhadores a visão global da produção da fábrica, reportando a cada um, independentemente de seu nível hierárquico, a sua importância enquanto colaborador para o funcionamento da organização.

Estabelece-se, nos cargos destas empresas, uma diversidade muito grande de tarefas, consubstanciando a esse trabalhador um perfil de forte polivalência.

Qualifica-se, de uma forma muito ampla, esse trabalhador, a fim de se possibilitar o cumprimento das tarefas e metas ora estabelecidas, bem como solidificar, através de treinamentos motivacionais, uma percepção positiva dele para com a empresa.

Formam-se equipes de trabalho, em variadas esferas produtivas, a fim de estabelecer resultados mais satisfatórios, baseados principalmente na consecução de resultados e metas produtivas.

E, finalmente, flexibiliza-se a relação salarial, estabelecendo-se, como montante mais significativo aos trabalhadores, valores adicionais referentes ao aumento da produtividade ou ao cumprimento de metas, criando, por conseguinte, a transferência para o próprio trabalhador da responsabilidade por sua condição salarial, e não à empresa.

De forma geral, portanto, acreditamos que tais posturas cumprem o claro objetivo a que se dispuseram: qual seja, unificar as metas dos trabalhadores às da organização, o que equipararia o setor às modernas tendências produtivas de flexibilização e, por conseguinte, de precarização das condições de trabalho.

O presente trabalho baseia-se na observação e análise desses procedimentos em duas usinas de açúcar e álcool da região de Ribeirão Preto, Estado de São Paulo. Trata-se de empresas tradicionais, que vivenciaram todas as tribulações e tendências do setor e que, de

---

<sup>1</sup> Referências mais profundas sobre a extinção do pagamento por diária, a extinção da forma “morador”, e a remuneração por tarefa, podem ser encontrados no primeiro capítulo de Stein (1997).

forma contundente, conforme pretenderemos demonstrar, aplicam os procedimentos acima arrolados.

Acredita-se que, por conta de seus indicadores de produtividade, processo de modernização, localização e abrangência sejam estas empresas significativas para o estabelecimento de um panorama que, acreditamos, também aconteça na maioria das unidades produtivas do setor, criando novas temáticas e realidades ainda não aprofundadas.

A escolha por estas empresas, que durante o trabalho trataremos por Empresa X Empresa Y, além de se associar ao montante produtivo de ambas (historicamente entre as cinco maiores empresas brasileiras), relaciona-se também a critérios de envolvimento pessoal. No caso da primeira empresa, participamos da formulação e implantação de procedimentos de flexibilização da relação salarial. Já no caso da segunda empresa, pertencemos a uma família que, por três gerações, fez parte de seus quadros operários, ocupando cargos desde o corte manual de cana até os de alta administração.

As informações aqui apontadas resultam de observações realizadas na própria esfera de trabalho: no campo, no chão de fábrica e no escritório, momentos em que se buscou observar as nuances das reestruturações vivenciadas pelo setor. Baseiam-se ainda na realização de entrevistas com trabalhadores, sindicalistas e representantes das empresas, bem como na análise de dados estatísticos obtidos em cada uma das empresas ora estudadas.

No caso das observações e entrevistas, optamos por um recorte mais pontual, em que a compreensão dos processos de flexibilidade e intensificação do trabalho mediante o estabelecimento de metas produtivas estivessem mais evidentes. Dessa forma, acreditamos que a simples observação e transcrição das metas produtivas para os trabalhadores rurais de uma das empresas estudadas, por exemplo, sejam suficientes para dar a real dimensão da flexibilização/precarização ao qual a categoria é submetida, ao mesmo tempo em que entendemos terem sido suficientes as entrevistas com dois operadores de máquinas agrícolas, profissionais em cujos cargos se refletem a maior flexibilização salarial e a intensificação do trabalho e das relações conflituosas entre trabalhadores, conforme pretendemos demonstrar. Entrevistamos ainda dois funcionários do setor administrativo, que muito embora não sejam sujeitados a procedimentos de aumento produtivos tão intensos quanto o de seus colegas do campo e da indústria, têm sua precarização evidenciada em avaliações de desempenho rígidas, muitas vezes associadas ao cumprimento de metas que fogem de seu controle e que são condicionantes de sua permanência ou não na empresa.

Já o contato com representantes das empresas estudadas vinculou-se principalmente a entrevistas, troca de informações e consultas com profissionais da área de Administração de

Recursos Humanos; tanto de funcionários mais diretamente associados à burocracia dos programas de flexibilização quanto aos gerentes, responsáveis pela criação e implantação destes programas.

Ainda no tocante à realização de entrevistas, agora em relação aos sindicatos, optamos pelo estabelecimento de contatos com os sindicatos do transporte e dos operadores de máquinas agrícolas bem como com o sindicato dos trabalhadores rurais, justamente aqueles sindicatos cujos filiados estão mais sujeitos aos procedimentos de flexibilização da relação salarial e de precarização das condições de trabalho.

Em termos de estruturação de nosso trabalho, optamos inicialmente por apresentar nosso entendimento sobre os padrões taylorista-fordista e toyotista, suas semelhanças, peculiaridades e forma como se disseminaram mundialmente. Seguidamente, tentamos caracterizar como tais padrões afetaram a realidade nacional, não sem antes termos apresentado nossas considerações sobre o desenvolvimento industrial e agrícola brasileiro.

Afunilando em direção de nosso objeto de pesquisa, tentamos apontar as semelhanças e distinções do processo de modernização do setor canavieiro paulistas – especificamente da região de Ribeirão Preto – em detrimento ao da agricultura de forma geral, para, finalmente apresentarmos as considerações sobre as usinas por nós estudadas.

Pode-se dizer, portanto, que se os dois primeiros capítulos da presente dissertação são de conteúdo mais teórico, sendo os últimos capítulos, mais abrangentes, relacionados especificamente à interpretação dos procedimentos evidentemente implantados nas empresas.

De forma conclusiva, tentaremos demonstrar que, se por um lado tais processos apontam para uma tendência de encontro do setor com a perspectiva de flexibilização, por outro ainda evidenciam a continuidade dos processos de super exploração do trabalho, típicos de sua história.

## 1 CRISE DO FORDISMO/KEYNESIANISMO E TOYOTISMO: ABORDAGENS DO MUNDO DO TRABALHO.

Com é sabido, o fordismo, em origem, nada mais é que um aprimoramento da racionalidade taylorista. Ford, ao introduzir a esteira mecânica para o transporte de peças e componentes que seriam montados por operários especializados, dispostos na ordem das operações que representassem o menor tempo possível de gasto com movimentos humanos, realiza de maneira totalmente sofisticada os três grandes princípios tayloristas que, segundo Braverman (1977), poderão ser resumidos respectivamente na “dissociação do processo de trabalho das especialidades dos trabalhadores (p.103); [...] separação de concepção e execução (p. 104); [...] utilização deste monopólio do conhecimento para controlar cada fase do processo de trabalho e seu modo de execução (p.108)”.

A inserção da esteira mecânica, a decomposição das tarefas e a especialização do trabalhador na linha de montagem são, sem dúvida contribuições, à lógica taylorista que aumentam em muito a produtividade industrial mediante a intensificação da exploração do trabalho. Segundo Weil (1979, p.121) “[...] a racionalização de Ford consiste não em melhorar, mas fazer trabalhar mais. Em suma, o patronato descobriu que há uma maneira melhor de explorar a força operária do que prolongando a jornada de trabalho.”

Assim, de uma maneira muito mais significativa, a adoção desses princípios, segundo Antunes (1997), fará com que o fordismo consolide *a subsunção do trabalho ao capital*. Contudo, a racionalização de Ford transcende o espaço da fábrica, referindo-se a uma *regularização da vida* em que o operário tenha condições de fazer parte desse aumento de produtividade não apenas produzindo, mas também comprando. Surge aí a idéia de um *Novo Homem*, moldado à realidade do capitalismo industrial, que não apenas é regulado dentro da fábrica, mas também fora dela, para ela.

Ressaltando, não seria possível alcançar níveis altíssimos de produtividade sem que houvesse em contrapartida o surgimento de uma demanda para o que era produzido. Racionalizar a vida do operário para além da fábrica significaria, portanto, permitir o acesso desse àquilo que ele próprio produzia.

O fordismo vai se assentar justamente sobre este paradigma: do consumo de massa como condição fundamental para a existência da produção em massa, razão pela qual se poderá afirmar que, muito mais que um regime de acumulação, o fordismo é também um modo de regulação social adotado por todo o mundo capitalista ocidental no século XX.



A esse respeito, entendemos ser significativa a visão de Robert Castel (2002), segundo o qual, a partir do fordismo, criou-se uma nova perspectiva para o trabalhador.

Esboça-se uma política de salários ligados aos progressos da produtividade através da qual o operário tem acesso a um novo registro de existência social: o do consumo, e não exclusivamente o da produção. Deixa a zona de vulnerabilidade [...]. Tem acesso ao desejo [...]. Ou seja, essa forma de liberdade que passa pelo domínio da temporalidade e se satisfaz no consumo de objetos duráveis, não estritamente necessários. O “desejo de bem-estar”, que incide sobre o carro, a moradia, o eletro-doméstico etc., permite [...] o acesso do mundo operário a um novo registro de existência. (CASTEL, 2002, p. 432).

Desenvolvido dentro de uma lógica liberal, curiosamente o padrão fordista acaba por se tornar a base de sustentação do New Deal, programa de recuperação econômica do governo estadunidense para enfrentar a crise de 1929, e que se assentava no princípio keynesiano de intervenção do Estado na economia. A idéia de Keynes de que o Estado deveria se portar como um agente que interferisse na produção, fomentando-a, encontra no paradigma fordista de produção de massa e consumo de massa o meio mais rápido de recuperação capitalista.

Contudo, o padrão fordista só se torna amplamente presente nas sociedades industriais européias como forma inequívoca de sustentabilidade e desenvolvimento do capitalismo no pós-guerra. Entretanto, essa presença se dá como uma configuração mais ampla, já que a idéia de intervenção do Estado não se daria apenas com investimentos em produção, mas também com investimentos na sociedade.

Robert Castel (2002), em estudo sobre a formação da chamada “sociedade salarial” na Europa, sociedade esta coincidente com o período histórico ao qual nos referimos, afirma que:

Ela é também um modo de *gestão política* que associou a sociedade privada e a propriedade social, o desenvolvimento econômico e a conquista dos direitos sociais, o mercado e o estado. Chamo aqui Estado de crescimento a articulação dos dois parâmetros fundamentais que acompanharam a sociedade salarial em sua trajetória e teceram com ela vínculos essenciais: o crescimento econômico e o crescimento do Estado social. (CASTEL, 2002, p.478-79).

Se para o entendimento dessa idéia de sustentabilidade vislumbramos o fordismo enquanto um dos aspectos macroeconômicos relacionados à idéia de que a intervenção do Estado na economia e na sociedade, gerando empregos e bem-estar social, seria o caminho para a manutenção da ordem democrática capitalista diante da ameaça socialista então em voga, bem como resultado de conquistas do movimento operário por toda a Europa, para a compreensão da idéia de que a adoção do padrão fordista proporcionou desenvolvimento

econômico, torna-se fundamental a análise do fordismo enquanto um princípio geral de organização do trabalho.

Nesse sentido, segundo Harvey (1992), o fordismo se caracterizará enquanto um princípio geral de organização do trabalho por apresentar uma estreita especialização dos postos de trabalho e competências baseados na linha de montagem, além de uma gerência piramidal, que elevarão os princípios tayloristas de controle da produção e da mão-de-obra a um patamar máximo.

Mais que isso, entretanto, o fordismo traz em seu cerne a presença de uma contratualização em logo prazo da relação salarial, que para autores como Offe (1999) garantiu não apenas a produção, mas também a distribuição de renda, com limites rígidos às demissões e uma programação de crescimento do salário indexado sobre os preços e a produtividade geral, além de uma socialização das receitas através do Estado-previdência.

Baseado, portanto, em dois pilares: produção e consumo em massa, coordenados e dirigidos pelo Estado, o capitalismo vê nas décadas de 60 e 70 do século XX, segundo Hobsbawm (1997), o *golden age*, momento de maior crescimento de sua história.

Embora as políticas sociais decorrentes desta conjuntura sejam específicas das nações ditas de primeiro mundo como França, Grã-Bretanha, Alemanha e países escandinavos, em que havia, segundo Robert Castel (1998, p.147) um *compromisso social*, ou seja, “[...]um certo equilíbrio para produzir riquezas e a exigência de assegurar um mínimo de proteção àqueles que as produzem, isto é, aos trabalhadores.”, é inegável que a tendência macroeconômica de intervenção do Estado na economia enquanto propulsor de desenvolvimento econômico, é mundial, havendo mesmo em países considerados subdesenvolvidos momentos de grande crescimento econômico e tecnológico, observadas obviamente suas especificidades.

Tal assertiva é corroborada por autores como Hobsbawm (1997, p.253), que muito embora reconheça que a “Era de Ouro pertenceu essencialmente aos países capitalistas desenvolvidos, que por todas essas décadas (60 e 70) representaram cerca de três quartos da produção do mundo, e mais de 80% de suas exportações manufaturadas”, entende, entretanto, que tal fenômeno de crescimento foi mundial, haja vista os elevados índices de crescimento econômico verificados, por exemplo, no Extremo Oriente e na América Latina (p.255).

Dessa forma, o padrão fordista, especificamente em sua dinâmica de produção e consumo em massa, passa a ser o objetivo maior dos estados capitalistas e da própria burguesia por garantir um crescimento econômico sem precedentes, ao mesmo tempo em que elevava ao máximo a idéia de controle de toda a fase do processo de trabalho pela empresa em

detrimento do trabalhador, que agora, segundo Braverman (1977) torna-se – justamente pela sua especialização na linha de montagem – *desqualificado*. Desqualificação que o sujeitaria a um processo maior de exploração, somente não agravado por conta da presença de sindicatos fortes e acordos políticos corporativistas.

Seja como for, tal modelo entra em crise a partir dos anos 70, momento em que se torna possível estabelecer dois conjuntos de explicação para essa crise.

O primeiro é aquele que vem da análise macroeconômica, que aponta para as crises do petróleo de 1973 e 1979 como as responsáveis pelo início do processo de falência do Estado-providência na Europa e pelo surgimento do Neoliberalismo nos governos Thatcher (1979-90) no Reino Unido e Reagan (1981-89) nos Estados Unidos como alternativa ao modelo de intervenção estatal.

Para essa nova direita, o capitalismo assistencialista patrocinado pelo Estado das décadas de 1950 e 1960, não mais exorato, desde 1973, pelo sucesso econômico, sempre haviam parecido uma subvariedade do socialismo (“a estrada para a servidão”, como chamava o economista e ideólogo Von Hayek) da qual, em sua ótica, a URSS era o lógico produto final. A Guerra Fria reaganista era dirigida não contra o “Império do Mal” no exterior, mas contra a lembrança de F. D. Roosevelt em casa: contra o Estado de Bem-estar Social e contra qualquer outro Estado interventor. (HOBSEAWM, 1997, p. 245).

Entretanto, muito mais que ser uma alternativa, essa política neoliberal, na concepção de Chesnais (1997, p.24) teria como objetivo a destruição das instituições que “comprimem a liberdade do capital”. Dessa forma, se a presença do estado regulando a economia e por consequência a sociedade ainda se justificam mediante a ameaça socialista, tal fato cai por terra com o colapso da União Soviética em 1991.

O segundo, mais aprofundado, e logicamente mais pormenorizado com relação funcionamento intrínseco do fordismo, apontando suas contradições, principalmente com relação aos interesses burgueses, vem da chamada *Escola da Regulação*, que tem em Aglietta (1976) um de seus principais representantes. Por essa perspectiva, extremamente bem delineada por Teixeira (1998), o fordismo entra em crise por conta do modo como se organiza o processo de trabalho internamente e os problemas que daí vão decorrer em relação ao processo de acumulação.

Em primeiro lugar teríamos a existência de um desequilíbrio provocado pela falta de sincronização entre os diversos ciclos de produção de uma mercadoria em decorrência dos diferentes tempos exigidos por cada operação, que somente tendem a aumentar com a parcelização dos postos de trabalho. Em segundo lugar, temos que a sujeição do trabalhador

ao ritmo da produção fordista não possibilita sua recuperação física e principalmente psicológica de um dia para outro. Tal fato, corroborado pelos elevados níveis de absenteísmo e acidentes de trabalho observáveis nas linhas de produção, acaba por requerer o emprego de mão-de-obra excedente, que em ambos os casos – absenteísmo e acidentes – também acabam por dificultar a acumulação. Por fim, aponta-se, segundo Teixeira (1998), o rompimento do vínculo entre esforço e salário, não estando este último, diferentemente do preconizava o taylorismo, condicionado à ocorrência do primeiro.

A esse respeito, significativa a contribuição de Braverman (1977), em seu trabalho a respeito do taylorismo.

A gerência, insistia ele (Taylor), só podia ser um empreendimento limitado e frustrado se deixasse ao trabalhador qualquer decisão sobre o trabalho. Seu “sistema” era tão-somente um meio para que a gerência efetuasse o controle de modo concreto de execução de toda atividade no trabalho, desde a mais simples à mais complicada. Nesse sentido, ele foi o pioneiro de uma revolução muito maior na divisão do trabalho que qualquer outra havida. (BRAVERMAN, 1977, p.86).

Tal *desumanização do trabalho* apontada por Braverman (1977) como ponto marcante do taylorismo e que vai ser atingido de maneira mais expoente no fordismo através da especialização seria, para a Escola da Regulação, um dos pontos mais contraditórios do fordismo. Segundo Aglietta (1976), o capital perde a capacidade de incitar o individualismo e a motivação no trabalho, haja vista também a existência de acordos coletivos da relação salarial, obviamente apadrinhados pelo Estado de Bem-Estar, e a unificação dos trabalhadores em uma luta única contra as condições de trabalho através de organizações sindicais extremamente atuantes.

Dessa maneira a regulação interna do próprio padrão fordista acaba por atacar o que Teixeira (1998) chama de *o coração da produção capitalista: a produção de mais valia*. Se aparentemente essa crise diz respeito a processos internos ela na verdade atingirá todas as esferas da economia.

O estrangulamento da mais-valia relativa, que se origina no processo de trabalho freia a expansão das relações de intercâmbio entre os dois setores de produção. O desenvolvimento do setor que produz os meios de produção se vê obstaculizado porque já não dá lugar a mutações técnicas que se traduzam a uma intensificação da mecanização do trabalho, que economize tempo de trabalho direto, na medida suficiente para compensar a elevação da composição orgânica de capital. (TEIXEIRA, 1998, p.60).

O Estrangulamento da mais valia é também decorrente da utilização pelo Estado de mão-de-obra improdutiva para a construção de bens coletivos, o que acaba por restringir a quantidade de trabalho alocada na produção de mais-valia. Mais uma vez nos dizeres de Teixeira (1998, p.60), citando Aglietta (1976):

Longe de ser um complemento do trabalho produtor de mais-valia, esse trabalho improdutivo é antagônico à produção capitalista, quando absorve uma parte do trabalho social, que cresce mais rapidamente que a mais-valia total. Assim se produz uma elevação do custo social de reprodução da força do trabalho, que se manifesta por diversas conseqüências financeiras.

Dentre as principais conseqüências financeiras apontadas pela Escola da Regulação teríamos o endividamento do Estado. Endividamento este, aliás, que vai fomentar em muito o desmonte do Estado de Bem-Estar social europeu após o primeiro choque do petróleo em 1973.

A partir deste momento em termos globais – e obviamente generalizantes – observamos o abandono sistemático das políticas de intervenção e regulamentação do Estado, abandono este que vai afetar de maneira direta a manutenção do fordismo enquanto um princípio geral de organização do trabalho. Esse abandono vai ser justificado pelo conceito de que, não possuindo mais as antigas amarras, o capitalismo pode novamente se reproduzir da maneira que mais considerar conveniente. Tal visão justifica-se na análise conceitual segundo a qual a manutenção de um padrão que garantia a *socialização das receitas* através do pleno emprego e que *limitava as demissões*, restringindo a entrada de novas tecnologias, aumentando, obviamente os custos operacionais, não seria *racional* à lógica capitalista. Ademais, conforme demonstrado anteriormente através da perspectiva da Escola da Regulação, a manutenção do padrão fordista traria consigo a manutenção de um arranjo produtivo diametralmente oposto à lógica da acumulação capitalista o que poderia causar inclusive seu desaparecimento.

Deve se incluir ainda como ponto pertinente a esse processo de transição a ocorrência da chamada Terceira Revolução Industrial, ainda em curso, caracterizada, basicamente, pelo desenvolvimento tecnológico informacional, pelo crescimento da produtividade do trabalho além da substituição do trabalho humano pelo computador.

Segundo Mattoso (1994):

Efetivamente, o surgimento de uma verdadeira Terceira Revolução Industrial, que rompeu o padrão de desenvolvimento difundido no pós-guerra e vigente até a década de 70 nos países capitalistas avançados, afetou drasticamente o conjunto do mundo do trabalho, suas relações no interior do processo produtivo, a divisão do trabalho, o mercado de trabalho, o papel dos sindicatos, as negociações coletivas e a própria sociabilidade de um sistema baseado no trabalho. (MATTOSO, 1994, p.14).

Ainda para Mattoso (1994), Terceira Revolução Industrial teria sido uma resposta à crise capitalista dos anos 70, sendo amplamente caracterizada enquanto processo de modernização conservadora, atingindo de forma desigual diferentes partes do mundo, gerando desestruturação econômica e criando dois movimentos contraditórios.

O primeiro foi constituído pela emergência de um novo padrão industrial, com um novo paradigma tecnológico e novas regras de produção e de organização do trabalho. Nesse sentido, esta reestruturação do capitalismo também apontou para a formação de um novo trabalhador mais escolarizado, participativo e polivalente, podendo inclusive ser portador de uma revalorização da ética e da utopia do trabalho, ainda que com uma menor participação relativa no emprego total. O segundo movimento originou-se neste processo de *destruição criadora*, mas foi realizado sob a ofensiva do capital reestruturado sob o domínio financeiro, que em nome da crescente competitividade internacional move-se contra o trabalho organizado e questiona o anterior compromisso *keynesiano* e sua relação salarial. Esta forma particular de desestruturação da antiga relação salarial constituiu-se em meio a embriões de novas formas de organização do mundo do trabalho sob a emergência da Terceira Revolução Industrial, em condições de debilidade defensiva do trabalho organizado e de fortalecimento ofensivo do capital reestruturado. (MATTOSO, 1994, p. 14).

De qualquer forma, além da crise vivenciada por este padrão, e pela própria emergência da Terceira Revolução Industrial, o mundo capitalista assistirá entre os anos 70 e 80 a emergência no Oriente de uma nova forma de gestão da produção: o toyotismo.

De acordo com Coriat (1993) o Japão irá implantar no pós-guerra um modelo de gestão da produção e do trabalho extremamente distinto do chamado *Scientific Management*.

Nesse sentido, enquanto no mundo ocidental observaremos a proeminência de produtos estandarizados, no Japão veremos, segundo Coriat (1993), a diversificação e a variação de produtos como principais diferenciais competitivos.

A escolha por tal forma de produção resulta das observações realizadas por Taichi Ohno, engenheiro da Toyota, que, a respeito do Japão apresenta uma conjuntura diferente da dos Estados Unidos e da Europa Ocidental no pós-guerra – haja vista a existência nesse país de um mercado consumidor pouco significativo, de capital e matéria-prima escassos, além de grande mão-de-obra não-especializada – afirma que seu país não teria condições de produzir em massa dentro dos padrões fordistas. Dessa forma, Ohno propõe a flexibilização dos

processos produtivos, como forma de recuperação, industrialização e competitividade da economia japonesa. Em relação ao padrão taylorista-fordista,

[...] foi obrigado a pensar pelo avesso. Partindo do modelo clássico de produção em massa fordista, criticando-o, cria uma “nova forma de racionalizar” o processo de trabalho que terá como princípios básicos: just-in-time e a auto-ativação. (SILVA, 2001, p.136).

O *Just-in-time*, também conhecido como *Kanban* ou *Sistema Toyota de Produção*, caracteriza-se pela minimização dos estoques necessários à produção de um extenso leque de produtos, com um planejamento de produção dinâmico, tendo por objetivo final a produção de um bem no exato momento em que é demandado. Mais uma vez para Felipe Luiz Gomes e Silva (2001, p.138) “A minimização dos estoques permitirá a redução dos excessos, o que permitirá a redução das irregularidades das operações e a elevação da produtividade.” A redução dos estoques enxuga os recursos desnecessários, evita qualquer tipo de trabalho que não agregue valor, tornando a empresa *enxuta*. Ainda segundo este mesmo autor

O sistema de produção apenas-a-tempo, ao diminuir estoques, reduz o espaço físico da fábrica e o número de empregados. Possibilita uma resposta rápida às flutuações do mercado; a produção se inicia com a venda do produto; a demanda puxa a produção, o processo é desencadeado do final para o início [...]. O sistema de informação é transmitido através de fichas (kanban) que permite a reposição instantânea dos diversos componentes do produto. (SILVA, 2001, p. XII).

Tal flexibilização consistiria ainda, como afirma Coriat (1993, p.81), em um processo de *multifuncionalização* da mão-de-obra, ou seja, na constituição de um trabalhador polivalente, capaz de realizar diversas tarefas, já que, por se basear na diversificação e na variação de produtos para mercados muito segmentados, a mão-de-obra não podia ser especializada em tarefas repetitivas como a fordista.

Para a empresa, a polivalência, além de representar a possibilidade de uma redução significativa do contingente de operários, apresenta as seguintes vantagens, resumidas por Felipe Luiz Gomes e Silva (2001, p. XII): “a) redução do inventário em processo; b) redução do ciclo de produção (lead time) – elimina os tempos mortos e racionaliza o fluxo seqüencial das operações - ; c) maior flexibilidade e produtividade.”

Portanto, diferentemente do fordismo, que avançou significativamente na divisão do trabalho, o toyotismo – como essa estruturação produtiva passará a ser conhecida – seguiu um caminho inverso, incentivando uma atuação voltada para o enriquecimento das tarefas

produtivas com vistas à intensificação da produção, o que só se tornaria possível mediante pesados investimentos em educação e qualificação profissional.

Importado dos Estados Unidos, segundo Sayer (1986), outro ponto fundamental para o entendimento do toyotismo reside na implantação dos chamados sistemas de controle de qualidade total. Nesse sentido, se no sistema fordista de produção em massa, a qualidade era assegurada através de controles amostrais em pontos pré-determinados do processo produtivo, no toyotismo, o controle de qualidade se desenvolve por meio de todos os trabalhadores em todos os pontos do processo produtivo.

Essa associação entre o *just-in-time* e os *sistemas de controle de qualidade* vão ser, na visão de diversos autores, fundamentais para o envolvimento da classe operária com relação ao processo produtivo fazendo com que seja possível, inclusive, o enfraquecimento do movimento sindical, como assinala Watanabe (1993).

De qualquer forma, significativa a conclusão de Felipe Luiz Gomes e Silva (2001, p. 139), segundo o qual:

No que se refere à gestão da empresa, os dirigentes das fábricas, que utilizam o sistema *just-in-time*, conseguem reduzir a quantidade econômica de encomenda, aproximando-a de uma unidade. O sistema *just-in-time* (“apenas a tempo”) e o método “kanban” (placa visível) são elementos fundamentais para o novo sistema de administração da produção, importantes para estimular a iniciativa operária em direção aos objetivos da empresa, qualidade e produtividade máximas. O operário com iniciativa torna-se um trabalhador flexível e adota uma conduta ativa, que passa a ser sinônimo de atitude “não-burocrática”.

Ainda sobre o toyotismo, é grande o debate sobre a possibilidade de ser essa organização produtiva algo extremamente novo no que diz respeito ao fordismo.

Tal problemática, apontada substancialmente por Wood (1991), remete para a existência de uma gama de autores como Tolliday e Zeitlin (1986) que indicam os métodos e práticas japonesas enquanto uma ruptura com o fordismo, introduzindo um sistema qualitativamente novo, o qual estes autores, seguindo Piore e Sabel (1984) irão chamar de *especialização flexível*.

Wood (1991) aponta ainda para a existência de um pensamento associado à idéia de que o toyotismo significa, na verdade, *um aperfeiçoamento* do fordismo. Citando Roobeck (1987), criador da expressão *japonização do fordismo*, Wood (1991, p.29) justifica essa possibilidade pois: “No ocidente, o fordismo desenvolveu-se nos marcos de um Estado do



Bem-Estar, com sindicatos fortes e acordos políticos corporativistas, condições que [...] estão ausentes no Japão.”

Longe de entrar em tal debate conceitual, consideramos inegável a idéia de que o toyotismo apresenta, de fato, processos de trabalhos diferenciados em relação ao fordismo. Contudo, partilhamos da visão de autores como Felipe Luiz Gomes e Silva (2001) e Giovanni Alves (1999) que defendem ser o toyotismo uma etapa avançada do processo fordista por simplesmente possibilitar a intensificação do processo produtivo mediante a *captura da subjetividade operária pela lógica do capital*. Na perspectiva de Giovanni Alves (1999), no campo da gestão da força de trabalho, o toyotismo realiza um salto qualitativo na captura da subjetividade operária pela lógica do capital, o que o distingue, pelo menos no plano da consciência de classe, do taylorismo-fordismo.

Como apontamos anteriormente, a crise capitalista da década de 70 colocou em cheque a perspectiva da intervenção do Estado na Economia e na Sociedade. Mais que isso, tal crise evidenciou as contradições do fordismo, assinalando a necessidade de implantação de novos processos produtivos que desonerassem o capital.

Se o mundo Ocidental se vê mergulhado nessa crise, o mesmo não se pode dizer do Japão que, ao implantar as técnicas toyotistas de gestão da produção, alcança altíssimos níveis de produtividade. A partir desse sucesso, como nos aponta Giovanni Alves (1999), diversas técnicas desse modelo são importadas, com diferentes ênfases, por diversos países e setores. Primeiramente observamos a chegada no mundo ocidental dos *CCQ's* (círculos de controle de qualidade) juntamente com o *kanban* e o *just-in-time*. Posteriormente veremos a chegada de outros elementos, como o *TQC* (Total Quality Control), *Kaizen*, técnica do *5S's*, *TPM* (Total Productive Maintenance) entre outros.

Muito mais que ser uma alternativa às contradições fordistas, o padrão japonês torna-se o mais adequado à nova realidade do capitalismo neoliberal pois, como já dissemos, através do envolvimento do trabalhador nos processos produtivos de controle de qualidade etc, consegue capturar a subjetividade operária, colocando nela, exclusivamente nela, a responsabilidade pelo sucesso ou pelo fracasso de determinada organização.

A construção desta eficiente forma de produção que não dispensa a ativa participação humana – um corpo de funcionários sempre dispostos – exige uma sofisticada forma de gestão da força de trabalho, isto é, uma nova forma de gerenciamento da subjetividade humana. O processo de “conscientização dos operários” – inculcar uma idéia da qualidade – requer a internalização da concepção administrativa de que os erros cometidos durante o trabalho devem ser descobertos na fonte. A introdução deste conceito vai exigir [...] a criação de trabalhadores multifuncionais (desespecializados) e, fundamentalmente, a

construção de novas relações industriais nas quais esteja presente a coerção direta do mercado. (SILVA, 2001, p.148).

O combate ao sindicato combativo, em detrimento dos sindicatos de empresa ou de colaboração, como apontam Watanabe (1993) e Hirata (1988), é outro ponto significativo para o estabelecimento de tal sujeição do trabalhador em relação ao capital. Segundo a autora a *relação amistosa entre capital e trabalho* se dá mediante uma relação direta entre salário e produtividade, o que, para Felipe Luiz Gomes e Silva (2001), produz um determinado tipo de “identificação da classe operária” com os destinos da empresa.

Originadas do Japão, tais proposições se tornarão tendências mundiais no novo contexto sócio-econômico dos anos 90, isto é, no contexto da globalização. Nesse momento, como decorrência da falência do modelo de intervenção do Estado na Economia, assistiremos a estruturação de uma conjuntura baseada na chamada *acumulação flexível*, isto é, na flexibilização dos processos de trabalho e introdução de novas tecnologias – como a robótica, por exemplo – na flexibilização e mobilidade dos mercados de trabalho e na flexibilização dos produtos e dos padrões de consumo.

No que diz respeito à flexibilização dos processos de trabalho, incluindo aí a automação, para autores como Beynon (2002, p.12) tais processos apresentam como consequência a “introdução de diversas formas de cortes de pessoal combinadas com procedimentos e técnicas cujo objetivo é o aumento da produtividade por parte dos remanescentes.”

Além dessa flexibilização dos processos de trabalho, observa-se também a flexibilização e mobilidade nos mercados de trabalho, a partir da qual se torna nítida a substituição das formas clássicas de emprego regular em detrimento de novas modalidades, como a terceirização, por exemplo. Mais uma vez sob a análise de Beynon (2002, p.18), assistimos à emergência do trabalhador *hifenizado*:

Está claro que a antiquada força de trabalho característica dos anos 50 foi severamente atingida. A dos anos 90 é composta de um sem-número de diferentes tipos de empregados: trabalhadores de tempo parcial (part-time-workers), temporários (temporary-workers), de emprego casual (casual-workers) ou mesmo por conta própria (self-employed-worker).

Por fim, assiste-se ainda a flexibilização dos produtos e dos padrões de consumo, como bem ilustra Harvey (1992, p.148):

[...] a acumulação flexível foi acompanhada na ponta do consumo; portanto, por uma atenção muito maior às modas fugazes e pela mobilidade de todos os artifícios de indução de necessidades e de transformação cultural que isso significa. A estética relativamente estável do modernismo fordista cedeu lugar a todo o fermento, instabilidade e qualidades fugidias de uma estética pós-moderna que celebra a diferença, a efemeridade, o espetáculo, a moda e a mercadificação de formas culturais.

Resgatando a discussão referente à flexibilização dos processos de trabalho – alvo maior de discussão nesta pesquisa – necessário apontar que tal acumulação flexível, seja no âmbito do processo de trabalho ou nos padrões de consumo, constitui, na verdade, um processo de precarização da condição do trabalhador.

Os processos de automação como resultado do desenvolvimento tecnológico, associados às práticas neoliberais de afastamento do Estado da economia e, por consequência do fim das políticas de geração e manutenção de empregos trarão como resultado a perda da capacidade dos trabalhadores de organização e reivindicações de direitos. Nos dizeres de McIlroy (2002), em referência à desregulamentação praticada pelo governo Thatcher (1979-90) no Reino Unido, mas que pode ser estendida a uma conjuntura ocidental, afirma que

Os anos 80 e 90 demonstraram a natureza reativa, frágil e contingente do poder sindical: ele teve um refluxo em todos os níveis, do local de trabalho ao Estado-nação. [...] O padrão benevolente da regulamentação autônoma do trabalho, dos sindicatos livres, da livre negociação do pleno emprego e de um Estado que apóia os sindicatos foram dissolvidos talvez para sempre. (McILROY, 2002, p.64).

Entretanto, de maneira contraditória ao fato dos trabalhadores se sujeitarem a um ritmo maior de produção e redução de direitos como forma de manutenção de suas empregabilidades, na atual conjuntura de flexibilização são, por outro lado, vistos como os recursos mais valiosos de uma organização! Nesse sentido,

[...] as companhias “enxutas” e suas gerências põem mais e mais ênfase sobre a necessidade de envolver seu quadro de funcionários, de desenvolver o “trabalho em equipe” e de incrementar a educação e as oportunidades de treinamento disponíveis para os empregados, considerados como os recursos mais valiosos de qualquer corporação. (BEYNON, 2002, p.17).

Tais práticas, portanto – longe de considerar evidentemente o trabalhador enquanto o recurso mais importante da organização – configuram, na verdade, um ponto a mais no sentido de envolver o trabalhador no processo produtivo, a fim de alcançar cada vez mais produtividade.

Gorz (2005, p.18), citando o trabalho de Veltz (2001), em referência aos procedimentos de informatização industrial típicas da reestruturação produtiva, afirma que:

A comunicação e a cooperação entre operadores são partes integrantes da natureza do trabalho. O desempenho depende, sobretudo, dos aspectos sistêmicos e das relações entre os indivíduos[...]. Não é a soma do trabalho dos indivíduos que conta, mas a qualidade e a pertinência das comunicações amarradas em torno do sistema produtivo.

Dessa forma, se o novo processo produtivo depende da soma de esforços de diversos trabalhadores em detrimento de sujeitos unitários, haveria, para o autor, uma suposta impossibilidade de mensuração do desempenho individual e de estabelecimento de meios e os procedimentos para se obter determinados resultados. Para ele:

A impossibilidade de mensurar o desempenho individual e de prescrever os meios e os procedimentos para chegar a um resultado conduz os dirigentes da empresa a recorrer à “gestão por objetivos”: eles “fixam objetivos aos assalariados; cabendo a eles desdobrar-se para cumpri-los. É o retorno ao trabalho como prestação de serviços”, o retorno do *servicium, obsequium* devido à pessoa do suserano na sociedade tradicional. (GORZ, 2005, p.18, apud VELTZ, 2001, p. 69).

De qualquer forma, muito mais que discutir se o padrão toyotista assume características que o torne totalmente distinto ou não do fordismo, parece-nos inegável que a adoção de novas estratégias produtivas, associadas à redução de mão-de-obra e, principalmente, à mudança da gestão do processo de trabalho, constituem hoje uma realidade, presente nos mais diversos contextos produtivos, como pretendemos demonstrar adiante.

### 1.1 A Especificidade Brasileira.

Entendemos que o processo de transição do padrão fordista para o flexível coloca-se como realidade global nas nações industrializadas, em menor ou maior grau, principalmente no que diz respeito aos processos de reestruturação produtiva, desenvolvimento tecnológico, redução dos contingentes operários, mudança na gestão do trabalho e, por conseguinte, precarização.

Entendemos ainda que qualquer menção ao *padrão fordista* traz consigo uma imediata e justa associação à conjuntura européia do Pós-Guerra, em que a *presença do Estado* na economia e sociedade como fomentador da produção e do *bem-estar social* eram, por assim dizer, inequívocas, para realidade daquele continente.

Para autores como Melo (1995) a implantação de um modelo de intervenção social do Estado estaria baseada em um conjunto mínimo de características. Para o autor:

De forma sintética, pode-se afirmar que a intervenção social do estado esteve informada por três movimentos: de inclusão (primeiro, servidores públicos e trabalhadores industriais, e depois, camponeses e domésticas); de ampliação das categorias de risco e necessidade (do seguro-acidente até o seguro-desemprego); e de elevação substantiva do nível de benefícios do sistema. (MELO, 1995, p. 42).

Com base nas afirmações acima, seria no mínimo precipitado afirmar que estaríamos abandonando, no distanciamento de nosso Estado, qualquer tipo de benefício como o apresentando neste parágrafo. Ademais, como nos afirma Fiori (1995), no Brasil, a intervenção do Estado na economia não teve, diferentemente da Europa, uma conotação social. Buscava-se aqui, nada mais que um desenvolvimento industrial, sob uma orientação cepalina de que o progresso na periferia somente seria possível com o braço governamental. Para este autor, se houve qualquer conjuntura que aproximasse o país de uma situação de quase “pleno emprego”, isto deve ser visto como consequência e não fim da atuação de regimes que visavam puramente o crescimento econômico distante de qualquer prerrogativa social clássica.

Apenas a título de contraposição à argumentação de Fiori (1995), não se pode desprezar, por outro lado, o estabelecimento de uma série de direitos no Brasil decorrentes da organização dos trabalhadores. Talvez o exemplo mais significativo esteja associado a conquistas relativas à estabilidade no trabalho, lei que garantiu, aos trabalhadores rurais expulsos do campo pelo fim do sistema de colonato, direito à indenização.<sup>2</sup>

De qualquer forma, se evidentemente nos distanciamos do modelo clássico europeu de intervenção do Estado na economia e sociedade, como forma de geração de emprego e, principalmente de políticas de bem-estar social, parece, contudo, que o modelo adotado caracterizado pela redução de direitos e flexibilização das relações de trabalho é, aparentemente, o mesmo.

Contudo, interessante a afirmação de Nilton Vargas (1985), em trabalho a respeito da implantação e disseminação do Taylorismo no Brasil, que já apontava para uma “marca” peculiar substancial de nossa realidade:

---

<sup>2</sup> A esse respeito, ver FERRANTE (1973) e VIANNA (1976).

Enquanto Taylor e Ford propunham explicitamente como peça fundamental de suas propostas o aumento dos salários em razão do aumento da produtividade ou da intensificação do trabalho, no Brasil os empresários e seus técnicos sempre ocultaram esta faceta do Taylorismo. O nosso processo de industrialização vem se processando, principalmente nos últimos vinte anos, sem os trabalhadores participarem dos resultados econômicos de nosso desenvolvimento econômico – pelo contrário, os seus salários vêm sendo reduzidos. (VARGAS, 1985, p.163).

Portanto, acreditamos que são inegáveis as distinções entre a realidade brasileira e europeia no tocante a direitos e atuação do Estado no fomento de um quadro de bem-estar social.

Seja como for, acreditamos ser inegável também a atuação, em ambos os casos, dos trabalhadores na busca por maiores direitos e melhores condições de vida. De forma contínua – e como premissa à continuidade do presente trabalho – pensamos ser também inegável a implantação, tanto lá quanto cá, de todo um conjunto de medidas de caráter neoliberal, principalmente nos anos 90 (privatizações, redução e flexibilização dos direitos trabalhistas), e de inserção de posturas associadas ao processo de flexibilização e precarização do trabalho, conforme pretendemos demonstrar.

## 2 TRABALHO E AGROINDÚSTRIA SUCROALCOOLEIRA: DA REGULAÇÃO AO MERCADO

### 2.1 Breve histórico da agroindústria sucroalcooleira em São Paulo: Estado, empresários e gestão do trabalho.

Pode-se dizer que o processo de desenvolvimento industrial brasileiro adotado a partir de 1930 e intensificado na década de 50 do século XX apresenta como uma de suas principais características a atuação do Estado.

Seja na industrialização de base perpetrada por Vargas, no nacional desenvolvimentismo de JK ou ainda na modernização conservadora ocorrida durante os governos militares, é certo que a atuação do Estado enquanto um agente propulsor e regulador tornaram-se marcas presentes na estrutura produtiva nacional.

Nesse sentido, a criação de grandes projetos em diversas áreas com o desenvolvimento das indústrias de base – cimento, ferro, álcalis – bens de capital e o desenvolvimento do setor de bens de consumo, mediante a chegada das empresas multinacionais e a implantação de políticas de controle de importações são pontos cruciais dessa atuação governamental que, em termos gerais, garantirá a consolidação da base industrial brasileira.

No que diz respeito ao setor agrícola a atuação do Estado nesse período também é marcante. Se no governo Vargas, segundo Garcia e Palmeira (2001), assistimos à criação dos Institutos Isolados, como o IAA, Instituto do Açúcar e do Alcool e do IBC, Instituto Brasileiro do Café, dentre outros, que tinham por objetivo a planificação da produção agrícola com vistas ao mercado externo, a partir dos anos 60 veremos, segundo Delgado (1985), a consolidação do chamado Complexo Agroindustrial Brasileiro.

Definido por Müller (1989) enquanto um processo que se caracterizará, grosso modo, pela industrialização do campo, para Delgado (1985, p 34), o Complexo Agroindustrial Brasileiro “caracteriza-se, fundamentalmente pela implantação, no Brasil, de um setor industrial produtor de bens de produção para a agricultura”, resultado da implantação do SNCR (Serviço Nacional de Crédito Rural) que através da criação de um sistema bancário institucionalizado realizou financiamentos à grande lavoura, possibilitando a mudança da base técnica de nossa produção rural, agora menos dependente da natureza e da força de trabalho e mais articulada com a indústria produtora de insumos e com a indústria processadora de produtos naturais.

Contudo, longe de abandonar nosso passado agrícola, haja vista a continuidade da preponderância da grande lavoura, tal processo, ao contrário, continuará a incentivar esse setor, visto agora, entretanto, não como atividade fim em si mesma, mas como atividade pela qual conseguiríamos obter divisas necessárias para viabilizar o processo de substituição de importações.

Buscava-se, predominantemente, compatibilizar o crescimento industrial, em plena ênfase na década dos cinquenta e parte dos sessenta, com a obtenção de divisas a partir das exportações agrícolas para viabilizar o processo de substituição de importações, assim como abastecer o mercado interno de alimentos e de algumas matérias-primas industriais. (DELGADO, 1985, p. 21).

Entretanto, muito embora a atuação do Estado na agricultura no Brasil tenha ocorrido com o intuito de modernização, é fundamental contextualizar a que tipo de modernização fazemos referência.

As bases escolhidas para o desenvolvimento do setor, especificamente a partir do período dos governos militares, consistiram no incentivo à grande lavoura, ao incremento do crédito rural aos grandes produtores das regiões centro-sul, em detrimento dos pequenos produtores. Em síntese, como mais uma vez nos aponta Delgado (1985, p. 43, 44 e 47), a modernização da agricultura no Brasil é uma modernização conservadora pois, por mais que se tenha investido em modernas técnicas que acabaram por solidificar o Complexo Agroindustrial Brasileiro, ainda assim não houve qualquer tipo reestruturação em nossa estrutura fundiária. Mais ainda: a marginalização de pequenos produtores – e do próprio trabalhador rural – acabou intensificando a desigualdade existente no campo, haja vista o aumento da concentração fundiária e do êxodo rural daí resultantes.

A esse respeito, considerável a análise de Müller, segundo a qual o processo de industrialização/modernização do campo ao ser parcial, localizado – geográfica, econômica e socialmente – estabeleceu condições de produção gerais que tornariam inviável qualquer outra linha de produção. Nas palavras do autor:

[...] a experiência desses vinte anos revelou à sociedade que o estilo de industrialização “liberal”, produtivista – respaldado no autoritarismo político que não admitiu debate algum a respeito de fins alternativos sobre uma modernização desejada por muitos – não operou como uma mancha de óleo, incorporando os produtores à sociabilidade moderna e melhorando as condições de vida de boa parte dessa gente. [...] cabe aqui uma breve observação sobre o processo de industrialização do campo, parcial sem dúvida, mas com tendência à generalização, que produziu novas desigualdades técnicas, econômicas, organizacionais e regionais. Vale dizer que a tendência à homogeneização das condições de produção e distribuição provocadas pela incorporação da



agricultura à lógica industrial, ao tempo em que acentuou as desigualdades entre o setor dinâmico e o atrasado da agricultura, provocou novas desigualdades segundo o modo e o grau em que foram afetadas as linhas produtivas, as regiões e as localidades (MÜLLER, 1989, p.77-78).

O conservadorismo, aliás, parece ser algo que se mostrará presente não apenas no processo de modernização tecnológica, mas também no que diz respeito aos processos de relacionamento entre capital e trabalho.

Mesmo no período que antecede ao processo de modernização supracitado, observa-se na agricultura brasileira a reprodução de formas não monetárias de pagamento ao trabalho, que condicionavam o desenvolvimento das relações de trabalho tipo colonato, resultantes, segundo Stein (1997), da identificação do proprietário de terra à mesma figura do dirigente da produção agrícola, que permitiria, segundo a autora,

[...] que o preço da terra (preço de compra) não tenha um custo de produção e, desse modo, pode esta personagem repassar a terra em posse, evitando que o trabalho tenha um “custo” monetário [...] mesmo que a propriedade da terra não seja um custo da produção, o monopólio da propriedade fundiária é, evidentemente, uma condição para o desenvolvimento e reprodução do capital, porque cria contingente de trabalhadores dependentes para a subsistência da venda de sua força de trabalho[...]. (STEIN, 1997, p.12-13).

Dessa forma, para a autora, a propriedade e renda da terra, bem como a submissão da força de trabalho, possibilitariam ainda a “reiteração e a vigência de mecanismos de intensificação do trabalho livre”.

Mesmo que tais modalidades foram passíveis de extinção no início dos anos 60<sup>3</sup>, com a atuação das Ligas Camponesas, e a formação de uma rede de sindicatos em grande parte dos municípios brasileiros através da CONTAG, o resultado atingido parece não ter constituído, ao contrário do que se esperava, uma verdadeira emancipação para o trabalhador rural.

Nesse momento, a instauração do Direito do Trabalho, ao restringir as formas de dominação tradicionais, tornando o grande proprietário devedor de seu dependente com relação a um conjunto de garantias trabalhistas mínimas, tornou perigosas e onerosas as estratégias de subserviência que eram impostas a moradores e colonos. Diante do risco de demandas trabalhistas, tácita a atuação de proprietários na redução maciça de agregados e colonos.

---

<sup>3</sup> Para aprofundamento da questão da atuação das lideranças sindicais rurais no período anterior ao da modernização a qual fazemos referência, precisa e pormenorizada a análise de STEIN 1997, segundo a qual a construção dos sindicatos rurais foi peça fundamental para a conquista de direitos mínimos ao homem do campo.

Garcia e Palmeira (2001), em alusão às modificações acima delineadas, afirmam que:

Esse verdadeiro movimento de “desconstrução” de relações sociais teve efeito sobre a totalidade do espaço social [...] o conjunto dos participantes das plantations tradicionais se viu obrigado a gerir, em condições desiguais segundo os recursos materiais e simbólicos de que dispunha, a reconversão de suas posições, de suas práticas e de suas categorias de pensamento e de percepção de mundo. Cabe registrar que a maior parte dos antigos moradores e colonos foi submetida a um processo de pauperização, porque se viram expropriados de suas condições tradicionais de existência, sem que isso signifique que tenham se transformado em um novo proletário rural, titular de direitos e obrigações. Com efeito, a ter de deixar os grandes domínios [...] o destino de boa parte dos contingentes de antigas famílias de trabalhadores residentes das grandes plantações foi o de migrar pra cidades mais próximas das propriedades onde antes se abrigavam. (GARCIA; PALMEIRA, 2001, p.63-64).

Ainda assim, a modernização tecnológica do campo, advinda da atuação estatal na criação de políticas de crédito rural no período e 1965-80, não significará qualquer tipo de melhoria nas condições de vida do trabalhador rural. Ao contrário: causará imenso processo de êxodo rural agora de pequenos produtores, não participantes do processo de modernização, causando ainda, na visão de Müller (1989, p. 63), impactos na parte variável da composição orgânica do capital ou das “formas de trabalho” (extinção do colonato, emergência e expansão dos bóias-frias e empregados permanentes etc.).

Sobre esses últimos, fundamental a concepção de que foram postos enquanto cidadãos de segunda categoria, uma vez que, embora integrantes de uma nova *forma de trabalho*, não irão possuir os mesmos direitos dos trabalhadores do mundo urbano. Nesse sentido, são notórias e extensas as produções que retratam o perfil do tipo de trabalho por eles desenvolvido, bem como a maneira autoritária como se processava a gestão desses trabalhadores.

Em síntese, é inegável, portanto, que nesse período a prática agrícola estabeleceu-se enquanto uma forma de desenvolvimento da atividade industrial, sendo destinada ao mercado externo, objetivando acumulação de divisas, que fomentariam a substituição de importações. Para tanto, necessária sua *modernização*, ou como nos afirma Delgado (1985, p. 34), “necessária a industrialização dos processos de produção rural, mediante financiamento estatal”, razão que fará com que esse mesmo setor torne-se ainda mercado consumidor dessa indústria nacional então emergente.

Sobre o desenvolvimento da agroindústria canavieira paulista, alvo de nossa discussão, o processo há pouco caracterizado – de industrialização e modernização conservadora do campo, sob os auspícios do Estado – também se fez presente.

Como muito bem apontado por Bray (2000, p. 55) em alusão ao setor, “A presença do Estado sempre foi um fator fundamental no processo de crescimento econômico e social do país. Desta maneira, a abrangência histórica da ação estatal se confunde com a consolidação e expansão do capitalismo.”

Segundo Alves (1991), a cana-de-açúcar para São Paulo surgirá enquanto cultura de interesse a partir da crise de 1929. Ainda consumidor do açúcar nordestino, o Estado vê, na introdução dessa lavoura, alternativa plausível de estabilidade – haja vista a criação do IAA em 1933 e de sua atuação como regulador e incentivador do setor – em detrimento ao café, produto historicamente mais suscetível às oscilações no mercado internacional.

Em relação a essa mudança de culturas em São Paulo, advinda da crise de 29, Alves (1991) sintetiza que:

A cana-de-açúcar se expandirá, a partir de 30, nas antigas áreas de café, alcançando no final da década mais de 100 mil hectares plantados no Estado e já se equiparando em magnitude com a produção de Pernambuco. [...] Os fazendeiros do café encontraram no açúcar a cultura capaz de proporcionar a rentabilidade sem os riscos das bruscas oscilações de preço no mercado internacional. Ao mesmo tempo, a fertilidade relativa das terras paulistas será um atributo adicional para garantir a rentabilidade desejada, comparativamente a outras regiões produtoras de solos mais pobres. (ALVES, 1991, p.17-18).

A partir dos anos 60 – momento em que São Paulo já se encontra como principal produtor nacional de açúcar e álcool – o setor intensifica seu desenvolvimento interno mediante a possibilidade de ampliação de participação agora no mercado internacional.

Tal fato, motivado pela alta do preço do açúcar no mercado internacional, e pelo rompimento de relações diplomáticas entre Estados Unidos e Cuba (fornecedora preferencial do produto a esse país), possibilitou franco processo de desenvolvimento da região centro-sul do Brasil que, segundo Bray (2000, p.37), “ [...] encontrando-se melhor estruturada, passou a colaborar na colocação do açúcar brasileiro no mercado externo, com preços competitivos”.

Dessa forma, ainda segundo o autor:

O poder estatal passou a apoiar a concentração e centralização de recursos, favorecendo o desenvolvimento intensivo do capitalismo, ao mesmo tempo que as decisões econômicas e políticas do Estado passaram a ser influenciadas pelo capital monopolista nacional e multinacional. (BRAY, 2000, p. 38 - 39).

Apoio este, aliás, que promoverá a concentração e centralização de recursos na região centro-sul, especificamente no Estado de São Paulo em detrimento de outras regiões. Talvez pelo fato de ser esse estado o mais bem aparelhado em termos de infra-estrutura industrial e

de escoamento, que resultou no maior crescimento da capacidade produtiva instalada, é fato que nele se encontrarão as maiores médias de produção, bem como as maiores unidades produtoras e, obviamente, os maiores incentivos produtivos.<sup>4</sup>

A idéia de que os investimentos estatais se farão presentes nas localidades em que já haveria uma certa estruturação também se faz presente na análise de Denise Elias (2003), que a despeito da proeminência da Região de Ribeirão Preto dentro do Estado de São Paulo como região de maior recebimento desses investimentos afirma que:

Os grandes investimentos foram dirigidos às áreas já dotadas de condições favoráveis a atender às necessidades demandadas pela produção agrícola moderna, como infra-estrutura de transporte, armazenamento, comunicações, energia etc. ou em condições de rapidamente desenvolvê-las. Caracteriza-se, desse modo, a existência de áreas mais receptivas à modernização da agricultura, entre as quais destaca-se a região de Ribeirão Preto. (ELIAS, 2003 p. 71).

Em concomitância a esse processo – ou responsável por ele – fundamental mais uma vez a análise de Bray (2000):

O saldo exportador após 60 colocou em choque a tradicional forma de se produzir cana-de-açúcar, provocando a utilização de variedades dotadas de maior teor de sacarose, com a redução de seus custos unitários, por saco de açúcar produzido, com o cultivo de menores áreas, conseqüentemente redução nas despesas de cultivo e colheita, procurando melhor qualidade e rentabilidade.(BRAY, 2000, p. 43).

Tal processo de modernização, contudo, encontrará caminho de desenvolvimento mais significativo – em se tratando do Estado de São Paulo – a partir da implantação e desenvolvimento, já na década de 70, do PROÁLCOOL, programa federal que objetivava o aumento da produção de álcool a partir da cana-de-açúcar com vistas à substituição da gasolina. Tal programa deve ser entendido amplamente dentro da égide dos grandes projetos governamentais do Estado Brasileiro, apresentando-se como solução mais adequada de combate às crises do petróleo – que na Europa darão início ao desmantelamento do Estado de Bem-Estar social ao mesmo tempo em que, no Brasil, extinguirão o famoso “Milagre Econômico”.

Muito mais que resolver uma questão puramente energética, a criação do PROÁLCOOL, na concepção de alguns autores constituirá, também, uma alternativa de

---

<sup>4</sup> Para a comprovação estatística acerca dos processos apresentados, ver Bray 2000, bem como as citações que este autor faz sobre Queda (1972) e Szmrecsányi (1978).

resolução da crise do setor advinda da retração das exportações do açúcar nesse mesmo momento, o que demonstra claramente a atuação de tutela do Estado para com esse setor. Mais uma vez Bray (2000), em referência à criação do programa, afirma que:

[...] o Estado Nacional veio a resolver: 1º) o problema do usineiro – com dívidas via Fundo Especial de Exportação e 2º) a questão dos fabricantes de equipamentos industriais do ramo, que tinham se estruturado para fazer frente ao Programa de Racionalização da Agroindústria Açucareira / Alcooleira. (BRAY, 2000, p. 56).

Assim, diferentemente da atuação governamental em outros setores agroindustriais, no caso específico da cana-de-açúcar, parece-nos que tal atividade passa, principalmente a partir do PROÁLCOOL, a ser vista enquanto atividade fim em si mesma, haja vista que parece não haver, por parte do Estado, preocupação com relação a outros setores envolvidos direta ou indiretamente com o programa, como nos aponta Ramos (1983, p.231-2), citado por Bray (2000, p.56):

[...] um plano de implicações tão importantes na economia brasileira acabou sendo para atender especialmente os interesses dos grandes produtores do subsetor em estudo (usineiros e produtores de equipamentos ‘tradicionais’) e, por isso mesmo, enquanto não fossem equacionados os problemas decorrentes dos interesses de outros setores envolvidos (exemplo da indústria automobilística, que demorou muito para se integrar) aquele plano não se firmaria efetivamente.

Ainda sobre a idéia de que podemos considerar a produção do álcool como atividade voltada a si mesma, distante de preocupações com outros setores da economia, fundamental a análise de Alves (1991), que aponta todo o arranjo criado para tornar o álcool enquanto combustível factível de utilização: manutenção artificial dos preços dos combustíveis derivados do petróleo, financiamentos, a juros baixíssimos e com gigantescos prazos para pagamento, visando a aquisições de terras e de implantação de novas destilarias. Nesse sentido, a respeito do crescimento vivenciado pelo setor, decorrente desse processo, que entre 1975 a 1986 atinge a impressionante marca de 35,6% anuais, sintetiza o autor:

Este crescimento pode ser creditado ao Estado, que garante, numa ponta do processo, o capital para a compra da destilaria e para a compra da terra, e na outra, o preço da compra da produção, através de sua estatal, a Petrobrás, encarregada de distribuir o produto, junto com outras empresas, diretamente ao mercado consumidor, através de sua rede de postos de abastecimento. (ALVES, 1991, p.40).

Dessa maneira, como se percebe, tal setor será amplamente apoiado pela iniciativa governamental, tornando-se um dos maiores recebedores de incentivos, seja na forma de investimentos diretos, seja na forma de subsídios<sup>5</sup>. Entretanto, de maneira diferente da maioria dos outros setores do CAI, a agroindústria canavieira objetivará de forma mais proeminente o mercado interno, principalmente a frota automobilística que então se formava.

O PROÁLCOOL – programa responsável pelo intenso processo de modernização do setor, especificamente no Estado de São Paulo – pode ser subdividido em três grandes períodos: os dois primeiros, caracterizados pelo intenso patrocínio estatal e o terceiro, a partir de 1985/86 em que o governo federal suspende os financiamentos e investimentos passando o setor a atuar de acordo com as condições existentes. Dessa forma, a retração do setor seria eminente.

Tal momento, caracterizado como de intenso desalento produtivo para o setor, não obstante o fato de que este deveria, pela primeira vez, “caminhar com as próprias pernas”, atinge sua magnitude mais emblemática quando, no governo Collor (1990-1992), é extinto o antigo IAA, medida que explicitava o caráter neoliberal de afastamento do Estado da economia e dos setores produtivos nacionais, típica daquele governo e dos outros que se seguiram.

Como grande consequência desse processo – de afastamento do Estado – pode ser observada a necessidade de emergência de um novo padrão de desenvolvimento e articulação para a agroindústria, conforme bem aponta Mazzali (2000, p. 18), segundo o qual:

A retomada da “visão liberal”, associada à crise fiscal do Estado brasileiro, colocou em xeque o padrão de desenvolvimento agroindustrial. Ao se desvencilhar do papel de financiador e de patrocinador da modernização, o Estado enfraqueceu as bases que sustentavam as articulações entre os agentes, deixando “em aberto” o campo de opções estratégicas para sua atuação, gerando, assim, o ambiente para a reestruturação das articulações.

Pode-se considerar dessa forma que, dentre as opções existentes – se é que outras opções efetivamente existiam – a adoção pelo processo de reestruturação produtiva, desenvolvimento tecnológico e implantação de novas formas de gestão da mão-de-obra, típicas do ideário neoliberal, será a opção escolhida, tanto para a esfera industrial quanto para a agroindustrial.

---

<sup>5</sup> O histórico do patrocínio estatal para com o setor é extenso. Para aprofundamento e mesmo justificativa da proposição apresentada, pormenorizada a análise de Francisco José da Costa Alves, em sua tese de Doutorado pela UNICAMP: *Modernização da Agricultura e Sindicalismo: Lutas dos Trabalhadores Assalariados Rurais da Região Canavieira de Ribeirão Preto*, especificamente as páginas 36 a 49.

Especificamente no setor canavieiro, tal idéia é corroborada por Alves (1991), ao afirmar que somente a modernização do setor possibilitaria a sobrevivência diante do fim dos incentivos por parte do Estado. Nas palavras do autor:

Fica claro para os produtores, principalmente após 1983, quando cessam os incentivos do programa à instalação de novas destilarias e à aquisição de terras, que a produtividade agrícola e industrial é instrumento fundamental para a sobrevivência do setor. [...] Dessa forma, passa a haver um grande incentivo à modernização do setor. O incentivo à produção do álcool irá contribuir para que seja implementado com maior dinamismo mudanças em todas as fases de produção, tanto na produção de cana quanto na produção do álcool [...]. (ALVES, 1991, p. 49).

## 2.2 Crise do Estado, mundialização e gestão do trabalho.

Pode-se considerar que as transformações ocorridas no capitalismo a partir dos anos 70 do Século XX, configuradas com base na idéia de distanciamento do Estado da economia e no ressurgimento da prerrogativa liberal que culminaram nos processos de reestruturação produtiva e flexibilização das relações de trabalho, afetaram de modo direto a realidade brasileira.

Com relação à produção industrial, o Brasil assiste, a partir dos anos 80, a uma tentativa, por parte das empresas do setor, em se adequar aos mercados internacionais, especificamente em termos de competitividade e qualidade. Essa tendência de visualização dos mercados internacionais, resultado das pressões para o aumento das exportações diante da retração do mercado interno e da necessidade de novas divisas para o pagamento da dívida externa então crescente, fará com que as indústrias brasileiras, nos dizeres de Leite (1994, p. 564), sejam responsáveis

[...] pela busca de inovações tecnológicas que visavam aumentar a eficiência das empresas e pela substituição das políticas repressivas de gestão de mão-de-obra por formas menos conflituosas que permitissem às empresas contar com a colaboração dos trabalhadores na busca da qualidade e produtividade.

Tal contexto relaciona-se, por um lado, a nosso processo de redemocratização e ao ressurgimento do movimento operário, e, por outro, pela disseminação da ideologia neoliberal defensora do Estado mínimo que, de forma sistemática pressionam essas mesmas indústrias de produção em série a adotarem modelos de gestão menos autoritários e mais independentes em relação ao Estado, respectivamente.

Dessa forma, nos anos 90, observaremos a introdução de toda uma série de novas tecnologias na esfera produtiva, ao mesmo tempo em que os modelos de gestão da mão-de-obra baseados no toyotismo também se farão presentes, como bem frisou Leite (1994).

No caso da agroindústria, vivenciaremos processo semelhante, porém mais dramático, haja vista o papel de centralidade do Estado no padrão de desenvolvimento e de suporte do setor.

Considerando que o Estado situava-se no centro do padrão de desenvolvimento agroindustrial, inaugurado em meados dos anos 60, como patrocinador, legitimador e financiador das articulações entre os diferentes agentes econômicos, a desarticulação do seu aparato de regulação, sem que se defina um novo papel, representou uma desorganização dos interesses rurais e, mais significativamente, uma quebra na orientação e sentido do comportamento desses agentes. (MAZZALI, 2000, p. 34).

O distanciamento ao qual o autor se refere acabou por demandar a necessidade de novos arranjos produtivos agora autônomos em relação à antiga proteção do Estado. Ainda para o autor:

A partir dos anos 80, a noção de complexo agroindustrial foi colocada em xeque enquanto aparato conceitual para a apreensão da dinâmica do setor, uma vez que os elementos básicos que lhe deram sustentação – um padrão de desenvolvimento tecnológico que tem por referência os princípios da “Revolução Verde”; um estilo de inserção da agricultura no mercado internacional e um determinado perfil de intervenção do Estado – sofreram profundas alterações. Assim, a coincidência do arrefecimento da atuação do Estado com a emergência de um processo de “reestruturação”, que atinge a indústria como um todo, conduziram forçosamente a um quadro de maior flexibilidade, elevando o grau de autonomia dos agentes econômicos. (MAZZALI, 2000, p. 35).

No caso específico do setor sucroalcooleiro, cujo “distanciamento” do Estado foi oficializado a partir de 1990, momento em que o setor, nos dizeres de Scopinho (1995, p. 53), “passou a orientar-se pela bússola dos grandes blocos comerciais transnacionais que estão sendo constituídos mundialmente, o que tem exigido a aceleração do processo de reestruturação da produção” o rearranjo das estratégias de produção e de gestão industrial será altamente presente.

Graziano da Silva (1981, p. 32) aponta que o progresso técnico na agricultura manifesta-se através de três tipos de inovações: físico-químicas, que atuam diretamente na melhoria da qualidade produtiva do solo; mecânicas, que fomentam o aumento do ritmo



produtivo, mediante utilização de equipamentos em substituição do braço humano; e biológicas que através da engenharia genética produz espécies mais resistentes e produtivas.

Para Denise Elias as modificações acima apontadas foram mais intensas na região de Ribeirão Preto, uma vez que:

Os vultosos recursos creditícios do Estado, seja para a produção de cana, para implantação ou reforma das unidades industriais, para o aumento da produtividade industrial ou para as pesquisas tecnológicas em ambos os setores, permitiram ganhos financeiros extraordinários aos usineiros, especialmente na região de Ribeirão Preto, uma vez que suplantavam as necessidades reais de investimentos diretos. Isso tudo assegurou aos usineiros poderem passar a comprar e modernizar uma parte importante das fazendas que circundavam suas indústrias, culminando com integração da produção agrícola com a industrial, subordinando os poucos produtores que conseguiam resistir ao processo monocultor e de concentração de terras. (ELIAS, 2003, p. 148).

Anterior, evidentemente, ao processo de afastamento do Estado, a condição acima descrita por Denise Elias permite-nos constatar que o processo de modernização, intensificado, é verdade, após os anos 90, no caso da região de Ribeirão Preto era intrínseco à estrutura regional em si. Ainda para a autora:

A modernização da agropecuária da região de Ribeirão Preto implicou processo de utilização intensiva de capital, tecnologia e informação, com intuito de elevar a intensidade e o ritmo do trabalho e, conseqüentemente, aumentar a velocidade de rotação do capital das empresas agrícolas e agroindustriais. [...] Assim, com elevado número de inovações para a produção agrícola, tornou-se possível mudar a base técnica dessa atividade, que passou a utilizar, cada vez mais, produtos industrializados como fatores fundamentais para a produção, adaptando-se às necessidades de maior rentabilidade dos capitais investidos no setor. (ELIAS, 2003, p. 74.).

Embora possamos dizer que a modernização do setor rural esteja presente em todas as fases do ciclo produtivo da cana-de-açúcar, mediante a introdução de inovações biológicas, físicas, químicas etc, tal rearranjo, entretanto, será mais evidente quando observados os processos relacionados à mecanização da base técnica e à introdução de novas formas de organização do trabalho.

Balsadi (2002), em relação à evolução das ocupações agrícolas e não-agrícolas no meio rural paulista nos anos 90 afirmou que:

A cana-de-açúcar tem sido a principal cultura demandadora de mão-de-obra na agricultura paulista. [...] Pelo seu peso na geração de empregos, as mudanças que estão ocorrendo no processo produtivo da cana-de-açúcar devem provocar impactos importantes nas regiões onde é cultivada. A mecanização da colheita

de cana crua e da operação de plantio, que são as atividades que mais empregam trabalhadores no processo produtivo agrícola, deve provocar uma queda sensível no nível de emprego na atividade, podendo parte dos trabalhadores ser reabsorvida em novas funções dentro do novo sistema de produção. (BALSADI, 2002, p. 68).

Nessa mesma perspectiva, a introdução de colhedoras mecânicas para Scopinho (1995) não apenas provocou o aumento de produtividade como também propiciou uma redução significativa da mão-de-obra empregada bem como em seu perfil. Nos dizeres dessa autora:

Com a mecanização da colheita, o perfil ocupacional da atividade rural das usinas tende a modificar-se. A figura do feitor está sendo substituída pelos engenheiros agrônomos e mecânicos e por administradores que planejam e sincronizam os sistemas de transporte e de manutenção necessários para a operacionalização das máquinas. A antiga forma de administração agrícola, realizada por feitores, que consistia basicamente no controle e supervisão do trabalho das turmas está sendo transformada em administração essencialmente industrial (SCOPINHO, 1995, p.65).

No que diz respeito especificamente ao setor industrial, a reestruturação da base técnica ainda é mais substancial, como nos aponta Scopinho (1995), haja vista o fato de que tal processo teve início já nas décadas de 50 e 60 – caracterizadas pela mecanização e automação respectivamente – sendo hoje associado à informatização dos processos produtivos, de controle da produção e de manutenção de equipamentos, bem como a utilização de novos produtos químicos.

Sempre em busca do aumento de produtividade, e agora preocupado com as novas tendências do capitalismo, nota-se ainda no setor a tentativa em conquistar certificações referentes a padrões normativos internacionais 9000, ditados pela ISO (International Standarts Oganization), principalmente durante e após a década de 90.

Como se percebe, o rearranjo produtivo ao qual nos referimos, configurado em seus processos de modernização e reestruturação criaram, portanto, a necessidade da presença de um quadro funcional menor, mais qualificado e mais envolvido, fato que torna possível, a partir de agora, a discussão das alterações das relações entre capital e trabalho específicas do setor.

### 2.3 As “Novas” relações entre capital e trabalho na agroindústria sucroalcooleira.

Uma das grandes características da agroindústria sucroalcooleira, especificamente a do Estado de São Paulo, certamente é a da submissão dos trabalhadores a um intenso processo de exploração, bem como de sujeição a condições extremamente precárias de trabalho.

No caso do trabalhador rural, muito embora os anos 80 tenham sido marcados por uma série de conquistas por parte dos trabalhadores do setor, que a partir da greve de Guariba de 1984 obtiveram, dentre outras coisas, um conjunto mínimo de direitos e de condições de trabalho menos degradantes, é certo que a implantação de “novas” práticas por parte do setor, que visassem manter a sujeição e a super exploração do trabalho, certamente se fariam presentes. Nesse sentido,

[...] o processo de modernização da agricultura, num mesmo movimento, subordina tanto as forças da natureza, quanto os trabalhadores à lógica de valorização do capital, à semelhança do que ele faz com a indústria. [...] No caso da mecanização do corte, ela não é contrária aos trabalhadores ela é a favor da valorização dos capitalistas agroindustriais. (ALVES, 1991, p. 91).

Dessa forma, pode-se dizer que, de maneira correlata à organização desses trabalhadores e a conquista de seus direitos, surge como salvaguarda do setor o desenvolvimento tecnológico, especificamente a mecanização do corte de cana, que a despeito da possibilidade de redução de gigantescos contingentes de funcionários, funcionou como eficiente mecanismo de barganha.

A esse respeito, relevante a análise de Stein (1994, p. 48), que acerca do movimento grevista de cortadores de cana ocorrido na região de Ribeirão Preto, em 1993, afirmou:

A retomada das lutas sindicais dos canavieiros, que se segue à redemocratização do país, em 1985, seria fortemente marcada pela mecanização do corte de cana. Se o corte da cana representava grande absorção de trabalhadores, especialmente no período da safra, o fantasma da possibilidade de sua mecanização expressava alguns entraves para a afirmação de direitos sociais e trabalhistas.

Não obstante à adoção da barganha baseada no uso de colhedoras, em que se instituía a lógica do aumento da mecanização mediante o aumento de direitos, Stein (1994) prossegue na indicação de outros fatores que poderíamos considerar como componentes das então “novas práticas” do setor. Em suas palavras:

Muito além dos índices em que essa mecanização se realizaria, outros índices de espertezas na manipulação da divulgação de dados acerca dela parecem ter ocupado os empresários rurais e seus representantes sindicais na imposição de derrotas econômicas aos trabalhadores, que pareciam ganhar em termos de combatividade sindical. (STEIN, 1994, p. 48).

Ainda sobre gestão da força de trabalho rural do setor sucroalcooleiro, Alves (1991, p.95) nos aponta que a modernização tecnológica contribuiu para elaboração de sistemas computadorizados que permitiriam acesso rápido a informações sobre os trabalhadores, quanto à produtividade, pagamentos etc., que garantiriam também, segundo alguns sindicalistas, o acesso a “[...] informações mais sigilosas, sobre: a participação dos trabalhadores nas greves da região; a proximidade deles com o sindicato; participação em piquetes etc.”, o que obviamente constituiria instrumento a mais de controle da força de trabalho, a famosa *lista negra*, do qual a vinculação do trabalhador significaria, até meados dos anos 90, a exclusão de possibilidade de trabalho nas usinas.

Nesse mesmo sentido, segundo Maria Aparecida Moraes Silva (1999, p.141), “Por meio da *ficha prontuário*, estruturam-se paulatinamente, a gestão política da força de trabalho, a interiorização da dominação e da disciplina. [...] As *listas negras* são os antídotos mais eficazes na correção das condutas, dos comportamentos dos trabalhadores”.

No que diz respeito à gestão da força de trabalho do setor de transformação da agroindústria sucroalcooleira, observaremos também a existência de formas de utilização intensas e autoritárias, caracterizadas, segundo Leite (1994, p. 564), pela

[...] extrema parcelização de tarefas, pelo uso extensivo de mão-de-obra não qualificada, por altas taxas de rotatividade, pela adoção de complexas estruturas de cargos e salários, voltadas para estabelecer a divisão do coletivo operário e controle sobre os trabalhadores.

Muito embora a autora faça referência às chamadas indústrias de série e as automobilísticas, tal forma de gestão da mão-de-obra também poderá ser verificada na agroindústria canvieira, especificamente no setor de transformação.

Associado a um processo de desenvolvimento que contou com amplo e irrestrito apoio do Estado, tal setor carrega sobre si o peso de ser definido historicamente como aquele que mais utilizou mão-de-obra numerosa, desqualificada e migrante, portanto, mais sujeita a processos de trabalho intensos, insalubres, desgastantes e mal-remunerados<sup>6</sup>. Especificamente

---

<sup>6</sup> Consideramos a produção de Maria Aparecida Moraes Silva (1999) como a mais significativa a esse respeito. Não apenas por caracterizar precisamente os procedimentos de gestão daquela mão-de-obra, como também associá-los ao contexto da região alvo do presente trabalho.

com relação ao trabalhador do chão de fábrica – que em sua maioria teve origem nesses contingentes migrantes, sendo “preparado” pela própria empresa a desenvolver atividades fabris simples – a exploração do trabalho, diante da modernização anteriormente exposta, será, na verdade intensificada. Como nos aponta Scopinho (1995), esse processo de modernização, configurado na constante renovação da planta industrial, acentua o movimento da divisão técnica e social do trabalho, sendo caracterizado pela:

[...] coexistência de quadros altamente qualificados com outros não-qualificados (os chamados peões) e determina uma escala hierárquica inflexível na qual o binômio controlador-controlado, no plano da produção, estabelece a ordem necessária para o perfeito desenvolvimento produtivo. (SCOPINHO 1995, p.70).

Desenvolvimento este em que seria possível a observação de relações hierárquicas inflexíveis e autoritárias, caracterizadas pela presença de estruturas complexas de cargos e salários com vistas a fomentar a divisão do coletivo operário e exercer o controle dos trabalhadores. Mais uma vez nos dizeres da autora:

No plano das relações pessoais, instalaram-se conflitos de todas as ordens, aplacados, sutil ou declaradamente, por mecanismos de controle e repressão que passam pelas advertências verbais, suspensões, corte de salários e benefícios ou demissões sem justa causa. Para os trabalhadores, essas medidas são indiscriminadas mas, na verdade, obedecem à uma lógica patronal que é coerente com os objetivos da produção. (SCOPINHO 1995, p.70).

Contudo, a década de 90 e a atual mostram no setor a inserção de posturas administrativas que buscam racionalizar os recursos técnicos e humanos, caracterizadas, sobretudo, pelo envolvimento dos trabalhadores com as metas organizacionais.

Sobre essa suposta racionalização dos recursos técnicos humanos das usinas de açúcar e álcool, interessante notar que Alves (1991, p. 95) já mencionava que uma das áreas que mais se modernizaram com o advento do PROÁLCOOL e da mecanização, a partir da década de 80, foi a de Administração de Recursos Humanos, que passa a ser vista como ferramenta fundamental de controle dos trabalhadores, reunindo informações sobre eles, reduzindo os conflitos internos e fomentando, assim, o aumento de produtividade.

Postura bastante correlata à de Scopinho (1995), não fosse o fato de o autor acreditar que o aumento de produtividade, só poderia ocorrer pela preferência das usinas, por “um trabalhador mais polivalente, isto é, capaz de executar bem as distintas atividades existentes no setor agrícola das usinas” (ALVES, 1991, p. 95), que abandonasse o perfil tradicional de

especialização, no caso do cortador de cana, fato que somente se tornaria possível mediante a aplicação de processos de treinamento por parte da empresa. Nas palavras do autor:

[...] algumas usinas buscam, através dos departamentos de recursos humanos, treinar seu pessoal. Estes treinamentos são oferecidos basicamente aos trabalhadores da parte industrial e aos operadores de máquinas agrícolas e tratoristas, porém já atingem, em menor escala, o pessoal da parte agrícola. [...] visam também a redução de acidentes de trabalho e o preparo para o desempenho de outras atividades novas, ou de diferente complexidade. (ALVES, 1991, p. 98-99).

Como dito anteriormente, aprofundando a tendência apontada por Alves (1991), a partir dos anos 90, perceberemos a inserção de novas posturas administrativas formuladas dentro de princípios que buscassem de maneira contundente a redução de conflitos entre capital e trabalho, buscando, para isso, o envolvimento – até então não existente – dos trabalhadores com as metas organizacionais.

Resultado também da mobilização do movimento sindical na categoria, e da atuação de órgãos governamentais que passaram a fiscalizar de maneira mais presente as condições de trabalho no setor, o modelo de gestão baseado no puro e simples autoritarismo e na descarada exploração do trabalho, como demonstrado por Scopinho (1995), teve de ceder lugar a procedimentos que conseguissem associar a empresa à sua mão-de-obra, convencendo esta última da importância de seu envolvimento, possibilitando com isso a continuidade ou mesmo a ampliação de sua exploração.

Dentro dessas novas posturas - envolvidas por todo um discurso que associam empresa e empregador interessados em um único objetivo - e supostamente preocupadas com a saúde e integridade do trabalhador, observa-se a ocorrência de procedimentos "de incentivo" da mão-de-obra, configurada na realização de diversos processos de treinamentos, específicos e motivacionais, enriquecimento das tarefas dos cargos, além da recente implantação de programas de participação nos lucros e resultados, e de outras modalidades de remuneração flexível as quais definiremos adiante.

Se durante o período fordista, na Europa, além das políticas de bem estar, assistimos a uma quase situação de pleno emprego e a uma contratualização em longo prazo da relação salarial, com a implantação do Neoliberalismo e da reestruturação produtiva observaremos, nas empresas, profundas alterações nas relações de emprego e de trabalho, configuradas principalmente na redução e flexibilização do quadro funcional, na terceirização de parte de sua mão-de-obra bem como na busca pela maior participação e envolvimento dos trabalhadores com os objetivos empresariais.

Evidentemente guardadas as devidas e óbvias distinções do caso brasileiro e o europeu – temática já abordada em nosso primeiro capítulo – parece-nos que tal modelo de reestruturação produtiva advindo como consequência do neoliberalismo, que culminou maciçamente em novos processos de gestão da mão-de-obra, parece estar sendo implantado efetivamente no setor sucroalcooleiro.

Reforçadas as distinções entre os modelos, vejamos exemplo apontado Beynon (2002), em comentário sobre a conjuntura emergente nos anos 90, acerca da reestruturação produtiva vivenciada por Estados Unidos e Reino Unido:

As unidades fabris que vieram e as que permaneceram abertas têm sido gerenciadas com o propósito de reduzir drasticamente seu quadro de empregados. [...] E foi vista como uma solução para a intensidade da competição internacional ao remover a esclerose das indústrias dominadas por práticas de “emprego para toda a vida” e por suporte estatal (mantido por meio de subsídios e contratos garantidos). [...] Em ambos os casos do Atlântico essa mudanças estão vinculadas a um considerável trauma aos trabalhadores. Mais comumente, elas têm sido alcançadas por meio da introdução de diversas formas de cortes de pessoal combinadas com procedimentos e técnicas cujos objetivos é o aumento da produtividade por parte dos remanescentes. (BEYNON 2002, p. 13).

Imaginamos que na seqüência deste trabalho será possível demonstrar que a realidade caracterizada por Beynon pode ser observada no setor sucroalcooleiro, especificamente na região de Ribeirão Preto. Obviamente revestida com nuances da realidade local, é facilmente perceptível a aplicação senão da totalidade, ao menos de grande parte dos procedimentos por ele apontados.

Entretanto, como também pretenderemos demonstrar, é fato que a reestruturação produtiva, no setor alvo da presente discussão, segue tendências peculiares. Muito embora se fale em ampla e total mecanização, ainda é presença significativa – e intensa – do corte manual da cana-de-açúcar, bem como a utilização do despreparo e da miséria de contingentes significativos de trabalhadores de regiões extremamente pobres do país, depreciando os salários médios pagos na região.

Em nossos dois primeiros capítulos procuramos demonstrar as principais características do taylorismo/fosdismo e toyotismo por uma razão bem simples: acreditamos que alguns de seus preceitos estão presentes nas realidades produtivas das empresas por nós estudadas.

Por pressuposto inicial vislumbramos a hipótese de que tais características acontecem de forma conjunta. Dessa maneira, ao mesmo tempo em que observaremos práticas que

associam o setor aos padrões de flexibilidade, veremos ainda a manutenção de posturas extremamente arcaicas. A análise da trajetória o fordismo / toyotismo é, portanto, ponto fundamental para o entendimento de que a implantação deste não exclui a presença do outro, fato que também entendemos ser observável nas empresas que serão estudadas. Pensamos que a descrição das práticas fodistas / tayloristas tende a facilitar o entendimento do que vem ocorrendo com relação à gestão do trabalho e da mão-de-obra no setor.

Outro assunto que abordamos nestes primeiros capítulos vinculou-se à descrição do processo de modernização da indústria e da agricultura brasileira. Como demonstrado, acreditamos que tal processo segue tendências globais, associadas à redução de postos de trabalho, desenvolvimento tecnológico e flexibilização das relações capital e trabalho. A enumeração das etapas deste desenvolvimento nos permite compreender o que efetivamente vem ocorrendo de modo distinto em relação a atual modernização das usinas de açúcar e álcool.

De forma bem sintética, se do ponto de vista tecnológico a inovação remonta à década de 50, perdurando até os dias atuais num processo que jamais se estagnou, pensamos que a modernização atual esteja muito mais associada à mudança nos processo de gestão das usinas em relação a seus recursos humanos.

Se inicialmente tínhamos uma produção agrícola majoritariamente apoiada pelo Estado – e que na verdade significou, no caso da cana-de-açúcar em São Paulo, o maior *boom* de crescimento a partir do PROÁLCOOL – cremos que a partir da diminuição da participação do Estado nos anos 90, e a partir da busca de novos mercados externos pelas usinas, é que se torna possível compreender a necessidade de modernização e desenvolvimento de praticamente todos os setores destas empresas.



### 3 FLEXIBILIZAÇÃO, ESTRATÉGIAS DE ENVOLVIMENTO E PERFIL DO TRABALHADOR

#### 3.1 Flexibilização e envolvimento.

Podemos dizer que as transformações ocorridas nas últimas décadas no capitalismo, e que atingiram de maneira significativa nossa realidade, podem ser associadas, aos conceitos de *afastamento do Estado*, *reestruturação produtiva* e *flexibilização das relações de trabalho*. Em síntese, a discussão resultante dessas transformações, na visão de Lima (2006, p. 60),

[...] contrapõe a produção em massa do período fordista, ao novo contexto de competitividade do capitalismo global, da internacionalização dos mercados e da busca permanente de redução de custos na conquista dos novos mercados. Uma permanente revolução tecnológica e organizacional, com a reconfiguração das grandes corporações, redefinição do uso da força de trabalho assim como sua redução radical. A grande fábrica e as grandes concentrações de trabalhadores do século XIX dão origem à fábrica enxuta, flexível, de menores dimensões, com trabalhadores polivalentes, adaptados as mudanças contínuas do novo paradigma produtivo.

Embora os processos apontados pelo autor obviamente se manifestem em conjunto, numa ampla relação de causa e efeito, acreditamos, contudo, que nos novos processos de gestão de mão-de-obra se encontram as explicações mais palpáveis para o sucesso desse novo modelo, dentro da lógica empresarial, bem como sua faceta mais negativa, especificamente quanto as mazelas as quais o trabalhador é sujeitado.

Para Lima (2006, p.60), o conceito de flexibilização segue o conceito de precarização pois, no caso das condições de trabalho, “as novas formas de contrato podem significar maior intensidade na utilização da força de trabalho através da plurifuncionalidade no qual o trabalhador executa diversas tarefas, antes sob responsabilidade de outros trabalhadores”.

Se a negatividade das novas formas de gestão de mão-de-obra encontra-se na precarização sob a qual ela passa a ser submetida, como se torna possível garantir os altos índices de produtividade observados em escala mundial?

Evidentemente o medo do desemprego e a redução da combatividade sindical advindos da redução drástica dos postos de trabalho é uma das respostas mais plausíveis que justificam a aplicação e aceitação de um modelo extremamente danoso ao coletivo operário. A esse respeito, interessante as considerações de Antunes (1997, p.106-7), segundo o qual,

Os sindicatos estão aturdidos e exercitando uma prática que raramente foi tão defensiva. Abandonam o sindicalismo de classe dos anos 60/70, aderindo ao acrítico sindicalismo de participação e de negociação, que em geral aceita a ordem do capital e do mercado, só questionando aspectos fenomênicos dessa mesma ordem. [...] Esquecem a luta pelo controle social da produção, tão intensa nos anos 60/70, e subordinam-se à ação pela participação dentro da ordem. Trama sua ação dentro dos valores fornecidos pela sociabilidade do mercado e do capital. O mundo do trabalho não encontra (como tendência dominante) nos seus órgãos de representação sindicais e partidários, disposição de luta anticapitalista.

Contudo, acreditamos que tal conjunto de explicações – desemprego/baixa atuação sindical – não seja suficiente para justificar a aceitação desse modelo pelos trabalhadores de maneira geral. Há que se considerar, por outro lado, que a reestruturação produtiva, trouxe como uma de suas principais características, a substituição do modelo fordista pela introdução do padrão flexível, que vias de regra, além da própria flexibilidade quanto à atuação do trabalhador, aponta para a captura da sua subjetividade como um dos principais fatores do sucesso organizacional.

Manuel Castells (1999), em relação à mudança das estruturas empresarias características da atual conjuntura produtiva afirma que:

A principal mudança pode ser caracterizada como a mudança de burocracias verticais para empresa horizontal. A empresa horizontal parece apresentar sete tendências principais: organização em torno do processo, não da tarefa; hierarquia horizontal; gerenciamento em equipe; medida do desempenho pela satisfação do cliente; recompensa com base no desempenho da equipe; maximização dos contatos com fornecedores e clientes; informação, treinamento e retreinamento de funcionários em todos os níveis.(p. 185).

Ainda para o autor, tais transformações, típicas da chamada “produção enxuta” dependeriam ainda de forma fundamental “da economia de mão-de-obra, usando uma combinação de automação, controle computadorizado de trabalhadores, terceirização do trabalho e redução da produção” (p.185).

Para os funcionários que permanecem na empresa após o processo de reestruturação produtiva, não apenas a polivalência, mas também a implementação de todo um discurso, treinamentos e, para não dizer, lavagem cerebral, relacionados a uma suposta preocupação da empresa para com eles, fará toda a diferença para que, os trabalhadores, de forma “retributiva” passem a ter nos objetivos da organização seus objetivos.

Conforme Antunes (1997, p.106):

Substitui-se (ou mescla-se dependendo da intensidade) o despotismo taylorista pelo estranhamento do trabalho levado ao limite, mediante a apropriação, pelo capital, do saber e do fazer do operário. Este pensa e faz pelo e para o capital. É a manipulação da fábrica, levada ao extremo.

A captura da subjetividade do trabalhador, ponto decisivo para o funcionamento da reestruturação produtiva contemporânea, acontece dentro das mais diversas nuances, conforme procuraremos demonstrar a seguir. Contudo, pode-se dizer que tal prática apresenta como configuração mínima a idéia segundo a qual:

[...] a organização pode ser modificada de maneira que os operários gostem do seu trabalho, espossem os objetivos da empresa e mobilizem as reservas de produtividade e de saber que habitualmente reservam para si. (GORZ, 2003, p. 68).

De qualquer forma, preferimos a substituição da expressão *captura da subjetividade operária* pelo uso de *Estratégias de Envolvimento*.

Entendemos que tal substituição se faça necessária por dois principais motivos.

O primeiro deles, relacionar-se-ia ao fato de que nas entrevistas realizadas observou-se, por parte dos trabalhadores, uma certa consciência quanto à intensificação do trabalho a qual eram submetidos, bem como uma considerável compreensão acerca do funcionamento dos programas de participação nos resultados enquanto modalidade de aumento da produtividade principalmente da empresa.

Por mais que considerassem vantajosa a recompensa financeira advinda de tais programas e da própria reestruturação pela qual passaram as empresas estudadas, a conscientização quanto à intensificação do trabalho – principalmente quando comparada ao trabalho realizado em décadas anteriores<sup>7</sup> – é significativa e não deve ser desprezada. Os trabalhadores sabem que *ganham* mais; percebem que têm uma condição financeira *melhor*; mas em nenhum momento deixam de perceber que *trabalham mais*.

A afirmação que as empresas estudadas realizariam de forma plena a *captura da subjetividade operária*, a nosso ver, seria, portanto, infundada, quando pensada na mais pura definição do conceito.

---

<sup>7</sup> A comparação em relação à conjuntura produtiva de momentos anteriores por parte dos trabalhadores, no caso das Usinas de Açúcar e Alcool da região de Ribeirão Preto, é justificável. Sempre foi uma tradição do setor a contratação de filhos de funcionários.

Se por um lado a totalidade do conceito não possa ser aplicada, por outro, não significa, contudo, que as estratégias das empresas por aumento de produtividade dos trabalhadores não tenham ocorrido.

Evidentemente observaremos um trabalhador mais comprometido, *envolvido* com as metas produtivas, porém, ainda *consciente* do que de fato está ocorrendo.

A segunda motivação resultou do fato de ser a expressão *Estratégia de Envolvimento* a mais utilizada no cotidiano dos gestores de mão-de-obra das empresas-alvo do presente estudo. Quando se referiam à implementação de programas de treinamento e motivacionais que visavam ao aumento de produtividade e a uma suposta preocupação da empresa com seus trabalhadores, diziam sempre: “É preciso envolver o colaborador”.

### 3.2 Definindo o perfil do trabalhador.

Quando nos referimos ao conceito de precarização das condições de trabalho, especificamente na agroindústria sucroalcooleira, há que se fazer distinção entre os tipos de atividades profissionais ali desenvolvidas bem como os tipos de perfis dos trabalhadores envolvidos nessas atividades.

Contudo, a distinção pura e simples não basta. Há que se considerar ainda em que nível se estabelece tal precarização, uma vez que é notória ao setor sucroalcooleiro a marca de ser – em termos de condições de trabalho – um dos mais precários da esfera produtiva nacional.

Inicialmente, passaremos a caracterizar os tipos de atividades desenvolvidas, bem como as transformações que a elas vêm se somando e que dão a real dimensão do que seja essa “precarização” das condições de trabalho.

Estabelece-se como premissa a idéia de que a atual configuração dos tipos de trabalho desenvolvidos bem como dos perfis necessários para sua execução são, evidentemente, decorrentes do processo de modernização tecnológica implantada no setor. Nesse sentido, para Scopinho (1999, p.80), em relação à reestruturação produtiva vivenciada pelo setor nas últimas décadas:

Se por um lado as inovações tecnológicas tornaram mais precárias as relações e as condições de trabalho, trazendo sérias conseqüências para os trabalhadores, por outra significaram pesados investimentos de capital constante, que exigem retorno rápido, o que depende grandemente da adaptação da mão-de-obra. Nos processos de trabalho, as modificações introduzidas nos meios de produção servem de base para modificar a forma de utilização da força de trabalho.

Assim, as inovações tecnológicas que estão sendo introduzidas no setor têm engendrado novas formas de divisão e organização do trabalho e provocando a reformulação constante das relações sociais de produção.

Com base nessa premissa, acreditamos ser possível afirmar que o setor apresenta três conjuntos distintos de atividades desenvolvidas, os quais passaremos a caracterizar como conjuntos *Rural, Industrial e Administrativo*.

### 3.2.1 O conjunto rural.

O primeiro conjunto, o “Rural” de maneira bastante evidente, relaciona-se à atividade agrícola propriamente dita, e envolve todas as atividades e os processos relacionados à manutenção, preparo do solo e colheita da cana-de-açúcar. De forma específica, corresponde aos procedimentos que vão desde o preparo do solo até a chegada da matéria-prima ao parque industrial.

Este primeiro conjunto é composto por trabalhadores rurais, responsáveis por tarefas que vão desde o plantio, passam pelo desenvolvimento da cultura, e culminam com a colheita da cana-de-açúcar. Maciçamente constituído por cortadores de cana, tal grupo é formado também por operadores de máquinas diversas, responsáveis por atividades relacionadas ao trato do solo, fertilização, transporte, manutenção de equipamentos e colheita mecanizada.

Em se tratando dos operadores de máquinas e motoristas, exige-se formação educacional equivalente ao Ensino Médio e habilitação específica. Para os mecânicos responsáveis pela manutenção, exige-se Nível Técnico. A exigência de um patamar mínimo de educação formal apresenta-se como uma diferença bastante visível se compararmos tal situação às décadas de 80 e 70, principalmente. Se naquela oportunidade a educação formal não se constituía enquanto premissa de ingresso do trabalhador na organização, hoje, em ambos os casos observados neste trabalho, trata-se de condição fundamental. Entendemos que a mudança dessa característica pode ser justificada através de três possibilidades.

A primeira dirá respeito ao fato de que as empresas do setor investiram maciçamente em processos de mecanização e de desenvolvimento de novas tecnologias extremamente sofisticadas e de grande custo, o que justificaria, portanto, a presença de um quadro funcional mais qualificado.

A segunda relaciona-se ao fato da redução drástica dos quadros funcionais das empresas, e a conseqüente emergência do perfil de um trabalhador polivalente, que somente teria condições de assimilar essa polivalência mediante padrões educacionais elementares.

A terceira e última, vincula-se à busca pelas empresas por maior aceitação no mercado internacional, bem como a tentativa de conquista de certificações de procedimentos e de qualidade, como a certificação ISO, por exemplo, algo somente possível mediante a utilização de mão-de-obra minimamente qualificada.

De qualquer forma, mesmo observando a presença de um trabalhador mais “qualificado” nas funções ditas rurais, percebe-se ainda a atuação das empresas na implementação de treinamentos específicos e motivacionais, com vistas ao preparo da mão-de-obra tanto para a execução de tarefas inerentes aos atributos do cargo quanto para seu próprio envolvimento, como veremos adiante.

Nesse sentido, Campos (2007), ao discutir os processo de treinamento realizado pelas empresas do setor com vistas ao preparo de sua mão-de-obra, afirma que:

Os alunos são exclusivamente trabalhadores que estão empregados e que, com o processo de reestruturação produtiva, têm a necessidade de se “reciclarem” constantemente. Nestas experiências patronais, o curso é direcionado para objetivos claros e precisos. Cursos que poderiam ser chamados de treinamento, reciclagem ou então “adestramento”, como normalmente são chamados pela tradição sindical italiana. [...] Para os patrões, a qualificação profissional deve ser um investimento ininterrupto. O funcionamento da empresa depende de trabalhadores qualificados, aptos a operarem as novas tecnologias que estão surgindo. Ocorre que, dada a tendência de redefinição da relação entre capital e trabalho, quando isso acontece, mantendo estes pólos institucionalmente separados, a exploração acaba sendo cada vez maior. O discurso ideológico sobre a cooperação pode ser extraído do depoimento dum patrão que aponta que o operário é “tão valorizado” para a empresa, que merece operar uma máquina de valor superior ao carro de passeio do próprio patrão. Durante todo o tempo de trabalho, e mais precisamente a ideologia que é passada nos cursos de qualificação profissional, executados pelas usinas, é que patrões e empregados são uma “grande família”, portanto, devem trabalhar unidos em prol de um bem comum. Os usineiros fazem uso dessa “ideologia” da cooperação que é propaganda nos cursos de qualificação profissional. [...] O empregado passa a se sentir importante não apenas diante do patrão, mas principalmente perante seus iguais. Sente-se numa condição distinta ao interiorizar a idéia de que está operando uma máquina de alto custo a qual nem todos os trabalhadores têm acesso. (CAMPOS, 2007, p. 92-93).

Ainda sobre esse contingente de trabalhadores, se nas décadas de 70 e 80 tínhamos o estabelecimento de cargos com funções rigidamente específicas, atualmente observa-se a emergência de toda uma gama de cargos cujos atributos são os mais diversos possíveis. Se nas décadas mencionadas observávamos a existência de operadores de máquinas cuja função era única e exclusivamente a *operação de uma máquina específica*, hoje percebe-se que esse mesmo profissional atua não apenas na *operação de uma máquina*, mas na *operação de várias máquinas e também na manutenção* destas máquinas.

Como é sabido, muito mais que esses trabalhadores, o conjunto Rural tem na figura do cortador de cana, ou simplesmente o *bóia-fria*, o agente mais famoso desse setor. Desde a emergência da atividade sucroalcooleira, o bóia-fria, ou trabalhador volante, sempre constituiu o maior contingente de trabalhadores. Não obstante tal fato, na figura deste trabalhador reside os maiores exemplos de precariedade das condições de trabalho dentro da estrutura organizacional. Pensa-se dessa forma por um conjunto bem significativo de fatores, incontestáveis, dentre os quais podemos destacar: 1- a própria penosidade do trabalho em si; 2- a baixa remuneração dele decorrente e, 3- a deterioração física ao qual o trabalhador, após um curto espaço de tempo produtivo, é submetido de forma irreversível.

De forma bastante genérica, até a década de 80 constatava-se facilmente sobre este trabalhador a imposição de procedimentos que visavam ao aumento da produtividade mediante planificação sumária por parte das usinas. Para tanto, as usinas vislumbravam a necessidade dos “bons cortadores”, isto é, trabalhadores que, na visão de Maria Aparecida Moraes Silva (1999), além de extremamente produtivos, seriam também obedientes e dóceis, enfim, subservientes às determinações da empresa, tal qual o “homem valioso”, pensado por Taylor.

Para a autora, em relação ao processo de formação desse trabalhador praticamente ideal:

[...] o controle e a disciplina no ato do trabalho são exercidos por um pessoal especializado: fiscais, feitores, encarregados. Estes controlam os níveis de produtividade, a qualidade do corte, a medição da cana cortada, o registro da quantidade cortada por trabalhador. Forma-se assim a força produtiva do trabalho social. É a combinação das forças reguladas pelo tempo. Essa combinação ocorre graças aos mecanismos de controle no próprio processo de trabalho. Da mesma forma que a matéria prima (cana) é controlada técnica e cientificamente, portanto, socialmente os trabalhadores são submetidos a uma dura disciplina, cujos resultados são o aumento dos níveis de produtividade. [...] O mecanismo de controle externo acaba sendo introjetado pelo próprio trabalhador, de tal forma que ele se transforma em autocontrole, deixando de ser um controle de atos para ser do próprio indivíduo. (SILVA, M., 1999, p. 202).

Por outro lado, a imposição de tais procedimentos, que muitas vezes se estendem a mudanças nas regras de pagamento pelo corte de cana, por exemplo, acabavam por resultar, na maioria das vezes, em posturas extremamente combativas por parte de sindicatos e trabalhadores que, mediante mobilização, obtiveram sucessivas conquistas, não apenas através da combatividade propriamente dita, como também na emergência de toda uma

legislação protetora que aos poucos foi sendo constituída.<sup>8</sup> Através dela – da luta e da legislação – além da proteção salarial, outros ganhos foram sendo instituídos, dentre os quais, a obrigatoriedade, por parte das empresas, em oferecer aos trabalhadores volantes todo um conjunto de equipamentos de segurança bem como melhores condições de transporte.

Com a mecanização do corte, entretanto, extremamente intensa a partir da década de 90, entendida como contra-ofensiva dos usineiros diante dos ganhos legítimos dos trabalhadores na década anterior, assistiu-se ao declínio do poder de representação desta categoria, que para manter sua “empregabilidade” passou, novamente, a se sujeitar a condições de extrema intensificação e degradação das condições do trabalho.

A grande mudança advinda da mecanização – além da constatação óbvia quanto à redução dos contingentes de trabalhadores envolvidos com o corte manual – relaciona-se também com a modificação dos padrões de atuação do trabalhador, que passa a atuar também em outras atividades, que não apenas o corte.

[...] as usinas, pós-mecanização do corte, começam a ter preferência por um trabalhador mais polivalente, isto é, capaz de executar bem as distintas atividades existentes no setor agrícola das usinas. [...] não é mais necessário, na safra contratar um grande número de cortadores de cana. Passa a ser necessário contratar apenas o número adequado de trabalhadores, para colher a cana não colhida pelas máquinas e para realizar as demais operações, que ocorrem simultaneamente ao corte. Dessa forma, passa a ser interessante, para a usina, dispor tanto de trabalhadores bons de podão, como bons de enxada, de rastelo etc. (ALVES, 1991, p.96).

A tendência delineada por Alves, que elabora suas considerações em momento imediato ao da implantação da mecanização, ou seja, começo da década de 90, permanece atual, principalmente quando comparada à conjuntura das empresas alvo do presente estudo.

Vejamos a descrição do cargo de “Rurícola”, presente no organograma da Empresa X.

Efetua serviços gerais na lavoura arrancando e carpindo ervas daninhas, plantando cana e outros serviços, dispensando tratos culturais adequados a cada plantação, conforme orientação recebida, a fim de assegurar o desenvolvimentos das culturas; procede o corte de cana, utilizando instrumento apropriado, cortando a na altura adequada e amontoando para o carregamento; efetua serviços de conservação em cercas, estradas, etc..., reparando ou trocando mourões e arames, limpando estradas e acostamentos e outros serviços. (Empresa X – Organograma - Divisão Agrícola – Rurícola. 2003).

---

<sup>8</sup> A greve em Guariba, região de Ribeirão Preto, ocorrida em 1984, parece ser contundente como justificativa dessa proposição. Na ocasião, o aumento de “ruas” a serem cortadas e o impacto negativo que isso representaria na remuneração final dos trabalhadores, foram fatores decisivos para que ocorresse uma grande mobilização dos trabalhadores, que viram suas reivindicações atendidas.



Como se nota, a especialização deu lugar à realização de atividades minimamente estranhas ao cotidiano deste trabalhador nas décadas anteriores.

Atentando novamente ao fato de que com a mecanização houve o retorno de práticas que visavam o aumento da produtividade dos trabalhadores remanescentes do corte manual, passa a ser interessante a comprovação de alguns dados referentes à produtividade destes trabalhadores, e que atestam, por si só, o grau de precariedade a que estão sujeitos.

Segundo Alves (1991), no final da década de 80 e começo da de 90, na Região de Ribeirão Preto, a média por trabalhador para o corte de cana era de 6,5 toneladas diárias. Segundo o autor:

Com a mecanização, os trabalhadores, além de trabalharem menos dias no corte, passaram a cortar menor quantidade de cana por dia, por que tem menor quantidade de cana para cortar ou por que é deixado para o corte manual os piores talhões de cana. (ALVES, 1991, p. 87-88).

Contudo, de maneira contrária ao que apontava o autor, mesmo com o aumento do corte mecânico, a produtividade do corte manual, ao invés de diminuir, aumentou significativamente.

Observando as metas estabelecidas de produtividade para o ano de 2003 na Empresa X, vamos observar que o mínimo estabelecido para que o cortador pudesse fazer jus a alguma premiação adicional a seu salário era de 8 toneladas diárias, muito embora a “meta estabelecida” para que o trabalhador pudesse sonhar com valores mais substanciais era de 10,5 toneladas por dia<sup>9</sup>. O que era apenas meta estabelecida para um programa de participação em resultados, passa a ser condição de empregabilidade em 2005, quando denúncias apontaram que trabalhadores da empresa foram demitidos por serem considerados “fracos”, isto é, não atingirem o mínimo de 10,5 toneladas diárias.<sup>10</sup>

Contudo, parece-nos precipitado afirmar que o aumento da produtividade do bóia-fria tenha sido originado enquanto consequência natural de intensificação do trabalho mediante o temor de perda do emprego por conta da mecanização. Não que isso não seja ponto verdadeiro na explicação do fato em si, entretanto, parece-nos inegável que outras modalidades, a partir dos anos 90, passaram a se fazer presentes. Dentro dessas novas nuances, cremos merecer destaque a realização, por parte das empresas do setor, de

---

<sup>9</sup> Empresa X. Manual PPR (Programa de participação nos lucros e resultados) 2003.

<sup>10</sup> Folha de S. Paulo. *Cortador de cana é pressionado por metas* Caderno Ribeirão, C4 9 de outubro de 2005.

procedimentos que funcionam com *estratégias de envolvimento* do trabalhador com as metas produtivas.

Como já discutimos anteriormente, a expressão *estratégias de envolvimento* tem origem em uma adaptação – considerada por nós necessária – do conceito de *captura da subjetividade operária*.

Como é sabido, tal conceito é de origem taylorista, muito embora tenha atingido sua máxima eficácia no toyotismo, momento em que se constitui, basicamente, na adoção de processos que visassem reduzir o confronto entre capital e trabalho mediante a disseminação de práticas que fizessem com que os trabalhadores se sentissem parte da organização, sendo responsabilizados pelos eventuais fracassos e vitoriosos pelas conquistas organizacionais, definidas como conquistas também deles, trabalhadores. Para Felipe Luiz Gomes e Silva (2001, p. 148):

A construção desta eficiente forma de produção que não dispensa a ativa participação humana – um corpo de funcionários sempre dispostos – exige uma sofisticada forma de gestão da força de trabalho, isto é, uma nova forma de gerenciamento da subjetividade humana. O processo de “conscientização dos operários” – inculcar uma idéia da qualidade – requer a internalização da concepção administrativa de que os erros cometidos durante o trabalho devem ser descobertos na fonte. A introdução deste conceito vai exigir [...] a criação de trabalhadores multifuncionais (desespecializados) e, fundamentalmente, a construção de novas relações industriais nas quais esteja presente a coerção direta do mercado.

Embora a idéia de *captura da subjetividade humana* seja um referencial constituído para a esfera industrial, acreditamos que tal prática se fez presente nas realidades das usinas por nós estudadas – guardadas as devidas e já justificadas distinções – sendo justamente o ponto que justificaria os elevados índices de produtividade alcançados pelos bóias-frias.

A gestão desses trabalhadores tem mudado radicalmente nos últimos anos. Já nos anos 90 Alves (1991) apontava a atuação das usinas na realização de “treinamentos” para “preparo” destes trabalhadores para o corte manual, afirmando ainda que outros treinamentos ainda se faziam necessários a fim de propiciar a formação de um quadro de trabalhadores rurais habilitados a realizar atividades diversas. Entendemos que o trabalho de Campos (2007) também é significativo para justificar a continuidade de tal tendência.

Nas empresas alvo deste trabalho, não apenas são observados estes tipos de treinamento, como também a elaboração de todo um aparato que visa, claramente, ao envolvimento do trabalhador. No caso das empresas em questão, por exemplo, já no ingresso na empresa, o cortador de cana é submetido ao processo de *socialização organizacional*,

treinamento motivacional que consiste na transmissão de conceitos segundo os quais ele, *rurícula*, assim como os demais *colaboradores* são peças *idênticas e igualmente necessárias* para o *sucesso organizacional*.

No dia-a-dia do trabalho, a realização de práticas como ginástica laboral, que ocorrem antes, durante e após a jornada de trabalho – conforme demonstrado na Foto 1, a seguir – distribuição de bebidas isotônicas e realização de confraternizações esportivas, revestidas de todo um discurso de *preocupação com o bem-estar* dos trabalhadores, dão a continuidade necessária para a formação de uma visão unitarista por parte do trabalhador, segundo a qual, o que deseja a empresa é o que quer ele, o trabalhador.



**Foto 1** - Ginástica Laboral: Trabalhadores rurais antes da jornada de Trabalho. Empresa X, jun. 2002  
Fonte própria.

Aliás, em se pensando única e exclusivamente a realidade do cortador de cana, a visão segundo a qual a empresa *se preocuparia* com ele cortador não é nova.

Maria Aparecida Moraes Silva (1999), em alusão às relações de dominação vivenciadas no setor, aponta que no ideário desse trabalhador a usina muitas vezes é vista como “protetora e não exploradora” (p. 126), em detrimento do “gato”, responsável pela intermediação entre empresa e trabalhador e pela “domesticação” deste último.

A implantação de programas de remuneração flexível – que discutiremos adiante – dará o contorno final deste envolvimento do trabalhador.

De modo conclusivo, parece-nos que o temor diante do desemprego, aliado a esse suposto aumento da *demonstração de preocupação* para com o trabalhador, mais os programas de remuneração flexível são os pontos dessa nova forma de gestão de mão-de-obra no campo, que ao mesmo tempo em que eleva a produtividade, precariza – ainda mais – as condições de trabalho.

### 3.2.2 O conjunto industrial.

O segundo conjunto, que aqui definiremos como “Industrial”, diz respeito à atividade transformadora da matéria prima em açúcar, álcool e subprodutos bem como em seu armazenamento. Inicia-se com a chegada da matéria prima às moendas e tem seu término no momento de estocagem dos produtos finais.

A mudança do perfil do trabalhador do setor industrial coloca-se como consequência direta do processo de mudança da base técnica vivenciado pelo setor.

Se no setor rural, desde os anos 60, a tônica modernizante recai sobre a mecanização, no setor industrial, transpõe-se a partir dos anos 50, na automação e, atualmente, na utilização dos novos produtos químicos e na informatização dos processos, tanto de controle da produção quanto na manutenção e no reparo dos equipamentos. Por isso mesmo, na indústria, o processo de reestruturação da base técnica é ainda mais evidente e acelerado, sempre alavancado pela necessidade de aumento da produtividade e, mais recentemente, pela preocupação com a qualidade, tendo em vista a meta dos empresários de obter a certificação para os sistemas de controle de acordo com a série de padrões normativos internacionais 9000 ditados pela ISO (International Standards Organization), a partir de 1987. (SCOPINHO, 1999, p.65-66.).

Dessa forma, em relação ao perfil dos trabalhadores desse conjunto, acreditamos que algumas mudanças possam ser observadas.

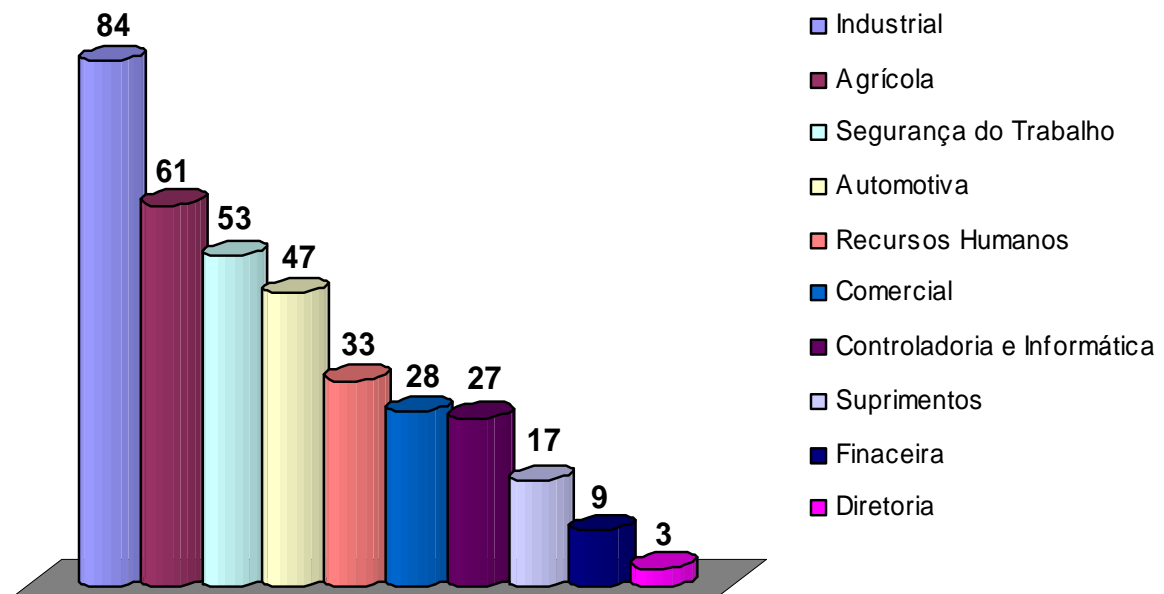
A primeira, e mais óbvia, associa-se à redução drástica do contingente de trabalhadores ora utilizado, sendo tal fato consequência direta da reestruturação da base técnica, conforme apontado por Scopinho (1999).

A segunda dessas mudanças dirá respeito à qualificação exigida. O ingresso de qualquer trabalhador para os diferentes cargos está condicionado atualmente a uma formação educacional mínima, correspondente ao Nível Fundamental. Conforme os cargos tornam-se

mais complexos, maiores as exigências educacionais. Dessa forma, teremos trabalhadores com nível de escolaridade fundamental, médio, técnico e superior.

A exigência de tal formação – distinta do que se observava em décadas anteriores, em que a desqualificação era traço marcante – não é desacompanhada, em absoluto, da continuidade da realização de treinamentos de qualificação específica. Independentemente do nível hierárquico, praticamente todos os funcionários do conjunto industrial ainda recebem algum tipo de treinamento restritos aos atributos do cargo.

O Gráfico 1, a seguir, demonstra a realização de treinamentos realizados pela Empresa X durante os meses de janeiro a outubro de 2002. Percebe-se uma nítida concentração de treinamentos nas divisões ditas operacionais (Indústria, Agrícola e Automotiva) em detrimento das relacionadas às áreas ditas administrativas (Controladoria, Informática etc). Destaque para a realização dos treinamentos relacionados à prevenção de acidentes, aplicados com maior ênfase nas áreas operacionais.



**Gráfico 1** – Empresa X: Treinamentos realizados por setor em 2002.  
Fonte própria.

A terceira mudança – que consideramos mais significativa para o entendimento da atual conjuntura do setor – tem relação com a plurifuncionalidade do trabalhador.

Como é facilmente perceptível, no setor industrial desenvolve-se um conjunto muito mais amplo de atividades diferenciadas. Se observarmos o organograma do setor industrial da Empresa X – representativo de um modelo mínimo existente em qualquer empresa do setor –

perceberemos a existência de exatos 59 cargos<sup>11</sup>, cada um deles subdividido em *júnior*, *sênior* e *pleno*, que se relacionam ao tempo de permanência e qualificação do trabalhador. Se por um momento acreditamos que tal abundância de cargos segue um caminho diferente em relação às tendências apontadas instantes atrás de polivalência do trabalhador, a simples análise da descrição de qualquer um destes 59 cargos prova o contrário. Basicamente as atividades desenvolvidas são associadas ao período de safra e ao de entressafra, não sendo raros os casos em que trabalhadores de uma determinada função na safra são alocados para outras completamente distintas em tempos de entressafra. Tal fato, contudo, não constitui novidade para o setor, ao contrário, é praticamente regra, quando lidamos com trabalhadores da área industrial. O que nos chama a atenção é justamente a institucionalização de tais procedimentos enquanto algo de rotina, regulamentados inclusive pela estrutura de cargos e salários, associados ainda à realização de diferentes atividades complexas. Vejamos a descrição do cargo de *Operador de Produção de Álcool*, da empresa X, cujo nível de escolaridade exigido é o do Ensino Médio, e experiência de quatro anos:

Monitora o Supervisório da Destilaria, auxiliando os operadores da área de produção de álcool através das informações fornecidas por este equipamento. [...] observa ainda as malhas de controle que estão no supervisório para que os equipamentos operem dentro da faixa recomendada. Efetua o monitoramento de bombeamento do álcool dos tanques medidores, a fim de armazenar o produto dentro da especificação, tendo condições ainda de reconhecer possíveis sinais de alarme. Nesses casos, alerta ao seu superior imediato e operadores, a fim de solucionar o problema rapidamente além de garantir a tomada de decisões corretas. Realiza o preenchimento da planilha de dados do processo na seção, garantindo evidências do histórico da operação, adequando assim a seção dentro dos padrões 5S e GMP. Executa tarefas correlatas às acima descritas a critério do superior imediato.

Período de Entressafra:

Trabalha no setor de fabricação de álcool e outros correlacionados com o processo industrial, no preparo dos equipamentos para manutenção, bem como na montagem dos mesmos para o início de safra. Executa manutenções nos setores do processo industrial, utilizando equipamentos de solda, tornos, furadeiras e outros equipamentos correlacionados com a manutenção industrial. Desenvolve trabalhos de caldeiraria, isolamentos térmicos e encanamentos, auxiliando na distribuição de fiação para transporte de energia elétrica, sendo tais trabalhos coordenados e programados com o setor de manutenção que monitora o desenvolvimento e a qualidade das atividades executadas. (Empresa X: Estrutura Organizacional - Setor Industrial - Safra 2003).

Vejamos agora outro cargo, também do setor industrial da empresa X, do cargo de *Mecânico Manutenção*, sendo a escolaridade correspondente ao nível técnico.

---

<sup>11</sup> Dados obtidos durante nossa permanência na empresa X, momento em que atuávamos na elaboração do programa de cargos e salários.

Conserta, regula ou reforma máquinas automáticas, semi-automáticas e equipamentos, tais como mancais, bombas, válvulas, redutores e outros, desmontando componentes, eliminando folgas, verificando concentricidade e alinhamentos de elementos conjugados, substituindo ou recuperando peças danificadas, efetuando regulagens e ajustes necessários.

Observa e identifica defeitos em máquinas e equipamentos instalados nos diversos setores da indústria, através de conhecimentos práticos dos mesmos, efetuando testes preliminares para constatar a origem e extensão dos defeitos.

Desmonta partes de máquinas, a fim de realizar serviços mais complexos, desparafusando, tirando pinos de guia, travas, réguas etc., acondicionando os componentes desmontados em caixas metálicas.

Lava peças com thinner ou óleo diesel, para detectar partes trincadas desgastadas, bem como para facilitar os serviços de montagem final dos componentes.

Confecciona peças mais simples de máquinas, tais como chavetas, pinos, parafusos, entre outros, escolhendo o material adequado, cortando, furando, desbastando, utilizando-se de ferramentas como limas, serra, rasquete, chaves diversas e dispositivos de bancada, conferindo medidas com paquímetro, calibre de folga e outros equipamentos de medição e controle, para reconstruir os sistemas danificados. Testa o equipamento consertado ou reformado, executando operações simuladas, a fim de constatar seu perfeito funcionamento.

Acompanha o funcionamento de máquinas e equipamentos industriais, observando defeitos ou irregularidades, verificando temperaturas, pressão etc., através de instrumentos de medição e controle, tais como manômetros, termômetros e outros, executando correções ou comunicando seus superiores e/ou responsável pelo setor competente para que sejam tomadas providências.

Presta assistência aos demais mecânicos, acompanhando o desenvolvimento de seus trabalhos, orientando e dirimindo possíveis dúvidas, para sua realização.

[...] Executa pequenos trabalhos de caldeiraria e montagem, podendo elaborar ainda croquis de peças e interpreta desenhos mecânicos. No período de safra poderá trabalhar no setor de produção industrial nas áreas referentes ao pátio de cana, geração de vapor, fabricação de açúcar/álcool e moenda, executando tarefas correlacionados à operação de equipamentos específicos desses setores.

(Empresa X: Estrutura Organizacional - Setor Industrial - Safra 2003).

Os grifos são nossos, e pretendem demonstrar justamente o grau de multifuncionalidade exigido para os trabalhadores da área industrial.

De forma conclusiva, portanto, podemos depreender que no setor industrial – em detrimento às décadas de 60, 70 e 80 – instituiu-se enquanto ponto característico a flexibilização do trabalho, constituída na redução drástica do número de trabalhadores e no conseqüente aumento das responsabilidades daqueles que permaneceram.

Muito embora as condições de trabalho na área industrial foram e continuam sendo notadamente insalubres e perigosas, tendo mudado apenas o amparo da legislação trabalhista quanto à obrigatoriedade e fiscalização da distribuição e uso dos equipamentos de proteção individuais, entendemos que a precarização das condições de trabalho estão estabelecidas fundamentalmente no acúmulo de funções dos trabalhadores.

Para Lima (2006, p.60), o conceito de flexibilização torna-se correlato ao de precarização pois, estritamente no caso das condições de trabalho, “[...] as novas formas de contrato podem significar maior intensidade na utilização da força de trabalho através da plurifuncionalidade no qual o trabalhador executa diversas tarefas, antes sob responsabilidade de outros trabalhadores[...]”, fato marcadamente presente na realidade das empresas estudadas.

Assim como demonstrado no setor rural, igualmente se fazem presentes a aplicação de estratégias de envolvimento dos trabalhadores, como a prática de ginástica laboral, antes, durante e após a jornada de trabalho, conforme demonstrado pelas fotos 2 e 3 a seguir, bem como a realização de competições esportivas e de treinamentos motivacionais.



**Fotos 2 e 3** – Ginástica Laboral: Trabalhadores do setor automotivo e industrial antes da jornada de trabalho. Empresa X, jun. 2002  
Fonte própria.



Os mesmos procedimentos que instituem metas produtivas também se fazem presentes, bem como a tentativa por parte da empresa, através de programas de treinamento e de motivação, em unificar os interesses dos trabalhadores a seus interesses.

### 3.2.3 O conjunto administrativo.

O terceiro e último conjunto, o “Administrativo”, corresponde a todas as atividades de planejamento organizacional. É a “cabeça” da organização. É neste conjunto que se desenvolvem procedimentos de comercialização dos produtos finais, aquisição de insumos, máquinas e equipamentos para os demais setores, a gestão de recursos humanos e, principalmente, a definição das políticas e cultura organizacionais.

Nas usinas de açúcar e álcool da região de Ribeirão Preto sempre houve uma certa tradição quanto à prevalência de um determinado tipo de trabalhador nos diversos postos de trabalho ali existentes. Dessa forma, na lavoura, era maciça a presença de contingentes de migrantes. Na indústria, maciça a concentração de filhos de “bons cortadores” (SILVA, M., 1999), preparados mediante encaminhamento a cursos profissionalizantes, como os do SENAI, por exemplo. E, no conjunto administrativo, marcante a presença dos filhos dos bons operários.

Pode-se dizer que no transcorrer das décadas de 60, 70 e 80 observava-se uma estrutura administrativa de caráter familiar e paternalista, refletida não apenas nas posturas autoritárias hierarquicamente falando, mas também na maneira como se processava a escolha dos trabalhadores que compunham esse conjunto. Evidenciava-se não o critério da competência, mas sim os laços de dominação. Ao contratar pessoal diretamente associado aos outros trabalhadores já pertencentes à organização, as empresas do setor criavam nos funcionários não apenas uma visão positiva, segundo a qual a empresa era “boa” pois empregava seus filhos, mas também de dependência e sujeição, haja vista que manifestar-se contra a empresa era colocar em risco não apenas seu emprego, mas também de seus pais e irmãos<sup>12</sup>.

Contudo, o processo de reestruturação produtiva, de redução do apoio governamental ao setor e a busca por parte deste em se modernizar e atingir outros mercados, como nos apontou Scopinho (1999), por exemplo, provocaram intensas alterações também no setor

---

<sup>12</sup> Particularmente participo dessa situação. Neto de cortadores de cana, tive pai dentro da indústria e irmãos e tios mais jovens no setor administrativo, alguns dos quais, atingindo posto hierarquicamente elevados, como gerentes e diretores. Três gerações da família estiveram associadas ao setor.

administrativo. Se no conjunto industrial passou-se a exigir escolarização mínima, no administrativo também assistiremos a esse processo concomitantemente ao da criação de uma estrutura administrativa e burocrática mais profissional.

Em ambas as empresas estudadas neste trabalho, o começo dos anos 90 foi marcado pela realização de gigantescos processos de reestruturação não apenas de sua base produtiva, mas também de sua estrutura administrativa. Passaram, nessa época, por processo de consultoria externa, que entre outras coisas determinou a adoção de uma nova configuração hierárquica, acompanhada de uma estrutura de cargos e salários, que minimizou a quantidade de trabalhadores. Ainda como resultado dessas consultorias, abandonou-se o estilo de gestão familiar, assumindo-se uma postura profissional, através da contratação de executivos experientes, de outros setores produtivos, que estabeleceram os atuais procedimentos de gestão da mão-de-obra encontrados no setor.

Tais medidas refletirão diretamente no perfil do profissional atuante no conjunto administrativo, que deixou de ser apenas o filho do operário, e passou a ser um profissional qualquer, contratado mediante qualificação educacional e profissional. Evidentemente, neste caso, nos referimos aos profissionais que atuam em níveis hierárquicos mais elevados, não aos funcionários que, neste conjunto, cumprem funções apenas burocráticas. Estes, é verdade, continuam sendo, ademais, filhos de bons operários, não tendo, contudo as mesmas oportunidades de promoção vivenciadas nas décadas anteriores.

Muito embora a exigência de profissionais e executivos preparados seja a grande diferença entre a atualidade e o que ocorreu nas décadas anteriores, a manutenção de treinamentos para aperfeiçoamento deste pessoal se faz presente. Entretanto, diferentemente do conjunto industrial e rural, em que os treinamentos são específicos aos cargos, no setor administrativo observaremos o custeamento – muitas vezes integral – por parte das empresas dos estudos em nível superior de seus funcionários, desde que obviamente associados às funções por eles desempenhadas.

Se fizermos uma comparação entre os treinamentos concedidos aos setores rural, industrial e administrativo, veremos uma grande concentração destes cursos – em termos de realização e pessoal treinado – nos dois primeiros setores. Contudo, certamente é no setor administrativo que se concentra o maior valor investido<sup>13</sup>.

Comparativamente aos demais conjuntos, o setor administrativo é aquele que goza de maior prestígio quanto às suas condições de trabalho. É muito interessante a perspectiva

---

<sup>13</sup> Ver Stein e Prado (2002) que trata justamente dos processos de treinamento na Empresa X. O Gráfico 1, da página 60 desta dissertação, é ilustrativo desta realidade.

segundo a qual o trabalho neste setor sempre foi visto como algo a ser atingido – sonho de consumo – para os trabalhadores dos conjuntos rurais e industriais, ao mesmo tempo em que seu pessoal sempre foi visto como parte do sistema de repressão perpetrado pelas empresas contra os trabalhadores, volante, por exemplo. (SILVA, M.,1999, p.140).

Dessa forma, a pergunta acerca de que se maneira se estabelece a precarização das condições de trabalho neste conjunto parece se tornar mais difícil de ser respondida, excluindo-se, é claro, a redução de postos de trabalho também vivenciadas neste conjunto.

Quando abordamos tal temática fazemos referência aos trabalhadores que não exercem função de liderança, acreditando que a condição de precarização deste conjunto esteja associada fundamentalmente à maneira como estão estruturados atualmente os direitos de tais trabalhadores.

Camargo (1996) aponta para a existência de diversas dimensões da flexibilização no mercado de trabalho brasileiro. Para ele:

As firmas podem ajustar sua força de trabalho reduzindo ou aumentando salários reais, demitindo ou contratando novos empregados, treinando e reciclando sua mão-de-obra, modificando a estrutura de produção e/ou sua própria estrutura de cargos. Os empregados podem ser treinados para executar tarefas diferentes, a fim de que se adaptem a mudanças de condições econômicas na firma e não sejam demitidos caso haja uma variação na estrutura de demanda, ou podem ser treinados em técnicas bem específicas a fim de que sejam mais produtivos na tarefa que executam (CAMARGO, 1996, p. 12).

No caso das empresas estudadas, perceberemos que essa flexibilização – além dos processos de treinamento evidenciados – ocorrerá em relação ao acúmulo de tarefas para cada um dos trabalhadores, bem como na determinação por parte da empresa sobre os momentos em que o trabalhador deve trabalhar e na conseqüente redução de seus ganhos financeiros. Falamos acerca da instituição do *banco de horas*.

Presente nas duas empresas, este instrumento consiste na troca do recebimento financeiro decorrente das horas-extras realizadas pela quantidade equivalente em descanso. Em outras palavras, o trabalhador não recebe mais as horas-extras, e sim a folga correspondente ao tempo trabalhado. Tal característica – instituída mediante acordo coletivo de trabalho – ganha o status de “deteriorador” da condição de trabalho pois fica a cargo da empresa a elevação da jornada de trabalho de acordo com sua conveniência, sem que isso constitua melhor condição financeira aos trabalhadores.

Não obstante isso, o gozo referente às horas-extras também é definido pela empresa, em detrimento dos interesses do trabalhador. Geralmente a compensação das horas-extras

realizadas acontece em períodos de entressafra, em que a necessidade de presença do pessoal administrativo é menor.

Para Krein (1999), com a instituição do banco de horas:

[...] a jornada de trabalho poderá ultrapassar as atuais 44 horas semanais sem que o trabalhador receba o pagamento de horas extras, desde que haja compensação dessas horas ao longo do período de um ano, o que pode afetar negativamente a remuneração do trabalhador, já que as horas extras deixam de ser pagas e passam a ser compensadas nos períodos de baixa produção. (KREIN, 1999, p. 273-274).

Cabe destacar que o banco de horas é instituído, na verdade, em toda a empresa, mas tem peso mais significativo nos setores administrativo justamente pelo fato de que a realização das horas-extras sempre se constituiu enquanto ponto de complementação salarial para este conjunto de trabalhadores.

Em se tratando da idéia de *complementação salarial*, outro fato que chama a atenção para este conjunto, e que pode ser considerada como constituinte de uma condição de precarização, “dentro da própria precarização” é o estabelecimento de metas produtivas que poderão resultar em complementos salariais das quais os próprios trabalhadores do conjunto não têm controle, conforme veremos adiante.

#### 4 ANÁLISE DE CASOS

Em linhas gerais pode se dizer que as empresas-alvo do presente trabalho aplicam em suas estruturas de gestão da produção e da mão-de-obra procedimentos que as aproximam das tendências globais de flexibilização.

Tais empresas, que passaremos a tratar por X e Y, e cujos processos serão mais detalhados nos próximos capítulos, foram também escolhidas por outros fatores, relacionados à produtividade, localização e abrangência e envolvimento deste pesquisador.

Como sabemos, é inegável a preponderância de São Paulo como maior estado produtor de açúcar e álcool do Brasil. A título de ratificação, na safra de 2006/07 o referido Estado respondeu pela moagem de 265.379.217 toneladas de cana, que resultaram em 20.265.290 toneladas de açúcar e 11.060.113 metros cúbicos de álcool.<sup>14</sup> Tais montantes, em comparação com a produção nacional, correspondem a 61,88%, 65,93% e 61,65%, respectivamente.

Tendo-se por referência a regionalização proposta pela CATI (Coordenadoria de Assistência Técnica Integral), que subdividiu o estado em 40 Escritórios de Desenvolvimento Rural (EDRs)<sup>15</sup>, temos no EDR de Ribeirão Preto a maior produção.

Na safra 2006/07<sup>16</sup>, Ribeirão Preto moeu 40.349.444 toneladas de cana – 15,2% do total estadual, o que resultaram na produção de 2.956.539 toneladas de açúcar, 14,59% do montante estadual, e no fabrico 1.711.235 metros cúbicos de álcool, ou 15,47% do total estadual.

A empresa Y, localizada justamente no EDR de Ribeirão Preto, em relação aos dados da safra 2006/07 apresentou, no que diz respeito à moagem de cana o total de 6.735.000 toneladas, ou, em termos proporcionais, a 16,69% do total regional. Sobre a produção de açúcar, a mesma usina alcançou produção equivalente a 499.750 toneladas, 16,9% do total regional. Por último, em relação à produção de álcool combustível, a empresa atingiu a marca de 286.000 metros cúbicos, 16,71% do produzido pela região. Seja como for, a referida

---

<sup>14</sup> Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento: Secretaria de Produção e Agroenergia: Departamento da Cana-de-Açúcar e Agroenergia. Dados referentes à posição produtiva de 1º de setembro de 2007. Disponível em: <[http://mapas.agricultura.gov.br/spc/daa/Resumos/Setembro06-07\\_2.pdf](http://mapas.agricultura.gov.br/spc/daa/Resumos/Setembro06-07_2.pdf)> Acesso em: 19 nov. 2007.

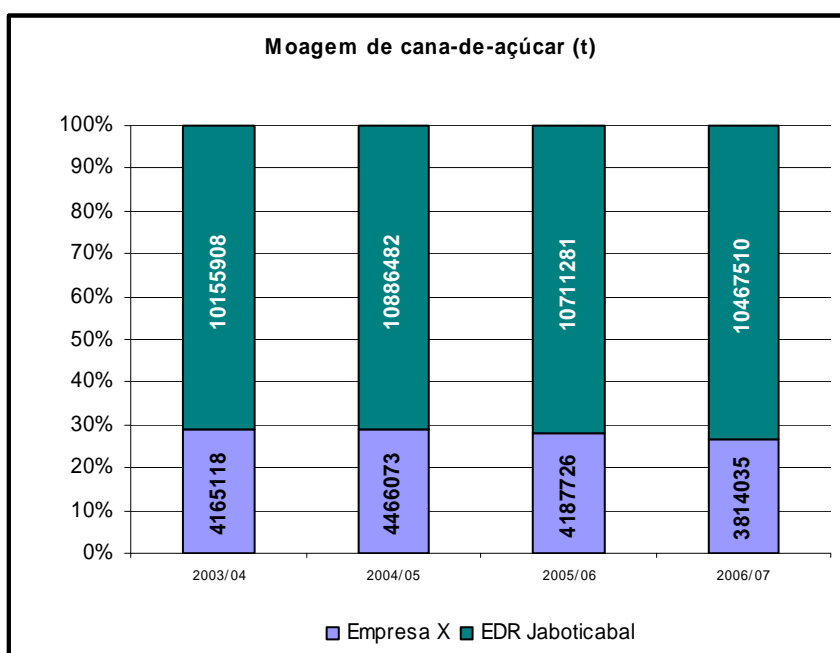
<sup>15</sup> Os Escritórios de Desenvolvimento Rural (EDR), são constituintes da Coordenadoria de Assistência Técnica Integral (CATI), órgão da Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Governo do Estado de São Paulo que fomenta a produção agrícola e pecuária do Estado. A criação dos EDRs – que perfazem um total de 40 escritórios – remonta ao ano de 1997, com a publicação do Decreto Estadual 41.608 de 24 de fevereiro.

<sup>16</sup> Os indicadores de produção que passam a ser citados foram obtidos através de publicações da ÚNICA, União da Indústria de Cana-de-Açúcar, certamente um dos principais órgãos representativos do setor.

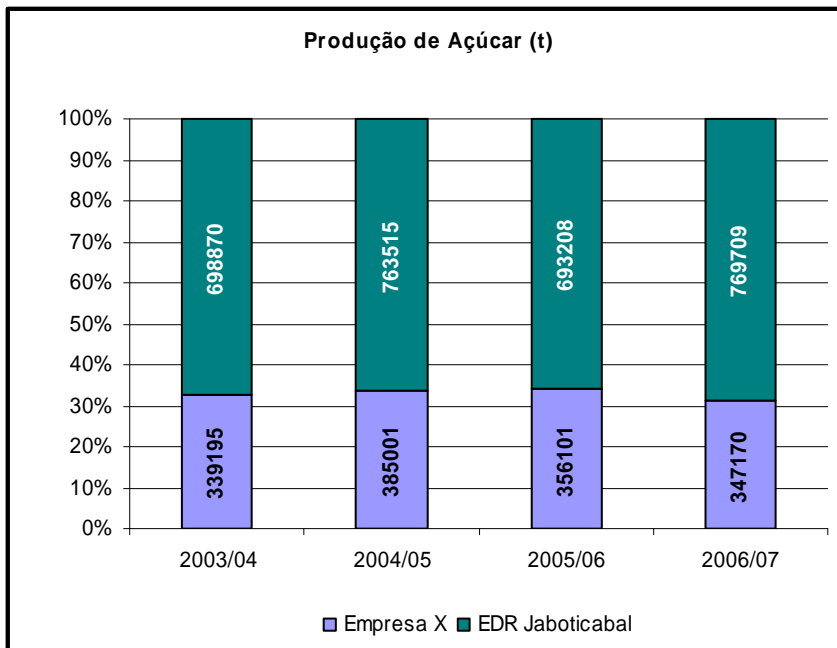
empresa se estabelece como a maior usina do EDR de Ribeirão Preto, segunda maior do Estado e segunda maior do país.

Já a empresa X tem sua localização no EDR de Jaboticabal, que na safra de 2006/07 respondeu pela moagem de 10.467.510 toneladas de cana, ou 3,94% da moagem estadual, que resultaram na produção de 769.709 toneladas de açúcar, ou 3,79% da produção do estado, e 489.738 metros cúbicos de álcool, ou 4,42% do produzido estadualmente. A Empresa X apresentou para o mesmo período safra, a moagem de 3.814.035 toneladas de cana, ou 36,46% da proporção regional, 347.170 toneladas de açúcar, 45,1% dos indicadores regionais e, em termos da produção de álcool, 149.606 metros cúbicos, ou 30,54% do que foi produzido pela região.

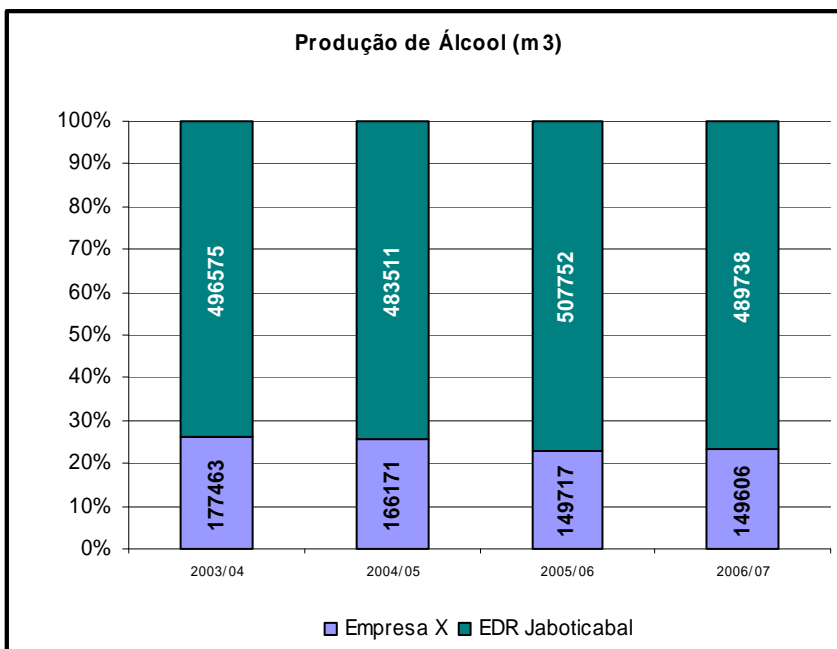
Os gráficos 2, 3 e 4, a seguir, têm por objetivo demonstrar a produtividade da Empresa X em comparação com as demais usinas do EDR de Jaboticabal. De forma simplificada, podemos afirmar que a referida empresa responde por cerca de aproximadamente 30% da produção da referida EDR.



**Gráfico 2** – Moagem de Cana. Comparativo Empresa X / EDR Jaboticabal. Safras 2003/04 a 2006/07. Dados obtidos em Única e UDOP.  
Fonte própria



**Gráfico 3** – Produção de Açúcar. Comparativo Empresa X / EDR Jaboticabal. Safras 2003/04 a 2006/07. Dados obtidos em Única e UDOP. Fonte própria.



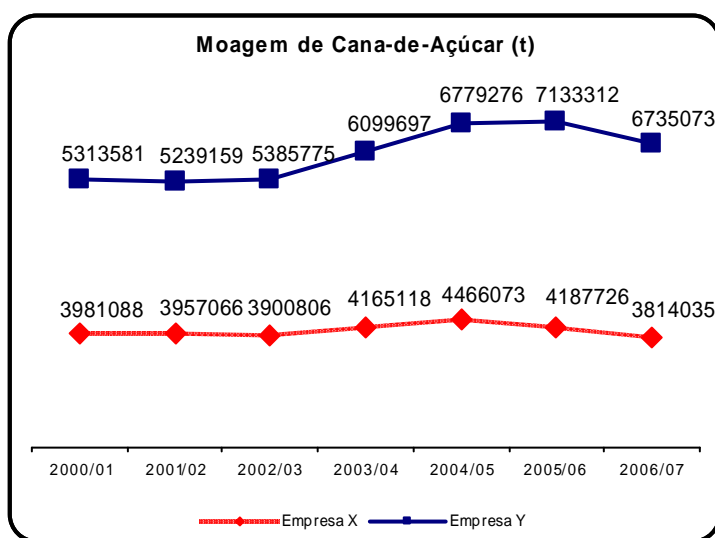
**Gráfico 4** – Produção de Álcool. Comparativo Empresa X / EDR Jaboticabal. Safras 2003/04 a 2006/07. Dados obtidos em Única e UDOP. Fonte própria.

Com base em uma rápida observação nos gráficos, podemos constatar que a participação da empresa X no contexto do EDR de Jaboticabal é bastante significativa.

Muito embora a empresa tenha apresentando resultados produtivos mais modestos em comparação à Empresa Y, cabe destacar que a referida empresa sempre demonstrou indicadores unitariamente elevados, se comparados aos de outras empresas, o que a sempre colocou, historicamente, entre as maiores empresas do país<sup>17</sup>.

Por outro lado, se a produção da Empresa Y na EDR de Ribeirão Preto é proporcionalmente menor se comparado à produção da Empresa X na EDR de Jaboticabal, consideramos necessário, uma vez mais, reafirmar que a produção naquela região é pelo menos quatro vezes maior do que nesta.

Tal discrepância também se verifica quando comparamos as usinas. A título de ilustração, apontamos nos gráficos a seguir a evolução dos indicadores de produção das empresas ora estudadas<sup>18</sup>.

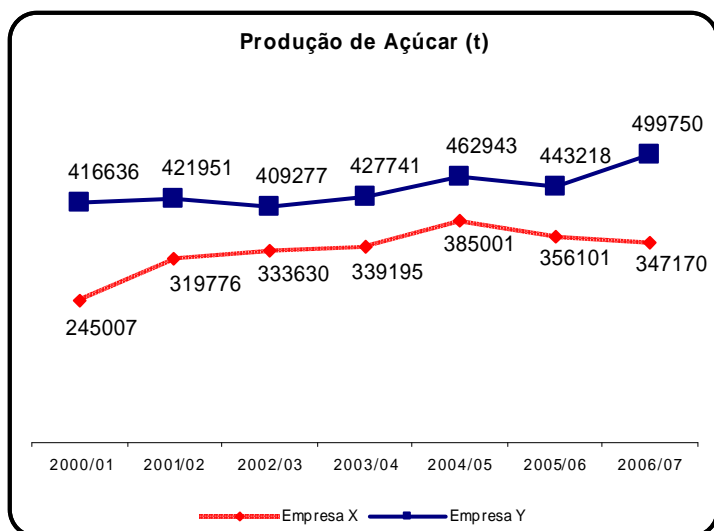


**Gráfico 5** – Moagem de cana-de-açúcar. Safras 2000/01 a 2006/07. Comparativo Empresa X / Empresa Y. Dados obtidos em UDOP. Fonte própria.

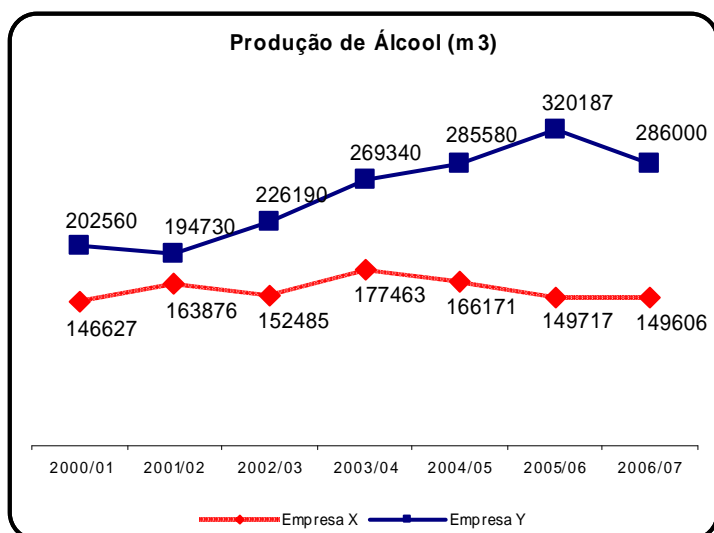
<sup>17</sup> Ver Denise Elias (2003, p.145-6). Na abordagem da referida autora, as Empresas X e Y figurariam entre as cinco maiores usinas e destilarias da Região de Ribeirão Preto. Contudo, na abordagem desta autora, não está presente a regionalização proposta pela CATI.

<sup>18</sup> Dados fornecidos pelas empresas. Obtidos também em UDOP – União dos Produtores de Bioenergia. Disponível em <[http://www.udop.com.br/geral.php?item=noticias\\_estatistica](http://www.udop.com.br/geral.php?item=noticias_estatistica)>. Acesso em: 26 nov. 2007.





**Gráfico 6** - Produção de Açúcar. Safras 2000/01 a 2006/07  
Comparativo Empresa X / Empresa Y. Dados obtidos em UDOP.  
Fonte própria.



**Gráfico 7** – Produção de Álcool. Safras 2000/01 a 2006/07  
Comparativo Empresa X / Empresa Y. Dados obtidos em UDOP.  
Fonte própria.

Seja como for, a literatura sobre o assunto sempre atuou no sentido de ajustar os dois EDRs mencionados como sendo constituintes de uma única região, a de *Ribeirão Preto*<sup>19</sup>.

Nada mais justo, haja vista o fato de que ambos EDRs apresentam grandes semelhanças no que diz respeito aos processos de modernização aplicados em suas usinas.

<sup>19</sup> Toda a bibliografia citada neste trabalho faz referência a essa macro-região.

Denise Elias (2003, p.144), diante da preponderância desta região no contexto estadual, apontava que “Em 1995, as 31 usinas e 14 destilarias da região de Ribeirão Preto respondiam por 42,8% da cana-de-açúcar produzida no estado de São Paulo, 42, 24% do açúcar e 45% do álcool”. Na verdade, a afirmação que a autora realiza diz respeito aos EDRs de Ribeirão Preto e Jaboticabal *juntos*.

Com base na visualização do Mapa 1, abaixo, que apresenta a distribuição dos EDRs do Estado de São Paulo, percebe-se, inclusive, a proximidade geográfica dos EDR de Ribeirão Preto e de Jaboticabal.



**Mapa 1** - Mapa dos EDRs do Estado de São Paulo.

Fonte: Instituto de Economia Agrícola <http://www.iea.sp.gov.br/out/banco/mapas-edr-ra.php>

Outro fator que nos leva à escolha das empresas X e Y como casos de abordagem acerca das tendências de flexibilização no setor sucroalcooleiro diz respeito ao fato de que tais empresas são, na verdade, filial e matriz, respectivamente, de grandes grupos produtivos.

No caso da Empresa X, muito embora apresente produção unitária pequena se comparada a Y, o fato dela ser parte de um conglomerado que envolve mais de 15 outras usinas em todo o país é, claramente, significativo. Dessa forma, os procedimentos de flexibilidade e de envolvimento dos trabalhadores por ela praticados são também aplicados nestas outras empresas do mesmo grupo.

Tal fato também se verifica no caso da Empresa Y, que segue a tendência de expansão do setor, e tem na abertura de novas unidades produtivas a perpetração dos procedimentos de flexibilização.

Não se trata, portanto, de analisar apenas empresas distintas dentro de uma região de altíssima produção, mas, no caso das empresas X e Y, de observar exemplos de processos que são muito mais abrangentes, estando presentes em uma diversidade de outras usinas.

O terceiro ponto, acerca da escolha das referidas empresas, relaciona-se ao envolvimento pessoal deste autor. Durante três anos prestamos consultoria externa para a área de Administração de Recursos Humanos da Empresa X, atuando na implantação de um procedimento de flexibilização da relação salarial, qual seja, o Programa de Participação nos Lucros e Resultados. Tivemos acesso, como agentes ativos, a um volumoso conjunto de informações, que se estendiam da definição dos critérios do programa até o acompanhamento, divulgação dos resultados e negociação com trabalhadores.

De forma mais precisa, passamos a deter as informações quanto às estratégias de remuneração flexível realizada nesta empresa. Acreditamos que o acompanhamento de tal conjuntura *in loco* deu-nos a percepção crítica a respeito de tal processo, bem como a maturidade para que formulássemos indagações que, de uma forma ou outra, nos conduziram a este trabalho.

Quanto à Empresa Y, o envolvimento pessoal também se fez presente. Muito embora não tenhamos feito parte de seu quadro funcional ou gerencial, somos parte de uma família que, há três gerações, trabalha nesta empresa.

#### 4.1 A Empresa X e a implantação da PLR.

As considerações apresentadas a seguir dizem respeito às estratégias de flexibilização implantadas em uma usina de açúcar e álcool do EDR de Jaboticabal, Estado de São Paulo, em 2003. Embora demonstraremos a ocorrência de diversos procedimentos de flexibilização, acreditamos que o mais significativo seja associado à instituição de um programa de Participação nos Lucros e Resultados, ocorrido durante a safra de 2003/04.

Na época sobre a qual se estabeleceram as observações a seguir, a empresa em estudo possuía uma área agrícola correspondente a 70 mil hectares, com capacidade produtiva de

mais de 1 milhão de litros de álcool por dia. Apresentava ainda algo em torno de 6 mil funcionários em tempos de safra, 2,5 mil na entressafra e exportava 80% de sua produção.<sup>20</sup>

Em termos de produtividade, a Empresa X apresentava produção de cana-de-açúcar correspondente a 4.165.118 toneladas, o que a colocava como a sexta maior produtora nacional. Produzia ainda 339.195 toneladas de açúcar, quinta posição nacional, além de 177.463 metros cúbicos de álcool, nona produção nacional.<sup>21</sup>

A Empresa X seguiu, e ainda segue, uma trajetória bastante parecida com a do setor de maneira geral: alternou períodos de grande tranquilidade financeira, principalmente quando subsidiada pelo Estado com outros de grande retração, como no início dos anos 90, momento em que esteve muito próxima da falência.

Assim como muitas outras empresas do setor, a Empresa X optou, a partir de 1999, pela alteração de sua estrutura produtiva, através de um processo de modernização extremamente abrangente, conhecido como *Um passo à frente com qualidade*, programa implantado enquanto modelo de *cultura organizacional*, baseado nos princípios típicos do modelo japonês de qualidade total, que envolveu ainda a inserção de uma série de novas tecnologias no campo e na indústria, a informatização de grande parte de seus circuitos bem como a adoção de um novo estilo de gestão da mão-de-obra.

Sobre esse processo de modernização, pode-se dizer que a Empresa X seguiu a tendência delineada por Scopinho (1995, p. 65), segundo a qual “a utilização de novos produtos químicos e a informatização dos processos, tanto no controle da produção quanto na manutenção e reparo dos equipamentos” serão características extremamente presentes na realidade industrial.

Contudo, complementarmente à tendência apresentada pela autora, a Empresa X estendeu esse processo de informatização também para o campo, mediante a adoção de software responsável pelo controle do plantio e corte de cana, bem como de informações relativas à produtividade.

Tratava-se do software IFS (Industrial & Financial Systems), desenvolvido por empresa multinacional sueca de mesmo nome, caracterizado enquanto sistema de gerenciamento informacional administrativo, que agrupava os setores de contabilidade, finanças, suprimentos, manufatura e manutenção industrial.

---

<sup>20</sup> Dados fornecidos pela empresa

<sup>21</sup> UDOP União dos Produtores de Bioenergia. Disponível em <[http://www.udop.com.br/geral.php?item=noticias\\_estatistica](http://www.udop.com.br/geral.php?item=noticias_estatistica)> Acessado em 26 nov. 2007..

As fotos 4, 5 e 6, a seguir, demonstram o funcionamento deste software no setor automotivo. Todos os procedimentos de reparo em qualquer veículo da empresa, automóveis, caminhões, máquinas agrícolas, colhedoras etc, eram cuidadosamente reportados nesta ferramenta de gestão operacional. Mesmo a solicitação de peças e equipamentos era realizada através de requisição informacional. No caso em destaque, havia necessidade, portanto, de que os mecânicos da área recebessem treinamento específico.



**Fotos 4, 5 e 6** – Divisão Automotiva: Informatização em todos os circuitos produtivos. Empresa X, jun. 2002  
Fonte própria

A adoção de tal software tornou-se ponto fundamental para o funcionamento da empresa dentro dos novos moldes da gestão da produção e da mão-de-obra. Tal perspectiva encontra-se respaldada na análise de Sennett (1999, p. 56), que em alusão à introdução de tais ferramentas, afirma que:

Os administradores usam programas de computador que padronizam procedimentos operacionais (SIMS); com o uso de programas SIMS, uma empresa muito grande pode ver o que todas as células de sua colméia institucional estão produzindo, e assim eliminar rapidamente as unidades repetitivas ou ineficientes. Essas mesmas maquetes de computador possibilitam aos contadores e planejadores industriais avaliar qualitativamente quais programas ou empregados podem ser cortados numa fusão de empresas.

Ressalta-se que a Empresa X, entretanto, foi a primeira a utilizar tal tecnologia no gerenciamento do campo. Matéria publicada pelo jornal *O Estado de S. Paulo*, e reproduzida pelo *Jornal Cana*,<sup>22</sup> confirma essa característica ao informar que:

Motoristas-fiscais da usina colhem, em palm tops, dados de produção, volume de cana cortado em cada fileira dos talhões e produção por homem. O tempo todo, os talhões, no total de 51 mil hectares de terras próprias e arrendadas, são monitorados, verificando falhas no plantio, na rebrota, pragas e doenças, até o corte, e registrando o teor de sacarose. Os dados são transformados em informações sobre custos e produtividade. Com o sistema, foi possível aumentar a produção de açúcar e álcool com estruturas mais enxutas. (ESP 18/7/2003).

De uma forma mais específica, a utilização dessa nova tecnologia de controle de produtividade no campo consistiria em termos práticos no uso de aparelho *palm top*

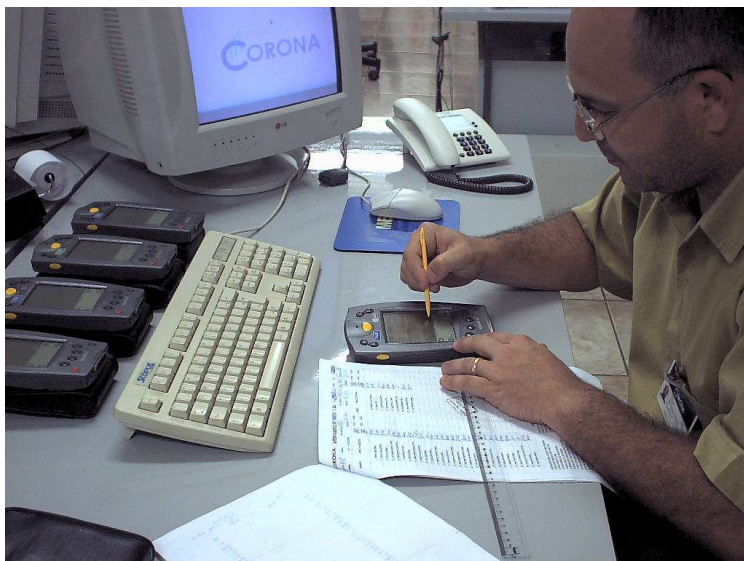
que eliminou a utilização de planilhas para apontamento de produção dos rurícolas na lavoura. A área de trabalho do palm é uma tela de cristal líquido que tem a mesma função do monitor do computador. Nela são mostrados todos os programas que podem ser acessados e é sensível ao toque. Os programas podem ser abertos com um toque de dedo, com a caneta que acompanha o equipamento ou com uma caneta esferográfica sem ponta. A iniciativa é resultado da integração das divisões de Recursos Humanos, Tecnologia da Informação e Agrícola e traz benefícios como a segurança e agilidade das informações coletadas e eliminação do retrabalho, entre outros. Com este sistema, é possível levar inteligência e informação ao ponto de ação. Utilizando recursos de ponta, a divisão de Tecnologia da Informação (TI) desenvolveu a

---

<sup>22</sup> Disponível em: <[www.jornalcana.com.br/conteudo/noticia.asp?id\\_materia=6468](http://www.jornalcana.com.br/conteudo/noticia.asp?id_materia=6468)>. Acessado em: 19 fev. 2007. O Jornal Cana é uma publicação mensal contendo matérias de interesse do setor sucroalcooleiro. Além da publicação impressa, o referido jornal possui sítio na internet, local em que publicações de matérias sobre o setor são agrupadas. A versão impressa do Jornal Cana também é caracterizada por abrir espaço a matérias pagas, muitas das quais elaboradas pelas próprias empresas do setor.

aplicação dessa ferramenta totalmente dentro de casa. O coletor, que é operado pelos líderes de turmas e motoristas, permite que o dado sobre a produção de cada colaborador seja inserido com segurança na sua origem, além de possibilitar o registro de ponto. (Jornal Cana, Abril de 2004).<sup>23</sup>

Na foto 7, abaixo, observamos a atuação de um funcionário da Empresa X realizando conferência dos dados produtivos obtidos através de registro digital do corte de cana.



**Foto 7** – Registro digital do corte manual de cana.  
Empresa X, jun. 2002.  
Fonte própria.

O processo de modernização acima apontado exigiu a criação de um novo estilo de gestão de mão-de-obra, caracterizado principalmente pela adoção de processos de treinamentos específicos e também os de caráter motivacional, a fim de se buscar um quadro funcional mais preparado e, principalmente, mais *envolvido*.

Envolvimento este, aliás, que tem início, no caso da Empresa X, na mudança do substantivo estabelecido àqueles que vendem sua força de trabalho: o *funcionário*, *empregado*, *operário*, *peão*, *bóia-fria*, *cortador* etc, deu lugar ao *colaborador*, que ao entrar na empresa recebe como informação primeira – lado a lado com outros trabalhadores mais graduados – que ele, independentemente no nível hierárquico, *é peça indispensável para o sucesso empresarial*.<sup>24</sup>

<sup>23</sup> Disponível em: <[www.jornalcana.com.br/conteudo/noticia.asp?id\\_materia=5164](http://www.jornalcana.com.br/conteudo/noticia.asp?id_materia=5164)>. Acesso em: 19 fev.2007.

<sup>24</sup> Manual de Integração – Empresa X



Envolvimento este que prossegue com o desenvolvimento de uma série de programas de socialização dentro da empresa, como criação de salas de leituras para os trabalhadores da indústria, cursos de alfabetização, (Fotos 8 e 9, a seguir, respectivamente) bem como a realização de torneios desportivos, obviamente desenvolvidos com o objetivo de *melhorar a qualidade de vida no trabalho*.<sup>25</sup>



**Foto 8** – Sala de Leitura  
Empresa X 2003.  
Fonte própria.

**Foto 9** – Cursos de Alfabetização  
Empresa X 2003.  
Fonte própria.

No que diz respeito aos treinamentos específicos, apenas a título de ilustração, no primeiro semestre de 2002, praticamente metade dos trabalhadores da empresa, 2800 funcionários exatamente, passaram por algum tipo de treinamento, objetivando os mais diversos interesses, como nos apontam Stein e Prado (2002, p. 139-40):

Para os trabalhadores mais qualificados – empregados, postula-se algo como uma universidade corporativa para ampliar e retificar a expressão escrita e oral na realização da comunicação interna e externa. [...]. As atividades administrativas, comerciais e jurídicas e contábeis têm sido particularmente agraciadas com cursos de redação, entre os quais: diversos cursos de português para aprendizado de redação empresarial e dirigidos e programados para as específicas unidades administrativas da empresa, como por exemplo: redação jurídica, comercial etc. [...] No que se refere aos profissionais operadores programa-se formações mais curtas e técnicas dirigidas para o desempenho de tarefas específicas e relativas às hierarquias administrativas. Têm-se assim os seguintes cursos: gestão de laboratórios de controle de qualidade da cana-de-açúcar e do álcool, gestão da produção do açúcar e do álcool [...] No que se refere aos trabalhadores agrícolas tem-se os seguintes treinamentos: operações de plantio; conservação do solo; corte manual e plantio de cana; segurança na

<sup>25</sup> Manual de Integração – Empresa X



queima de cana; cultivo, adubação e segurança; aplicação de herbicidas; corte, carregamento e transporte e outros. A produção industrial também passa por uma formação e, entre outros, os trabalhadores são preparados em: formação e equipes de qualidade; operação de evaporadores; mesa alimentadora; tombador hidráulico; ponte rolante; manutenção de moendas; centrífugas; secagem do açúcar; expedição do açúcar e do álcool, trato com veículos automotivos e pneus. [...] Têm-se (ainda) alguns treinamentos com vistas a alargar os limites de segurança física na produção e, também alguns treinamentos preventivos a doenças profissionais [...] que envolve parte dos trabalhadores braçais com ginásticas e exercícios físicos antes e ao término da jornada[...].

A adoção de tais posturas relacionadas ao preparo ideológico e técnico da força de trabalho permite lançar sobre a Empresa X uma visão segundo a qual estaria implantando princípios característicos da chamada “Nova Economia”, em contraposição àquela visão tradicional segundo a qual a gestão da força de trabalho na agroindústria sucroalcooleira seguiria apenas o caminho do autoritarismo e de uma hierarquia intransponível, como apontado por Scopinho (1995), por exemplo.

Especificamente no que diz respeito aos treinamentos de caráter motivacional e de envolvimento praticados pela Empresa X, interessante contrapor tal prática com algumas proposições de Yates (2001), segundo o qual,

The new skilled workforce must be treated with respect by the employer and made a full participant in the running of the enterprise. Modern management now focuses on the team nature of production, and workers, often called “associates,” are no longer treated as hands to be manipulated but as members of the corporate team. Indeed, employers now routinely concern themselves with the development of the whole person and urge workers to think of the company as a place where their social life and their work life merge into a creative whole. Stock options and profit sharing further merge the interests of associates and firm.

Já com relação ao preparo técnico, como resposta à informatização dos diversos segmentos da Empresa X, interessante, mais uma vez a contraposição de tal postura com as características da Nova Economia elaboradas novamente por Yates (2001), o qual afirma que

Flexible production using advanced electronic technology requires flexible, highly trained workers. Such workers will not only have a lot of education, but they will also be constantly retraining themselves to learn the nuances of ever-changing technology.

Como afirmaram Stein e Prado (2002, p. 138), é inegável a constatação segundo a qual os princípios da produção enxuta estariam sendo implantados “para o bem ou para o mal” nos países do terceiro mundo e, por conseguinte, no setor em questão. Longe obviamente de

afirmar que tais princípios signifiquem uma ruptura total com aquele “modelo arcaico” ao qual nos referimos alguns parágrafos acima, acreditamos que na verdade muitos desses “modernos princípios” constituem na verdade uma forma a mais de intensificar o processo de trabalho, conforme é estabelecido pelo próprio Yates (2001), ao afirmar que “Lean production aims at the maximum extraction of labor from human labor power, that is, at compelling workers to work with peak intensity for as many hours as possible.”

Dessa forma, tal processo de modernização, além de garantir a autopreservação da empresa diante do não mais evidente patrocínio e tutela do Estado, garantiu ainda o estabelecimento de um quadro funcional menor, porém mais bem preparado, possibilitando ainda a expansão da empresa aos mercados internacionais, mediante a adoção de rígidos padrões de qualidade, padrões esses que possibilitaram à Empresa X a obtenção da certificação ISO 9000.<sup>26</sup>

Não obstante esse processo de modernização, na Empresa X observou-se ainda a adoção de outras orientações relacionadas à acumulação flexível, dentre as quais se destaca a terceirização integral de atividades de reboque, carregamento e transporte de cana-de-açúcar<sup>27</sup>, bem como a instituição de novas formas de remuneração não associadas diretamente aos salários.

Basicamente, a implantação desse conjunto de procedimentos decorre de uma conjuntura típica dos anos 90, momento em que se percebe um alinhamento das posturas de nossos então governos com as tendências mundiais de flexibilidade e precarização.

Segundo Pochmann e Moretto (2002, p. 171)

[...] a busca por mudanças estruturais para alavancar o crescimento econômico sustentado valorizou a maior confiança nas forças de mercado, associada à desregulação e à luta contra a “rigidez” do planejamento estatal e das intervenções protetoras do mercado de trabalho. [...] A defesa da flexibilidade tornou-se majoritária. Apesar dos fatores de homogeneização e sinais de diferenciação, estabeleceram-se em cinco grandes blocos temáticos: (i) flexibilidade contratual [...]; (ii) flexibilidade da demissão[...]; (iii) flexibilidade na organização do trabalho [...]; (iv) flexibilidade do tempo de trabalho [...]; (v) flexibilidade salarial[...].

---

<sup>26</sup> A ISO é uma entidade internacional que define normas com suposta validade em âmbito mundial para diversos tipos de atividades comerciais. Com sede em Genebra, Suíça, trabalha em relação com a Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT. A obtenção de alguma certificação ISO representa uma grande alavanca para o reconhecimento dos produtos de empresas face às exigências dos mercados internacionais.

<sup>27</sup> Terceirizadas de CCT (Corte, Carregamento e Transporte) buscam novos mercados. *Jornal Cana*, 18/03/2003. Disponível em < [www.jornalcana.com.br/conteudo/noticia.asp?id\\_materia=6468](http://www.jornalcana.com.br/conteudo/noticia.asp?id_materia=6468) >. Acessado em: 19 fev. 2007.

Sobre este último ponto, associado à idéia de flexibilidade da relação salarial, no ano de 2003, a empresa X implantou o Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PPR), programa este recebido com grande expectativa por empregados e sindicatos, ávidos pela oportunidade de recebimento de um valor adicional mediante o quadro de deterioração salarial presente naquela conjuntura, e aplicado de bom grado pela Empresa X como um processo a mais a fim de se garantir a motivação e o envolvimento de seus funcionários.

Para Krein (1999), a Participação nos Lucros e Resultados (PLR) constituiu uma das principais medidas institucionais de mudança no sistema de relações de trabalho ocorridas durante o governo Fernando Henrique Cardoso (1995-2002). Para o autor, embora a PLR fosse também uma reivindicação histórica do sindicalismo, a sua implantação significou flexibilização do trabalho pois:

A instituição do salário variável significa que parte da remuneração do trabalhador passa a ser condicionada ao seu desempenho e ao da empresa. Nesse sentido, a participação nos lucros e resultados pode ser um mecanismo que leva o trabalhador a assumir como sua a competitividade da empresa no mercado e a ajustar-se com maior facilidade aos chamados novos métodos de gerenciamento da produção e do trabalho.(KREIN, 1999, p.268).

Segundo Carvalho Neto (1999), de forma positiva à empresa, a aplicação de tais programas favoreceria a busca do aumento de produtividade, intensificando a participação e o comprometimento dos trabalhadores que, mediante a realização de metas estabelecidas pela empresa, poderiam atingir valores complementares a suas remunerações. Nas palavras do autor a implantação de tais programas, para os trabalhadores, também seria positiva:

[...] já que oferece oportunidade de obterem ganhos na renda numa época difícil de discutir reajustes salariais, além de perspectivas de discutir qualificação, processo de trabalho, inovações tecnológicas e comissões de empresa, questões vinculadas a metas de produtividade, lucratividade produção e qualidade. (CARVALHO NETO, 1999, p.165).

Muito embora a negociação de tais programas tenha sofrido impedimentos, principalmente de ordem legal, com a regulamentação da Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000, a qual estabeleceu que a participação nos lucros da empresa seria objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, mediante comissão escolhida pelas partes, integrada, também, por representantes sindicais, a implantação de tais programas torna-se uma realidade, atingindo, inclusive, o setor sucroalcooleiro.

No caso específico do setor em questão, o funcionamento de tal programa consiste de modo geral no estabelecimento, por parte da empresa, de determinadas metas e índices, a fim de que os funcionários os atinjam.

Como forma de tornar mais coerentes os indicadores e metas<sup>28</sup> a serem atingidas, a empresa em questão optou por dividir o seu quadro funcional em diferentes grupos, assim evidenciados em seu manual interno de funcionamento do programa:

- a) grupo administrativo – relacionado aos funcionários das áreas da empresa responsáveis pelo controle e organização do processo produtivo, tais como Auditoria, Arrendamento e Fornecedores de Cana, Comercial, Controladoria, Informática, Jurídica, Recursos Humanos, Segurança do Trabalho e Patrimônio e Suprimentos
- b) grupo agroindustrial – relacionado aos funcionários envolvidos com os processo de corte (quando se tratava de colheita mecanizada), transporte e processamento da cana-de-açúcar, compreendendo os setores Agrícola, Industrial e Automotivo.
- c) grupo rural – relacionado especificamente aos cortadores de cana, ou como a empresa os definia, aos “rurícolas”. (Empresa X - Manual PPR – Grupo Agroindustrial p.5)

Segundo a empresa, *todos* os funcionários, inclusive safristas e entressafristas, participariam do programa. Embora a palavra *todos* faça referência imediata à totalidade, para a Empresa X seu entendimento foi diferente, haja vista que afastados por acidentes ou por doenças, prestadores de serviço, terceiros, estagiários, temporários e avulsos não seriam envolvidos no processo.

Muito embora o manual elaborado pela empresa com vistas a orientar seu quadro funcional acerca de seu programa de participação nos lucros e resultados – que a partir de agora definiremos simplesmente por *PPR* – preconizasse que:

O funcionamento do PPR é regulado pela Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000, que, entre outros pontos, estabelece que a participação nos resultados será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, mediante comissão

---

<sup>28</sup> A expressão “*indicador*” corresponde a um procedimento sobre o qual a empresa imagina ser possível e/ou necessário realizar alguma melhoria. A idéia de “*meta*”, por sua vez, é relacionada e variável a cada um dos indicadores estabelecidos, correspondendo ao índice de melhoria esperado pela empresa dentro de cada indicador.

escolhida pelas partes, integrada, também, por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria, [...].

As normas para o funcionamento do programa bem como seus indicadores foram definidos unilateralmente pela Empresa X, com consentimento dos representantes sindicais e trabalhadores, que viam no PPR muito mais um complemento salarial do que um processo que viabilizaria a intensificação de seu trabalho.

Dentro da tão propalada *negociação*, coube a sindicato e trabalhadores apenas a luta para que as metas a serem estabelecidas dentro de cada indicador não fossem abusivas. Muito embora cada um dos grupos apresentasse metas específicas, bem como formas de gratificação diferenciadas, discutiremos apenas alguns pontos relacionados à realidade do “Grupo Rural”, cuja quantidade de indicadores estabelecidos, bem como as metas esperadas são as que mais facilmente fornecem a dimensão da real natureza desse programa.

Acreditamos que a observação de cada um dos indicadores estabelecidos bem como das metas exigidas para seu cumprimento, por si só, fornecerão subsídios suficientes para associação de tal programa às condições de intensificação e precarização das condições de trabalho, ao mesmo tempo em que funcionam como estratégia eficaz de envolvimento do próprio trabalhador.

Mesmo tendo tido contato com alguns trabalhadores rurais participantes do PPR da Empresa X, realizamos entrevista mais estruturada com o sindicato da categoria. Pensamos que tal procedimento tenha sido o acertado pois, não obstante a evidência dos procedimentos de envolvimento do trabalhador, intensificação e precarização do trabalho, há que se considerar ainda o caráter migratório sazonal destes trabalhadores, muitas vezes oriundos de regiões em que a condição de vida é extremamente precária (SILVA, M., 1999), fazendo com que as práticas financeiras das usinas sejam mais facilmente aceitas.

Por essa razão, os valores pagos pelas usinas da região a esses trabalhadores – embora submetidos a uma condição de trabalho “naturalmente” precária<sup>29</sup> – constitui, certamente, montante mais significativo do que aquele que poderia ser obtido em suas regiões de origem<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup> Campos (2007, p. 94), por exemplo, afirma que: “[...] a crítica que fazemos a este tipo de trabalho de baixa qualificação remete o mesmo a condições de trabalho análoga a dos escravos negros no Brasil. Estima-se que um trabalhador do corte de cana, em contínuo e rotineiro esforço físico, debaixo de sol escaldante caminhe em média dez quilômetros por dia cortando cana, conforme depoimentos colhidos em nossos estudos; também, que a vida útil de um trabalhador do corte, em fluxo contínuo e sem interrupção, gire em torno de dez a doze anos”.

<sup>30</sup> A atual década tem mostrado que os principais fornecedores de trabalhadores rurais destinados ao corte de cana têm sido os Estados de Piauí e Maranhão. Para sindicalistas, a procura de mão-de-obra nestes

De qualquer forma, unilateralmente, para o Grupo Rural a Empresa X estabeleceu que o cumprimento integral das metas estabelecidas em todos os indicadores representaria uma premiação equivalente a 100% dos salários recebidos pelo trabalhador. Caso as metas estabelecidas para os indicadores fossem parcialmente atingidas, mas dentro de um mínimo também fixado pela empresa, os trabalhadores receberiam premiação parcial, equivalente a 40% do salário recebido. Entretanto, caso as metas fossem excedidas integralmente, também a partir de um ponto fixado pela Empresa X, os trabalhadores receberiam premiação máxima de 150% de seus vencimentos.

A partir desses critérios, para o Grupo Rural a Empresa X, em *negociação* com representantes dos *rurícolas* e dos sindicatos, estabeleceu cinco indicadores, descrevendo o significado de cada um deles, bem como a meta a ser atingida.

O primeiro indicador estabelecido, *Produtividade Colheita Manual*, apresentava como descrição:

Produtividade Colheita Manual: média diária de tonelada de cana colhida por cada empregado rurícola. A média acumulada será obtida da divisão do total de cana colhida pela quantidade de diárias trabalhadas nesta atividade. (Empresa X - Manual PPR – Grupo Rural p.5)

Para esse indicador foi estabelecida a meta de corte de 10,5 toneladas diárias de cana por cortador, meta que representava aumento de quase 50% em relação às médias de corte praticadas na década de 80<sup>31</sup>.

O cumprimento de tal meta representaria 30% do total pago ao trabalhador ao final do período de vigência do PPR, caso os outros indicadores fossem integralmente atingidos. A consecução parcial dessa meta, a partir de 8; 8,5; 9,0; 9,5; e 10 toneladas diárias representariam, respectivamente, 15, 18, 21, 24 e 27% do total pago ao trabalhador ao final do programa. Contudo, caso o trabalhador atingisse a média de 11 toneladas diárias, estas representariam 45% do que ele receberia ao final do programa.

Como se observa, a meta estabelecida para o indicador *Produtividade Colheita Manual* consistia no aumento da média diária do corte de cana manual.

---

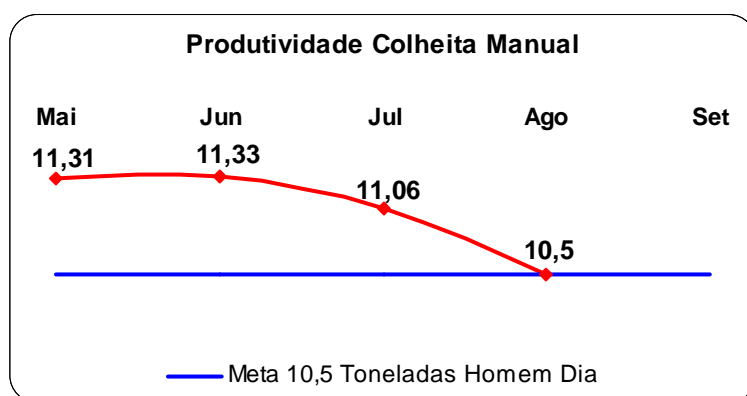
Estados associa-se a fato de que os trabalhadores de estados mais próximos (MG, BA etc) seriam mais conscientes de seus direitos, não mais se sujeitando facilmente à dominação realizada pelas usinas.

<sup>31</sup> Citado por Folha de S. Paulo, 9 de outubro de 2005. *Cortador de cana é pressionado por metas*. Caderno Ribeirão, C4.

Muito embora o PPR fosse caracterizado como um programa de metas que deveriam ser atingidas conjuntamente, o estabelecimento da *Produtividade Colheita Manual* consistia em avaliação puramente individual.

Para os cortadores e mesmo para os sindicalistas, não haveria sentido no estabelecimento de uma média coletiva, já que o corte sempre fora uma atividade paga por produtividade. Para a empresa, houve total sentido, já que agora o estabelecimento desse indicador como individual não consistiria em intensificação do trabalho, muito menos pressão sobre toda uma categoria, mas sim em uma *simples meta* a ser atingida dentro das possibilidades de cada indivíduo.

A esperança de recebimento de uma remuneração adicional – que poderia atingir os 150% dos salários recebidos – fez toda a diferença para que no início da safra a meta fosse facilmente batida, conforme demonstra o gráfico abaixo:



**Gráfico 8** - PPR Empresa X. Produtividade Colheita Manual  
Fonte: Divulgação dos Resultados do PPR Empresa X., 2003

Muito embora a meta estabelecida tenha sido facilmente superada nos três primeiros meses do programa, observou-se sensível queda a partir do terceiro mês em diante. Para sindicalistas e trabalhadores o motivo era simples: desgaste físico resultante da intensificação do trabalho, fato este comprovado pela elevação dos índices de acidentes do trabalho no mesmo período, como veremos adiante.

O que se estabelecia como meta de um PPR em 2003, passa ser, em 2005, condição de empregabilidade na Empresa X, já que, segundo denúncias do Sindicato da categoria e de pastoral da Igreja Católica, aproximadamente cem trabalhadores haviam sido demitidos por não cumprirem a meta de 10,5 toneladas diárias para essa safra.<sup>32</sup>

<sup>32</sup> Folha de S. Paulo, 9 de outubro de 2005. *Cortador de cana é pressionado por metas*. Caderno Ribeirão, C4.

O segundo indicador, *Horas Pós-Queima*, consistia no tempo médio em horas entre o momento de início de queima da cana e sua entrada na balança da indústria.

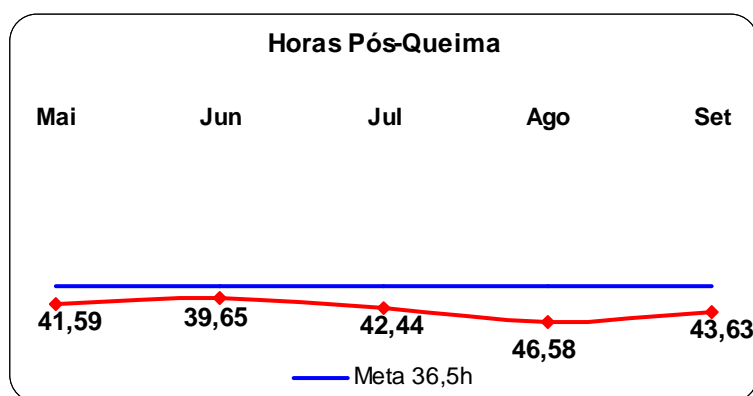
O tempo decorrido entre o corte da cana e seu processamento deve ser o mais breve possível, pois, quanto maior for o tempo entre o corte e o processamento, mais significativa será a perda da sacarose. Para efeitos de premiação, portanto, seria necessária a redução do tempo em que a cana-de-açúcar levava para ser cortada e transportada para a indústria.

A consecução da meta de 36,5 horas significaria premiação de 20%, caso a totalidade dos outros indicadores também fosse atingidas; se o tempo fosse igual ou inferior a 35 horas, premiação de 30%; igual a 38 horas, premiação de 10%.

Embora esse indicador tenha sido aceito sem muitos questionamentos, o andamento do programa demonstrou ser esse o indicador com o qual os cortadores de cana menos tinham controle, haja vista a possibilidade de mudança das condições climáticas – a ocorrência de chuvas após a queima e/ou durante o corte – tornavam impossível mesmo o cumprimento parcial da meta.

Outro fato que impossibilitava o controle desse indicador por parte dos cortadores de cana dizia respeito ao transporte: praticado em grande parte por terceiros – que não participavam do PPR – a ocorrência de quebras também era fato comum, o que contribuiu para que a meta jamais tenha sido atingida, conforme demonstrado a seguir pelo gráfico 09.

Tendo percebido tardiamente a incongruência da aplicação desse indicador para os trabalhadores do corte de cana, em algumas reuniões para divulgação de resultados os sindicalistas solicitaram formalmente que tal indicador fosse suprimido, ou que as metas fossem trazidas para um patamar mais racionalizado. A resposta da empresa foi simples: não haveria alterações nas “regras do jogo.” Dessa forma, segundo alguns trabalhadores da época, a existência desse indicador tornou impossível a obtenção dos 100% de premiação ao Grupo Rural.



**Gráfico 9** – PPR Empresa X . Horas Pós-Queima.

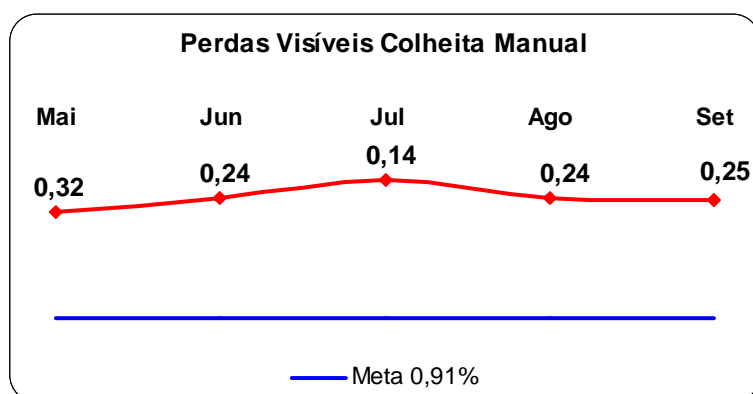
Fonte: Divulgação dos Resultados do PPR Empresa X. 2003



O terceiro indicador *Perdas Visíveis – Colheita Manual* apresentava a seguinte descrição:

Perdas Visíveis – Colheita Manual: Perda de matéria prima, em toneladas de cana, por hectare, na lavoura, durante o processo de colheita manual. Será medida através de amostragens das frentes de colheita pelo setor de Qualidade Agrícola. (Empresa X - Manual PPR – Grupo Rural p.5).

Tal indicador tinha por objetivo reduzir a perda de matéria prima, qual seja, a cana-de-açúcar, durante o processo de colheita manual. Indicador facilmente atingível, possuía, entretanto, o menor peso no cômputo final de premiação (10%) caso a meta de 0,91% fosse integralmente atingida; 5% caso parcialmente atingida e 15% se superada. A verificação dos resultados sob o controle da empresa causou preocupação em alguns trabalhadores, fato só não questionado durante o processo pelos resultados atingidos, conforme demonstra o gráfico 10, a seguir.



**Gráfico 10** – PPR Empresa X. Perdas Visíveis Colheita Manual.  
Fonte: Divulgação dos Resultados do PPR Empresa X. 2003.

O quarto indicador, *Absenteísmo* – definido como a quantidade de dias perdidos pelos trabalhadores independentemente dos motivos, não sendo considerados, entretanto, os dias relativos aos afastamentos superiores a 15 dias – era, para a Empresa X, depois de *Produtividade Colheita Manual* o indicador mais importante, haja vista o fato do absenteísmo para essa categoria ser considerado muito alto. Contudo, por pressão do sindicato da categoria tal indicador, que originalmente deveria ser abordado de forma coletiva, passou a ser aplicado sob critérios de individualidade.

De qualquer forma, ao associar a diminuição das faltas e dos atrasos ao trabalho como ponto fundamental para a obtenção de uma premiação satisfatória (já que o cumprimento da

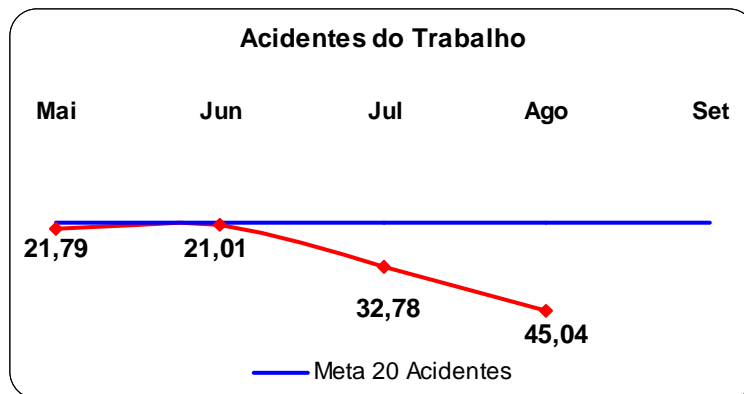
meta – 3,5% de absenteísmo – representava 20% e a superação 30% da premiação) a empresa conseguiu resultados acima do esperado, para o bem e para o mal. Inúmeros foram os casos de trabalhadores que, mesmo doentes, não procuraram assistência médica por medo de ter sua premiação reduzida; outros que passaram a omitir contusões e lesões de pequeno porte, também por temer a diminuição de suas premiações.

O último indicador, *Acidente do Trabalho com Afastamento*, apresentava como descrição: “Acidente do Trabalho com Afastamento: Número de acidentes do trabalho com afastamentos que ocorrem a cada 1.000.000 de horas/homens/trabalhadas. São aqueles que não permitem a volta do acidentado ao trabalho, no dia útil seguinte ao dia do acidente”. (Empresa X - Manual PPR – Grupo Rural p.5).

Conforme dito anteriormente, tão logo houve a queda dos índices de produtividade do trabalhador, tão logo aumentaram os índices de acidentes do trabalho. A resposta para esse fato, mais uma vez sob a argumentação de trabalhadores e sindicalistas, consistiu no elevado ritmo de trabalho. Ritmo de trabalho este que certamente a Empresa X fez questão de aumentar, seja através das metas estabelecidas para os indicadores, que envolveram de maneira significativa os trabalhadores à *realidade da empresa*, seja pela realização de uma série de procedimentos auxiliares, como o descrito a seguir:

Em diversas áreas a Empresa X oferece antes do início da jornada, entre 8 a 10 minutos, o Programa de Qualidade de Vida: Ginástica Laboral, que tem a finalidade de preparar o indivíduo, despertando-o para que não haja acidentes, prevenindo contra lesões osteo-musculares que ocorrem durante o trabalho, principalmente as tenossinovites. “Com esse programa conseguimos diminuir os índices de absenteísmo na área agrícola; redução de 22% nos casos de tenossinovites, tendinites e inflamações localizadas nos membros superiores; diminuir atestados médicos; melhor condição motora; melhor mobilidade articular; dentre outros”, avalia o médico [...] que há 28 anos trabalha para o grupo.” (Jornal Cana – Ribeirão Preto-SP, Março de 2002, p.29).

Contudo, os índices apontados no gráfico 11, na página seguinte, podem estar aquém da realidade, haja vista o fato de que o cumprimento deste indicador era de responsabilidade coletiva, conforme demonstraremos a seguir.



**Gráfico 11** – PPR Empresa X.. Acidentes do Trabalho.  
 Fonte: Divulgação dos Resultados do PPR Empresa X. 2003

Por conta dessa “responsabilidade coletiva” vários foram os casos de acidentes que sequer foram relatados por conta do temor que isso significasse prejuízo financeiro para os “companheiros”.

Seja de maneira intencional ou não, a Empresa X, ao estabelecer a coletividade desse indicador, criou um sistema extremamente eficaz de controle da ocorrência de acidentes, não no sentido de evitá-los, mas sim, no sentido de não citá-los. O aumento nos meses de julho e agosto dos acidentes dirá respeito à gravidade dos mesmos diante de um quadro de profundo desgaste físico, o que tornou impossível sua ocultação. O índice de 45,05 acidentes, como se observa, é mais que o dobro da meta estabelecida.

A adoção de princípios relativos à acumulação flexível, especificamente aqueles relacionados a treinamentos e ao PPR, parecem ter dado resultado esperado em termos de aumento de produtividade à na Empresa X.

A partir de 2002, ano anterior de implantação do PPR, mas no qual já existia a aplicação de todo um conjunto de treinamentos específicos e de motivação, a empresa estabeleceu recordes de moagem diária, extração de sacarose e produção final sem que houvesse ampliação de seu parque industrial, dados que se mantiveram positivos nos anos seguintes.<sup>33</sup>

Muito embora a direção da Empresa X teve por certo que o envolvimento dos *colaboradores* tenha sido a chave do sucesso produtivo acima apontado, a premiação do PPR ficou bem distante de representar tal tendência. Na primeira experiência os trabalhadores tiveram como participação nos resultados, em média, algo em torno de 30% do valor de seus salários. Para sindicatos e trabalhadores, tal participação tão baixa diante de um sucesso

<sup>33</sup> Dados fornecidos pela empresa

produtivo tão elevado da empresa só poderia ser resultado do estabelecimento de metas elevadíssimas, praticamente inatingíveis, e que só foram aceitas pela ilusão de que “o esforço individual e coletivo era suficiente para alcançá-las”.<sup>34</sup>

Para o segundo ano de implantação do PPR os sindicatos do setor passaram a estar mais atentos com relação aos indicadores e metas estabelecidas. Pressionada, a Empresa X viu-se obrigada racionalizar alguns indicadores, como *Horas Pós-Queima*, muito embora outros, como *Produtividade Colheita Manual*, tenham permanecido inalterados. Nesse segundo ano a premiação representou algo, em média, 90% do salário pago aos *colaboradores* do Grupo Rural.

Seguindo as tendências do setor, em fevereiro de 2006 a Empresa X, diante de um enorme endividamento tributário, foi comprada pelo maior grupo de produção de açúcar e álcool do mundo<sup>35</sup>. Funcionando pelo terceiro ano consecutivo a premiação do PPR alcançava a marca de 95%. Contudo, alegando não ter responsabilidade sobre o programa, a nova empresa simplesmente recusou-se a fazer o pagamento, fechando acordo com os sindicatos para um pagamento individual de cem reais.

Atualmente o PPR da *nova* Empresa X está novamente em funcionamento... Com indicadores e metas obviamente *aumentados*, digo, *alterados*.

#### 4.2 A Empresa Y e a Flexibilização Salarial.

Se no caso da Empresa X observamos a fase inicial de um Programa de Participação nos Lucros e Resultados, no caso da *Empresa Y*, empresa a qual passaremos a nos reportar a partir de agora, assistiremos ao funcionamento desse mesmo tipo de programa em seu décimo ano de funcionamento. Contudo, muito mais que se destacar pela implantação e manutenção de apenas um programa de participação nos resultados, a referida empresa apresenta uma das estruturas mais completas de flexibilização do trabalho, conforme veremos adiante.

O grupo ao qual pertence a Empresa Y é formado por duas unidades produtivas sucroalcooleiras distintas, existentes desde a década de quarenta do século XX: a primeira na região de Ribeirão Preto – a Empresa Y – e outra na região de Piracicaba, ambas no Estado de São Paulo. O grupo em questão é ainda composto por uma empresa de biotecnologia, bem como por uma terceira unidade produtiva ainda em construção sediada no centro-oeste, região preferencial do processo de expansão do setor verificado na presente década.

---

<sup>34</sup> Palavras de um ex-colaborador do setor rural da Empresa X.

<sup>35</sup> Trata-se do Grupo Cosan. Para maiores informações, Revista *Dinheiro Rural* ed. 13, novembro de 2005.

Em termos gerais o grupo foi responsável na safra de 2006/07 pela produção de cerca de 9,2 milhões de toneladas de cana, que resultaram em 597 mil toneladas de açúcar e 440 milhões de litros de álcool. Desse montante, mais de 6,7 milhões de toneladas de cana foram processados pela Empresa Y, que atingiu a produção de 286 milhões de litros de álcool e de aproximadamente 500 mil toneladas de açúcar,<sup>36</sup> o que colocou a empresa como a segunda maior produtora do país.<sup>37</sup>

Contando com cerca de quatro mil funcionários a Empresa Y passou por processo de reestruturação de sua base técnica concomitantemente ao vivenciado pelo setor, adotando posturas que a inserem de maneira bastante ampla dentro dos processos de flexibilização da produção e das relações de trabalho, conforme apontaremos a seguir.

Assim como grande parte do setor, os anos 80 e principalmente o início dos 90 são de profunda crise para a Empresa Y. Ameaçada com o fim do apoio estatal – implodido com o fim do IAA no governo Collor (1990-1992) – a empresa em questão, como forma literal de sobrevivência, inicia processo de profunda alteração em seu aparato administrativo: contrata-se consultoria externa que aponta como solução o abandono do modelo de gestão familiar e paternalista em detrimento da edificação de um modelo baseado na gestão profissional.

Para tanto, a receita era clara: corte substancial de pessoal – que à época atingia a impressionante marca de mais de 10 mil funcionários – reestruturação da base técnica e adoção de um novo estilo gerencial e de gestão da mão-de-obra.

Assim como na Empresa X, veremos na Empresa Y a adoção de princípios relacionados à mecanização e modernização do campo, informatização de grande parte de seus circuitos e, principalmente, estratégias de envolvimento de pessoal. Princípios estes, entretanto, que atingiram patamares bastante elevados.

No que tange à mecanização do campo, 90% do corte de cana-de-açúcar tornou-se mecanizado, sendo destes mais de 80% colhidos sem a utilização de queimadas. Ainda em referência ao campo, destaque para a utilização de uma série de novas tecnologias, relacionadas à agricultura de precisão, como monitoramento via satélite das áreas de plantio, utilização de GPS e mesmo de máquinas controladas por computador de bordo.

---

<sup>36</sup> Dados fornecidos pela empresa

<sup>37</sup> Jornal Cana, Fevereiro 2007, edição 158, p.8.

Da mesma forma como procedeu a Empresa X, na Empresa Y também veremos a implantação de software de gerenciamento informacional administrativo<sup>38</sup>, que possibilitou o agrupamento de setores industriais, produtivos e gerenciais diversos.

Dentro da idéia da implantação de uma gestão mais profissional, veremos na Empresa Y a atuação conjunta de diversos setores administrativos. De maneira contrária ao organograma empresarial clássico, baseado em intensa *departamentalização*, isto é, na divisão física de setores responsáveis por funções específicas do processo administrativo, como finanças, informática, controladoria etc, na Empresa Y veremos a emergência de um modelo em que a atuação desses mesmos setores ocorrerá de maneira conjunta: fisicamente e objetivamente. Observa-se a existência de um único grande órgão administrativo, o CSC (Centro de Serviços Compartilhados) em que os setores há pouco citados atuam em um mesmo ambiente, dentro de conjunturas coletivamente estabelecidas. Não obstante à reestruturação da parte administrativa, *sui generis*, se compararmos ao organograma de outras empresas do setor, observaremos que tal postura também será entendida à gestão dos setores industriais e da lavoura da Empresa Y. Dessa forma, campo e indústria passam a constituir um único grande conjunto de trabalho, possuindo uma atuação complementar.

Entretanto, mais do que constituir algo novo ao funcionamento concreto da empresa, acreditamos que tal estratégia se relacione, também, à disseminação de uma idéia de que a Empresa Y trataria seus funcionários dentro de um princípio igualitário, fomentando dessa forma um maior envolvimento, haja vista que estes passam a acreditar em uma suposta equivalência de suas funções com relação a dos outros.

Nesse sentido, mesmo a descrição de cargos dentro da Empresa Y passa a ser realizada de maneira muito ampla, abandonando-se a idéia de cargos com funções específicas, em detrimento da emergência de cargos cujas tarefas tornam-se cada vez mais amplas e complexas, em um nítido processo de acumulação flexível.

A esse respeito o setor parece estar se equiparando a práticas observáveis em outros setores ditos “mais” modernos, e que evidenciam sua adequação aos padrões de reestruturação do capitalismo já visíveis na Europa há algum tempo. Vejamos citação de Beynon (2002, p.16-17)

As novas teorias do “pós-fordismo” e da “flexibilidade” enfatizaram a importância do trabalho e a necessidade gerencial de envolvimento de pessoal nas tomadas de decisão, já que as empresas enfrentam um mundo cada vez mais

---

<sup>38</sup> Trata-se do software da SAP (Systems Applications and Products in Data Processing), empresa de origem alemã.

complexo e imprevisível. [...] as companhias “enxutas” e suas gerências põem mais e mais ênfase sobre a necessidade de envolver seu quadro de funcionários de desenvolver o “trabalho de equipe” e de incrementar a educação e as oportunidades de treinamento disponíveis para os empregados, considerados como um dos recursos mais valiosos de qualquer corporação.

Contudo, perceberemos que as estratégias de envolvimento da mão-de-obra atingirão seu ápice quando observamos as práticas da Empresa Y quanto à política de recompensas de seus funcionários, principalmente aqueles das áreas envolvidas diretamente com os processos agroindustriais. Neste quesito, vislumbra-se a emergência de três formas diferenciadas de remuneração de seu quadro funcional sem que estas estejam diretamente associadas ao salário.

Esta *Remuneração Variável*, internamente chamada de *abonada* pelos funcionários, manifesta-se de três maneiras dentro da Empresa Y.

A primeira delas diz respeito à premiação das equipes de trabalho mediante a obtenção de determinados índices de produtividade. Paga mensalmente, a remuneração é variável ainda conforme a área e o tipo de atividade praticada.

A segunda modalidade de remuneração flexível praticada na empresa em estudo diz respeito à conservação dos equipamentos, em que os funcionários são incentivados a manter em pleno funcionamento máquinas e equipamentos envolvidos com o processo de plantio, cultivo, corte e transporte de cana-de-açúcar.

Já a terceira forma de remuneração variável refere-se ao funcionamento de Programa de Participação nos Resultados.

De todas as modalidades certamente a *Remuneração Variável* é a mais desejada pelos funcionários, haja vista o fato de que tal premiação é paga mensalmente, podendo ainda representar obtenção de 100% do salário nominal recebido.

Como primeiro exemplo, passamos a caracterizar o funcionamento da “bonificada”, apelido dado pelos funcionários a essa modalidade de remuneração flexível, bem como as conseqüências de seu funcionamento nas estratégias de envolvimento dos funcionários por parte da empresa.

As informações a seguir foram obtidas através de observação direta e contato com funcionário da área agrícola, motorista do setor de *Aspersão de Vinhaça*, setor esse responsável pela aplicação na lavoura do *vinhoto*, subproduto do processo de produção de açúcar e álcool, utilizado como fertilizante por ser extremamente rico em potássio.

Como dissemos em nossa introdução, entendemos ser sobre os funcionários responsáveis pelo corte e transporte da cana-de-açúcar que recaiam de forma mais intensa os

processos de flexibilização do trabalho, precarização e envolvimento praticados pelas empresas.

A equipe de trabalho do funcionário em questão é composta por 39 membros, que se revezam em três turnos diários de 8 horas. A equipe é responsável pela operação de quatro conjuntos de equipamentos, unitariamente compostos por um caminhão, dois de tanques de transporte da vinhaça, um trator, um “bico” e um “rolo”, mangueira gigantesca que transporta a vinhaça do tanque ao “bico” que finalmente espalha o produto pela lavoura.

No processo de trabalho, ao mesmo tempo em que um dos tanques é deixando na lavoura para a asperção da vinhaça, imediatamente o caminhão transporta o outro para o carregamento da vinhaça na usina, em processo de retorno imediato, realizando, dessa forma, o que os funcionários chamam de *bate-volta*.

Os 39 funcionários da equipe de Aspersão de Vinhaça têm como meta a realização – considerando-se a atuação coletiva dos quatro conjuntos de equipamentos – de 3000 (três mil) viagens mensais, o que corresponde a exatamente 40 viagens para cada turno de 8 horas, com duração de 30 minutos cada.

Evidentemente, as remunerações dos funcionários que compõe a equipe são diferenciadas com relação ao cargo que ocupam. De qualquer forma, o cumprimento da meta estabelecida unilateralmente pela Empresa Y representará, como já dissemos há pouco, bonificação equivalente a praticamente 100% do salário de cada um deles.

Dos cargos associados ao processo de trabalho – motoristas, tratoristas, “biqueiros”, operadores de rolo etc – a remuneração nominal do motorista é a mais “substancial” se comparada à remuneração dos demais colegas.

Ganhando a quantia de R\$ 2,96 (dois reais e noventa e seis centavos) por hora de trabalho o referido profissional – que nos prestou as informações – atinge, sem a *bonificada*, a soma de R\$ 800,00 (oitocentos reais) mensais, nos quais já estão incluídos os pagamentos referentes a almoço e à Súmula 90<sup>39</sup>. Se *caso* sua equipe cumprir a meta de três mil viagens mensais, o funcionário em questão *poderá* ganhar o valor mensal de R\$ 1.600,00 (um mil e seiscentos reais). Mas não ganha, jamais ganha, haja vista que o cumprimento de 40 viagens para cada turno de 8 horas de trabalho torna-se impossível, a não ser que haja um rígido procedimento de padronização *de tempos e movimentos*, na mais pura acepção do termo em

---

<sup>39</sup> Trata-se das *horas in itinere*. Segunda a referida Súmula, o tempo despendido pelo empregado, em condução fornecida pelo empregador, até o local de trabalho de difícil acesso ou não servido por transporte regular público, e para o seu retorno, é computável na jornada de trabalho.



Taylor, bem como a não ocorrência de incidentes mecânicos ou simplesmente uma conversa casual entre os funcionários.

Para exemplificar tal dramaticidade, ou seja, a impossibilidade dos trabalhadores da *Aspersão de Vinhaça* cumprirem a meta e concretizarem o sonho de atingir uma remuneração um pouco maior, basta nos atermos a um exemplo simples, citado pelo próprio funcionário, motorista, e que percebeu o que o atraso de um minuto, exatamente UM minuto, por viagem em cada turno de trabalho, representaria em sua remuneração e de seus colegas ao final de um mês.

Em se considerando a possibilidade de atraso de um minuto para cada uma das 40 viagens praticadas por turno – algo bastante plausível, diga-se de passagem – ao final de um mês teríamos 120 (cento e vinte) viagens a menos, o que configuraria a perda de R\$ 200,00 (duzentos reais) na tão disputada *bonificada*.

Para o funcionário prestador das informações, a ciência da impossibilidade de cumprimento da meta escancarou-se no recebimento de seus salários, que no período da última safra atingiram as seguintes quantias:

Abril: R\$ 1.190,00

Maio: R\$ 1.240,00

Junho: R\$ 1.300,00

Julho: R\$ 1.320,00

Agosto: R\$ 1.340,00

Setembro: R\$ 1.350,00

Outubro: R\$ 1.250,00

Não obstante à *bonificada*, paga de maneira associada aos índices de produtividade, a Empresa Y criou, para a mesma equipe em análise, e para outras que atuam com equipamentos de corte, transporte e plantio de cana-de-açúcar, premiação referente à conservação de equipamentos (a segunda modalidade de remuneração flexível, há pouco apresentada).

Segundo essa premiação, caso não haja quebra provocada por *operação intensa e desnecessária do equipamento*, o funcionário em questão teria o direito de receber mais R\$ 103,00 (cento e três reais) de bonificação.

Ao mesmo tempo em que incentiva a produtividade, dentro de padrões praticamente tayloristas, a empresa Y “responsabiliza” seus funcionários pelas possíveis – e prováveis – quebras de equipamentos. Contudo, a possibilidade de se ganhar *um pouco a mais* parece aplacar qualquer possibilidade de contestação por parte dos funcionários, mesmo porque,

como percebido, o tempo de conversa entre eles, durante o processo de trabalho, parece ser evidentemente *curto* para que se discuta outra coisa que não seja produzir, produzir e produzir. E mesmo nas horas de pausa mais prolongada – como para o almoço de incríveis 45 minutos – parece ser pouco provável que alguém pense em argumentar ou contestar algo, diante da fome e da certa exaustão.

O pagamento relacionado à produtividade e à conservação de equipamentos faz com que surja ainda a cobrança entre os próprios funcionários, que passam a ver em si mesmos e nos outros - e não na empresa - a responsabilidade pelo salário obtido.

Vejamos agora outro exemplo dos procedimentos de remuneração flexível paga pela Empresa Y. As informações a seguir foram mais uma vez obtidas mediante observação direta e entrevista com funcionário do setor de *Operação de Máquinas Agrícolas*.

Embora a nomenclatura do setor nos passe a idéia de uma grande amplitude de trabalhos desenvolvidos, o funcionário em questão e sua equipe de trabalho têm como atribuição específica a operação de equipamentos de *subsolagem*, procedimento que consiste na utilização de tratores e arados especiais a fim de se evitar a compactação do solo. Durante o procedimento, que é realizado durante a safra e a entressafra, o arado especial penetra o solo, *estourando-o*, diminuindo a quantidade de *torrões*, facilitando dessa forma a fixação de nutrientes.

A equipe de trabalho do funcionário em questão é composta por 18 operadores, que se revezam em três turnos diários de 8 horas. Responsáveis pela operação de cinco tratores - quatro do tipo *Steiger*, de maior potência, e por um, do tipo *MX*<sup>40</sup>, de potência inferior - os funcionários têm por meta a subsolagem diária - 24 horas - de 23 hectares por equipamento, num total de 115 hectares, que são previamente demarcados em mapas topográficos.

A equipe de operadores em questão recebe como salário nominal o valor de R\$ 820,00 (oitocentos e vinte reais), em que também estão inclusos também os pagamentos referentes a almoço e à Súmula 90. Caso atinjam a meta estabelecida - mais uma vez destacamos que se trata de meta estabelecida unilateralmente pela empresa - a referida equipe passa a ter direito a 100% de bonificação, ou seja, a um pagamento referente a R\$ 1.640,00 (mil seiscentos e quarenta reais). Entretanto, assim como no exemplo anterior, a obtenção de tal quantia mostra-se impraticável. Segundo informações prestadas pelo funcionário, a média de recebimento durante a última safra não ultrapassou os R\$ 1.400,00 (mil e quatrocentos reais).

---

<sup>40</sup> Tanto o trator *Steiger* quanto o *MX* são de fabricação da multinacional Case.

A razão para tal insucesso novamente pode ser associada à impossibilidade de cumprimento da meta exigida, haja vista que, diariamente, com funcionamento integral dos equipamentos e sem que houvesse qualquer tipo de quebra, a equipe não conseguiu subsolar área superior a 21 hectares. Mesmo com a impossibilidade tácita em realizar a meta, haja vista que os referidos tratores se deslocam a uma velocidade máxima de 5,6 km/h, tendo de cobrir uma área de 1150 km<sup>2</sup>, a equipe vê em seu cumprimento parcial a garantia de sobrevivência na empresa, haja vista que desempenhos muito inferiores à meta estabelecida signifiquem dispensa do funcionário e - de forma explícita - prejuízo para os outros colegas da equipe. Associando o ganho real do funcionário ao desempenho da equipe da qual ele faz parte, a Empresa Y transfere para a equipe a responsabilidade do salário recebido.

Complementando a “bonificada”, a Empresa Y também instituiu como premiação para a equipe o valor de R\$ 70,00 (setenta reais) caso não haja quebra resultante de “desgaste desnecessário” na operação dos equipamentos. A quebra - quase sempre inevitável, haja vista a pressão para a obtenção de resultados - significa a perda integral desse montante.

Dessa forma, passa-se a verificar condutas individuais que refletem o quase total desaparecimento dos laços de solidariedade perceptíveis em qualquer grupo. Cobranças quanto à conservação de equipamentos, questionamentos quanto ao tempo perdido nas trocas de turno e a agilidade no processo de trabalho são alguns pontos mais nítidos dessa tendência.

Nas trocas de turno é fato corriqueiro que o operador – que está iniciando o turno – faça uma inspeção minuciosa do equipamento, a fim de localizar avarias. É corriqueiro também observar que muitas vezes a ocorrência de quebras solucionadas pelo próprio operador, que de maneira geral recebe treinamento específico da própria empresa, e não raras vezes, arca com o valor do reparo – sem o conhecimento da empresa – a fim de evitar o prejuízo e a cobrança dos outros colegas. E, de forma mais sinistra, é prática comum o não-registro de acidentes do trabalho.

Meses depois da realização da entrevista com o funcionário, tivemos conhecimento de que ele, ao realizar um reparo no arado de seu trator, teve a ponta de seu dedo mínimo esmagada. Prontamente atendido, foi afastado do trabalho. Dias depois, ao passar por entrevista com o engenheiro de segurança da empresa – que tentou responsabilizá-lo pelo acidente – recebeu a “tentadora” proposta de transferir para o banco de horas<sup>41</sup> o período

---

<sup>41</sup> O Banco de Horas é um dos grandes mecanismos de flexibilização do trabalho também surgido durante o governo FHC (1995-2002) (KREIN, 1999, p. 273). Como já dissemos anteriormente, o banco de horas está presente nas duas empresas estudadas. Consiste na extinção, mediante convenção coletiva, do pagamento de horas-extras, e na compensação dessas horas dentro do prazo de um ano. No caso das empresas estudadas, a compensação das horas-extras acontece nos períodos de entressafra, a critério do empregador.

referente ao seu afastamento. A tentação vinha do fato de que ao realizar tal troca, ele e *sua equipe* não sofreriam perdas financeiras, já que a ocorrência de acidentes do trabalho com afastamento gera perda tanto na *bonificada* quanto na PLR.

Mesmo ciente de que isso significaria prejuízos individuais<sup>42</sup>, acabou aceitando tal permuta, mesmo porque, muitos colegas demonstraram-se *receosos* quanto às perdas financeiras as quais a equipe estaria sujeita.

Com base nestes últimos pontos acreditamos ser possível afirmar que as práticas da Empresa Y acabam por provocar, além de uma gigantesca pressão individual, a fragmentação dos laços de solidariedade entre os trabalhadores e uma conseqüente fragilização de qualquer movimento de reivindicação. Muito embora se observe por um lado processos de intensa modernização tecnológica, por outro, a consolidação de uma estrutura maléfica de dominação também se faz presente, muitas vezes na própria subjetividade do trabalhador. Segundo Dejours (2003):

[...] por traz das vitrinas, há o sofrimento dos que temem não satisfazer, não estar à altura das imposições da organização do trabalho: imposições de horário, de ritmo, de formação, de informação, de aprendizagem, de nível de instrução e de diploma, de experiência, de rapidez de aquisição de conhecimentos teóricos e práticos e de adaptação à “cultura” ou à ideologia da empresa, às exigências do mercado, às relações com os clientes, os particulares ou o público etc. (DEJOURS, 2003, p. 28).

A disseminação da idéia segundo a qual *não é a empresa que está deixando de pagar, mas sim a equipe que está deixando de ganhar* - como sintetizou bem o funcionário em questão sobre os procedimentos de remuneração flexível realizados pela Empresa Y, parece ter, dessa forma, ganho a subjetividade da equipe, que apesar das *oito horas sem descer da máquina*, vê no recebimento da “bonificada” algo positivo.

Com relação a trabalhadores mais graduados observa-se a implantação da remuneração flexível dentro de processos mais complexos de funcionamento e também de compreensão.

Comparada à *bonificada* paga aos funcionários dos exemplos anteriores, a remuneração flexível paga ao pessoal do setor administrativo não representa grande complemento ao salário nominal, muito embora o cumprimento de suas metas seja condição

---

<sup>42</sup>Segundo o artigo 118 da Lei 8213 e Súmula 378 do Tribunal Superior do Trabalho, o empregado afastado por acidente do trabalho tem direito à estabilidade de um ano após o retorno de suas funções. O registro de acidentes pode também ensejar pedidos de indenização na Justiça do Trabalho. Ao “aceitar” que as horas de afastamento fossem transferidas para o banco de horas, o trabalhador isentou a empresa dessas responsabilidades.

fundamental de permanência na própria empresa, posto que envolve análise de desempenho individual.

Vejamos o caso de um funcionário do setor de *Logística*, possuidor do cargo de *Analista de Expedição*. Dentre suas atribuições estão relacionadas às atividades de ensaque de açúcar, armazenamento, embarque e expedição de açúcar e álcool. Para tanto, o referido funcionário recebe a remuneração de R\$ 9,91 por hora de trabalho, cumprindo jornada de 8 horas diárias que perfazem jornada mensal de 220 horas.

Como salário nominal recebe R\$ 2.180,00 mensais que poderão ser acrescidos de R\$ 130,00 caso as metas relacionadas à OLA (Organização, Limpeza e Arrumação), Segurança (não ocorrência de acidentes), Continuidade do Processo (não interrupção dos procedimentos), Performance de Carregamento de Álcool e Açúcar (precisão nas quantidades comercializadas) sejam integralmente cumpridas.

Segundo o funcionário, o valor acima nunca foi atingido, recebendo os funcionários do setor, valores que oscilam entre R\$ 80,00 e R\$ 120,00.

De qualquer forma, é sobre o desempenho individual, justamente confrontado com a consecução das metas, que se estabelece o critério para a avaliação de desempenho do funcionário. Desempenho esse, aliás, que também se torna, no caso desse setor, passível também de remuneração flexível caso o funcionário, obviamente, atinja bons índices de desempenho.

Paga anualmente, a remuneração flexível relacionada ao desempenho traz consigo outra estratégia implícita de envolvimento, haja vista que a Empresa Y adota o critério de auto-avaliação de desempenho; ou seja, é o próprio funcionário que se auto-avalia diante do cumprimento de suas atribuições no espaço de um ano (muito embora sua auto-avaliação seja referendada por supervisor imediato, a fim de se evitar possíveis distorções). Os critérios dessa auto-avaliação dizem respeito à análise das habilidades técnicas (atributos necessários para o desempenho da função) juntamente com o comportamento pessoal do funcionário. Sentindo-se “ouvido”, e consciente dos padrões de comportamento esperado pela empresa, o funcionário passa a trabalhar mais e se moldar aos padrões da cultura organizacional da empresa, mesmo porque avaliações negativas podem custar desapontamento por parte da gerência, o que resultaria em possível desligamento.

Mais que isso, entretanto, o pagamento por desempenho constitui maior incentivo para a emergência de condutas “adequadas” aos patamares da empresa. Não nos esquecendo ainda de que, o desempenho individual positivo constitui ponto de medição de outra modalidade de remuneração flexível, o PPR (que trataremos adiante). Dessa forma cria-se no âmbito dos

trabalhadores do setor em questão uma rígida cobrança quanto ao cumprimento de processos e posturas inerentes a cada um dos cargos, já que isto resulta em boa ou má *Satisfação do Cliente Interno*, um dos critérios de maior peso no referido programa. Questionado sobre tal pressuposto, o funcionário em questão usou a seguinte expressão para caracterizar essa estratégia de envolvimento: *Pressão e pressão: da empresa e dos colegas...*<sup>43</sup>

Com base nos exemplos apresentados, observa-se uma grande distinção no tratamento com relação aos funcionários. Para aqueles situados em níveis hierárquicos mais baixos, procedimentos de remuneração flexível extremados – já que podem configurar parte considerável do ganho desse funcionário – associados pura e simplesmente a metas produtivas, de fácil compreensão mas de impossível execução, que premiam a equipe, independentemente do comportamento individual. Já para os funcionários mais gabaritados, estabelecimento de remuneração flexível pouco significativa, que em si mesma não despertaria interesse, exceto pelo fato que com base nos seus indicadores - de difícil assimilação - está embasada a avaliação de desempenho do funcionário e de premiação da equipe. Em ambos os casos, o resultado é o mesmo: fragmentação dos laços de solidariedade e de articulação dos funcionários e intensificação da própria cobrança entre eles.

De qualquer forma, a rotinização de tais posturas tem propiciado à Empresa Y resultados extremamente satisfatórios no que diz respeito à produtividade alcançada. Como vimos na caracterização inicial da empresa, tais recordes em escala geral são altamente perceptíveis, haja vista que, na última safra, foram batidos todos os recordes de produtividade (corte, carregamento, moagem e produto final).

Contudo, torna-se interessante observar o que as posturas de envolvimento do trabalhador causam em um setor específico, em termos de produtividade. Nas palavras do Jornal da Empresa:

Recordes das Safras

Motivação e espírito de equipe de colaboradores são fundamentais para conquistas.

Mais um ano de grandes conquistas na Empresa Y. Os números confirmaram que os recordes da Empresa Y continuam reunindo um eficiente trabalho das equipes envolvidas e tecnologia de ponta. A empresa conquistou excelentes performances na indústria e no campo. Na opinião da equipe de colheita, para se conseguir números tão expressivos, a empresa tem que ter um capital humano qualificado, motivado e unido, itens que não faltam na Empresa Y.

---

<sup>43</sup> É interessante notar que a pressão ao qual o funcionário da empresa Y faz referência também está presente entre os funcionários do setor administrativo da empresa X. Durante nosso trabalho tivemos contato com um Analista de Sistemas desta empresa, que afirmou que grande parte de sua avaliação estava condicionada ao “desempenho da equipe”.

Em comparação com as safras anteriores, foram batidos recordes em todos os campos, tanto na colheita mecanizada, como no transporte, segundo a equipe agrícola.

A máquina 74 colheu nesta safra 182.395 toneladas, ou seja, processou diariamente uma média de 1.059,10 toneladas de cana, superando as 175.931 toneladas da máquina 17 na safra 05/06.

Marílio Mello (manutenção e colheita) lembra que é importante destacar que os operadores nesse ano operaram a máquina 74 são os mesmos da colhedora 17 em 2005. Então, pelo segundo ano consecutivo, destacou-se na frentes de colheita mecanizada a equipe formada por João Paulo Hernandez, Donizete Aparecido de Souza Marques, conhecido como “Manguinha” e Antônio Félix Neto, o “Tonhão”, operadores da colhedora 74. Também bastante significativo nessa safra, foi o recorde de moagem diária, com a grandiosa marca de 43.702 t colhidas/dia, vencendo as 42.526 t do ano de 2005.

E no mês de maio desse ano a equipe de colheita e transporte conquistou, juntamente com a indústria, a maior moagem mensal já registrada ao colher, transportar e processar 1.275.876 t durante o período, superando as 1.245.202 t de agosto de 2005.

A máquina 71 conquistou um grande recorde (Mundial) ao colher 3.055 t de cana em apenas um dia (24h), superando o recorde da máquina 68 de 2.971 t de cana conquistado também nesta mesma safra. Os gloriosos recordistas são: José Cláudio Victoriano da Silva, Adriano Aparecido Peres e Marcelo Simeão de Souza .

Também no transporte o rodotrem 967 transportou a significativa marca de 116.772,37 t /safra a uma distância média de 21 km, superando as 114.633,53 t do ano anterior. Fazem parte da equipe da conquista Paulo Sérgio Fumagalli, Adenilson Mesquita de Souza, o “Denílson” e Roberto Carlos Vidorotti. “Vamos buscar o tri na próxima safra”, afirmam os colaboradores. Ainda no transporte, o maior rendimento energético ficou com as equipes do rodotrem 966 e do treminhão 1010, as quais alcançaram as marcas de 84,04 e 82,24 t km/l, respectivamente.

“Muito importante enfatizar que fizemos a quarta safra consecutiva sem deixar em nenhum momento, faltar cana para abastecer a usina”. Ressalta Maurílio Mello (Manutenção e Colheita). Portanto, a “parada zero” por motivo agrícola durante esses quatro anos resultou em 26,7 milhões de toneladas colhidas e transportadas, com muito empenho das equipes, “fazendo nosso pessoal sentir-se como eles mesmo dizem, verdadeiros tetracampeões”, diz Maurílio.

“E tivemos ganho em qualidade aproveitando bem as condições do clima. Toda a equipe conseguiu reduzir ainda mais a terra de 5,66 para 3,75 Kg/t cana e as perdas de 2,63 para 2,59 t/ha”, comenta Ademir dos Santos, o Chuim.

A equipe da colheita mecanizada enfatiza que só um grupo muito unido e motivado consegue superar-se a cada ano. “Queremos agradecer a todos os colaboradores envolvidos nesta empreitada de sucesso: motoristas, operadores de máquinas, mecânicos e comboístas, bituqueiros, recepção de cana e líderes. Agradecemos também às equipes de: plantio e tratos, qualidade, central de manutenção, Calp, indústria, serviços agrícolas, segurança, fornecedores, prestadores de serviços, RH e toda a diretoria, que nos deram apoio e tranquilidade para trabalhar”, finaliza.

(Jornal da Empresa, Ano 3, Número 14, Dezembro de 2006, p. 6)

Os grifos são nossos, e enfatizam não apenas o tratamento dado pela empresa a seus *colaboradores*, como também a visão que parte deles, *os campeões*, têm em relação à empresa. A instituição de metas, a formação de equipes, a responsabilidade a elas atribuídas,

bem como a ideologia disseminada entre elas praticamente as aproxima das práticas observadas no toyotismo, evidentemente com as devidas distinções.

Como já dissemos, o toyotismo é um sistema de produção resultante das observações realizadas por Taichi Ohno, engenheiro da Toyota, que, a respeito do Japão apresentar uma conjuntura diferente da dos Estados Unidos e da Europa Ocidental no pós-guerra afirma que seu país não teria condições de produzir em massa dentro dos padrões fordistas. Dessa forma, Ohno propõe a *flexibilização dos processos produtivos*, como forma de recuperação, industrialização e competitividade da economia japonesa.

Nos dizeres de Felipe Luiz Gomes e Silva (2001, p. 136), Ohno, em relação ao padrão taylorista-fordista, até então existente, “ (...) foi obrigado a pensar pelo avesso. Partindo do modelo clássico de produção em massa fordista, criticando-o, cria uma “nova forma de racionalizar” o processo de trabalho que terá como princípios básicos: just-in-time e a auto-ativação.”

O Just-in-time, também conhecido como Kanban ou Sistema Toyota de Produção, se caracteriza pela minimização dos estoques necessários à produção de um extenso leque de produtos, com um planejamento de produção dinâmico, tendo por objetivo final a produção de um bem no exato momento em que é demandado. Mais uma vez para Felipe Luiz Gomes e Silva (2001, p. 138), “a minimização dos estoques permitirá a redução dos excessos, o que permitirá a redução das irregularidades das operações e a elevação da produtividade”.

A redução dos estoques enxuga os recursos desnecessários, evita qualquer tipo de trabalho que não agregue valor, tornando a empresa *enxuta*. Ainda segundo este mesmo autor

O sistema de produção apenas-a-tempo, ao diminuir estoques, reduz o espaço físico da fábrica e o número de empregados. Possibilita uma resposta rápida às flutuações do mercado; a produção se inicia com a venda do produto; a demanda puxa a produção, o processo é desencadeado do final para o início [...]. O sistema de informação é transmitido através de fichas (kanban) que permite a reposição instantânea dos diversos componentes do produto. (SILVA, 2001 p. XII).

Tal flexibilização consistiria ainda, como afirma Coriat (1993, p.81), em um “processo de multifuncionalização da mão-de-obra”, ou seja, na constituição de “um trabalhador polivalente, capaz de realizar diversas tarefas”, já que, por se basear na diversificação e na variação de produtos para mercados muito segmentados, a mão-de-obra não podia ser especializada em tarefas repetitivas como a fordista.

Nesse ponto, cabe destacar outra informação relevante quanto aos operadores de colhedoras de cana-de-açúcar, há pouco apresentados. No período da entressafra, são eles os



funcionários responsáveis por toda a manutenção do equipamento por eles operado. Realizam todo o desmonte, reparos, substituição de peças danificadas ou desgastadas e manutenção de maneira geral. Além disso, durante o período de efetivo funcionamento da colhedora, isto é, durante a safra, são eles também os responsáveis por qualquer tipo de reparo – do mais simples ao mais complexo – que o equipamento venha necessitar. Sem possuírem a titulação de mecânicos, tal *polivalência* só se torna possível mediante os treinamentos específicos concedidos pela empresa a esses funcionários. Segundo informações prestadas pela área de Recursos Humanos, o fato de ser funcionário da Empresa Y já pressupõe que este funcionário tenha passado, no mínimo, por trinta horas de treinamento.

Para a empresa, a *polivalência*, além de representar a possibilidade de uma redução significativa do contingente de operários, apresenta as seguintes vantagens, resumidas por Felipe Luiz Gomes e Silva (2001, p. XII), “ a) redução do inventário em processo; b) redução do ciclo de produção (lead time) – elimina os tempos mortos e racionaliza o fluxo sequencial das operações - ; c) maior flexibilidade e produtividade”.

Portanto, diferentemente do fordismo, que avançou significativamente na divisão do trabalho, o toyotismo – como essa estruturação produtiva passará a ser conhecida – seguiu um caminho inverso, incentivando uma atuação voltada para o enriquecimento das tarefas produtivas com vistas à intensificação da produção, o que só se tornaria possível mediante pesados investimentos em educação e qualificação profissional.

Longe de imaginar que tal sistema pudesse ser integralmente aplicado à realidade da Empresa Y, é fato marcante que, especificamente com relação à gestão da força de trabalho, perceberemos alguns desses fatores, principalmente aqueles relacionados com estabelecimento de metas e formação de equipes - que se auto monitoram; treinamentos - com vistas a preparar os funcionários para o enriquecimento das tarefas e a preocupação com o controle de qualidade.

Essa associação entre o *just-in-time* (que poderíamos associar com os dois primeiros exemplos) e os *sistemas de controle de qualidade* (presentes na matéria “jornalística” da Empresa Y) vão ser, na visão de diversos autores, (que obviamente analisam o caso japonês) fundamentais para o envolvimento da classe operária com relação ao processo produtivo fazendo com que seja possível, inclusive, o enfraquecimento do movimento sindical, como assinala Watanabe (1993).

De qualquer forma, significativa a conclusão de Felipe Luiz Gomes e Silva (2001, p. 139):

No que se refere à gestão da empresa, os dirigentes das fábricas, que utilizam o sistema just-in-time, conseguem reduzir a quantidade econômica de encomenda, aproximando-a de uma unidade. O sistema just-in-time (“apenas a tempo”) e o método “kanban” (placa visível) são elementos fundamentais para o novo sistema de administração da produção, importantes para estimular a iniciativa operária em direção aos objetivos da empresa, qualidade e produtividade máximas. O operário com iniciativa torna-se um trabalhador flexível e adota uma conduta ativa, que passa a ser sinônimo de atitude “não-burocrática”.

Autores como Felipe Luiz Gomes e Silva (2001) e Giovanni Alves (1999) defendem ser o toyotismo uma etapa avançada do processo fordista, por simplesmente possibilitar a intensificação do processo produtivo mediante a captura da subjetividade operária pela lógica do capital.

Dessa forma, acreditamos ser justamente neste ponto – na captura da subjetividade humana, que preferimos tratar por “estratégias de envolvimento” – que existe a possibilidade de associação das práticas da Empresa Y com a do modelo japonês.

A terceira e última, diz respeito ao Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PPR), pago semestralmente, envolvendo todas as áreas da Empresa Y, sobre o qual a partir de agora passaremos a nos debruçar de maneira mais atenta.

A instituição do PPR na Empresa Y ocorreu pela primeira vez em 1998. Desse momento até a safra 2005/2006, de maneira correlata ao modelo praticado pela empresa X, o referido programa foi organizado mediante o estabelecimento de indicadores e metas puramente operacionais.

A partir da safra 2006/2007, entretanto, além dos indicadores operacionais, relacionados a índices de produtividade, a Empresa Y passou a incluir, dentro de seus pontos de aferimento para premiação do programa, o resultado operacional final da empresa, isto é, a diferença entre despesas e receitas do período.

Se por um lado a adoção desse critério tende a parecer benéfica na medida em que a premiação dos funcionários associa-se aos lucros obtidos pela Empresa Y, por outro o cumprimento dessa mesma prerrogativa pode significar algo desastroso pois, independentemente dos funcionários da empresa atingirem ou mesmo superarem as metas estabelecidas para cada um dos indicadores, ainda assim não possuem, em tese, garantias de que sua premiação será efetivada. Em outras palavras, caso o resultado operacional da Empresa Y seja negativo, a mesma desincumbe-se da obrigação de efetivar o pagamento aos trabalhadores, independentemente dos índices atingidos.

Para realização do programa, a Empresa Y distribuiu seu quadro funcional em dois grupos: o que leva o nome da própria Empresa Y, que a partir de agora chamaremos de Grupo Agroindustrial e o grupo do qual fazem parte os funcionários do CSC, que em correlação à Empresa X, definiremos pro Grupo Administrativo.

O Grupo Agroindustrial é composto por funcionários vinculados à indústria, transportes, atividades correlatas a estas e, de maneira bastante distinta da Empresa X, pelos trabalhadores rurais: safristas (cortadores de cana) e entressafristas.

Muito embora no momento inicial de implantação do programa houvesse a distinção dos trabalhadores rurais dos demais funcionários do Grupo Agroindustrial, a empresa viu na unificação dos trabalhadores dentro de um mesmo grupo de premiação uma medida adequada enquanto estratégia de envolvimento e motivação. Para esse grupo foram instituídos os seguintes indicadores:

- a) Produção de UNICOP's<sup>44</sup>, indicador cuja meta consistia no aumento em relação a safras anteriores. Para o período de Análise estabeleceu-se a meta de 18.704.383 UNICOP's.
- b) Aproveitamento de tempo: Indicador em que interagem os setores de colheita, transporte e processamento da cana-de-açúcar, consistindo na idéia básica de que o tempo de realização de toda a safra deveria ser reduzido. A meta para o período foi de 97% ou seja, esperava-se que o tempo de safra fosse reduzido em 3%;
- c) Índice Orçamentário: Exigência quanto ao cumprimento integral do orçamento planejado;
- d) Acidente de Trabalho: em que se objetivava a redução da ocorrência de acidentes;
- e) Resultado Operacional: como vimos, indicador cujo cumprimento estava distante da atuação dos trabalhadores.

Para o Grupo Administrativo foram estabelecidos os seguintes indicadores:

- a) Satisfação do Cliente Interno: Indicador em que eram aferidas as atuações dos funcionários dos setores do grupo no atendimento das necessidades internas de outros setores;

---

<sup>44</sup> Unidade Copersucar. Utilizada para equalizar quantidades produzidas. Converte toda a produção (açúcar, álcool, bagaço, etc) em uma única unidade de medida. 1 UNICOP = 50 sacas de açúcar cristal.

- b) Ganhos com Negociação: Análise do desempenho dos funcionários com relação a negociações com fornecedores agrícolas, de equipamentos, máquinas etc. Visava, de maneira óbvia, a redução de gastos com tais procedimentos;
- c) Orçamento: Assim como o grupo agroindustrial, esperava-se o cumprimento integral do orçamento planejado;
- d) Resultado Operacional, já discutido anteriormente;
- e) Qualidade dos Processos: mensurado mediante a realização de auditorias periódicas (internas e externas) nos processos desenvolvidos pelo setor.

Diferentemente da Empresa X, não tivemos acesso, no caso da Empresa Y, à evolução dos indicadores da PLR.

Contudo, parece haver uma diferença crucial entre as empresas pesquisadas no que diz respeito ao modo como ambas operam a PLR.

Como vimos no caso da Empresa X, a implantação do programa é recente, e seu pagamento – quando ocorreu – não foi, digamos, acompanhado de critérios claros, ficando muito abaixo das expectativas de sindicatos e trabalhadores. Quando, entretanto, nos deparamos com a PLR da Empresa Y, percebemos certas características que merecem destaque, e que a tornam extremamente diferenciada na comparação com outras empresas e na percepção dos próprios trabalhadores da região. Vejamos:

Em primeiro lugar, a PLR da Empresa Y leva em consideração não apenas o salário nominal dos trabalhadores, mas também as variações a mais decorrentes da premiação de outros procedimentos, como a *bonificada*, por exemplo. A PLR baseia-se, portanto, na média salarial de todos os ganhos do trabalhador, não havendo, portanto, criação de *faixas salariais*, como na Empresa X

Encontraremos na premiação aos cortadores de cana outro fator diferencial da Empresa Y, já que está não se associa, no caso da PLR, a indicadores do corte manual, o que obviamente reduz a pressão sobre estes trabalhadores quanto ao aumento de produtividade e ao excesso de trabalho.

Por último, e talvez mais significativo no que diz respeito a esse caráter diferencial da Empresa Y, temos a premiação em si, que de forma específica atrelou-se aos resultados operacionais de forma significativa. Na última safra (2006/07), como recompensa à quebra de todos seus recordes de produtividade, Empresa Y recompensou seus trabalhadores, através da PLR, com remuneração equivalente a 1,9 vezes o salário de cada um, o que equivaleria, grosso modo, ao pagamento de um 14º e 15º salários.

Se por um lado observamos na flexibilização da relação salarial da Empresa Y uma ferramenta bastante eficaz de envolvimento do trabalhador e de intensificação e precarização do trabalho, é inegável que as recompensas financeiras dela decorrentes são substanciais, principalmente quando comparadas à trajetória da empresa e do próprio setor em si.

#### 4.3 Os sindicatos se posicionam.

Analisar a postura dos sindicatos diante da implantação dos modelos de flexibilização da relação salarial parece, a princípio, não ser tarefa tão difícil.

Nos últimos anos, a partir de um olhar *de dentro* das empresas ora estudadas, poderia ser possível afirmar que haveria, por parte dos sindicatos, um papel de ampla colaboração diante dos procedimentos implantados pelas empresas<sup>45</sup>.

Dessa forma, a postura dos sindicatos se equivaleria à conceituação elaborada por Antunes (1997), o qual afirma que os sindicatos:

[...] operam um intenso caminho de institucionalização e de crescente distanciamento dos movimentos autônomos de classe. Esquecem a luta pelo controle social da produção, tão intensa nos anos 60/70, e subordinam-se à ação pela emancipação dentro da ordem. Tramam sua ação dentro dos valores fornecidos pela sociabilidade do mercado e do capital. O mundo do trabalho não encontra (como tendência dominante) nos seus órgãos de representação sindicais e partidários, disposição de luta anticapitalista.(ANTUNES, 1997, p.107).

Por essa análise, os sindicatos seriam, portanto, negligentes em relação ao que as empresas do setor vêm fazendo, justamente por não observarem a real medida e significado que os procedimentos de flexibilização trazem ao trabalhador, quais sejam, a precarização das condições de trabalho.

Aceitariam tais processos enquanto forma de *emancipação dentro da* ordem, haja vista o inegável acréscimo financeiro que tais programas proporcionam, muito embora intensifiquem e precarizem o trabalho em si. Neste ponto, cabe destacar que, no caso da Empresa X, houve pressão de diversos sindicatos para que a referida empresa implantasse o PPR, programa este que já existia na Empresa Y desde 1998.

---

<sup>45</sup> Ambos os gerentes de Recursos Humanos das empresas estudadas afirmaram haver, por parte dos sindicatos, uma mudança de atitude para com a empresa. Para eles, a cooperação e o bom relacionamento têm sido os pontos mais sensíveis desta mudança.

Contudo, ao ensejarmos por essa vereda, cometemos um erro crucial: o de analisar a atuação dos sindicatos de forma específica, em detrimento do contexto histórico em que se inserem tais processos de flexibilização.

Como vimos, ambas as empresas estudadas passaram, no início dos anos 90, por um gigantesco processo de reestruturação, que significou, para o contingente operário, uma maciça redução dos postos de trabalho e um acúmulo de funções. Por esse prisma, já poderíamos apontar uma “natural” restrição da atuação sindical, que se nas décadas anteriores lutava por ampliação de direitos, com a reestruturação produtiva e diminuição dos postos de trabalho viu-se obrigada a atuar na manutenção de um conjunto mínimo de direitos.

A esse respeito, significativa a abordagem realizada por Santana (2002), que a despeito da conjuntura político-econômica do governo FHC (1995-2002) afirmou:

A conjunção abertura econômica/privatização/estabilização, tendo como pano de fundo altas taxas de desemprego, não demorou muito para acertar seus duros golpes no sindicalismo nacional, principalmente aquele mais combativo, organizado na CUT. A abertura econômica, iniciada de forma abrupta, trouxe consigo o incremento do discurso da competitividade (agora em níveis internacionais) e precipitou a fechada economia brasileira na rede global. Tal processo incrementou a reestruturação das empresas e a incorporação de novos padrões produtivos, dificultando a ação sindical. Em muitos casos, isso se deu através da precarização das relações de trabalho, diminuindo o já diminuto setor formalizado das relações de trabalho. Por seu turno, a estabilidade econômica diminuiu em muito a capacidade catalisadora do tema salarial, atenuando uma forte bandeira sindical. (SANTANA, 2002, p.40-41).

Nesse sentido, a aceitação da PLR – e mesmo a pressão para que ele fosse implantado – por exemplo, aconteceu, na opinião do Sindicato dos Motoristas, Tratoristas e Operadores de Máquinas Agrícolas<sup>46</sup>, como forma de amortizar os prejuízos decorrentes da redução salarial da categoria nos anos 90. A PLR, portanto, longe de se constituir enquanto unanimidade para o sindicato foi, na verdade, a maneira encontrada para diminuir as perdas salariais do referido período.

Ainda para o referido sindicato, tais programas consistiriam apenas em um “ganho a mais”, que não alteraria a realização das tarefas da categoria. Contudo, este mesmo sindicato reconhece que, para outras categorias como a dos trabalhadores rurais, a PLR apresentaria uma conotação mais prejudicial, haja vista a intensificação a qual o trabalhador se submete.

---

<sup>46</sup> Sindicato vinculado à Força Sindical, atuante nas cidades onde estão localizadas as Empresa X e Y, responsável pela representatividade dos trabalhadores envolvidos com a operação de máquinas agrícolas, tratores, caminhões etc.

A posição do referido sindicato vai ao encontro, de fato, ao que acredita o Sindicato dos empregados rurais<sup>47</sup>, que vê na implementação de tais programas uma ferramenta “perversa” que aumenta a exploração do trabalhador. Para esse sindicato, toda e qualquer forma de remuneração por produtividade tende a ser nociva, haja vista a radical submissão do trabalhador a um trabalho por si só extremamente penoso. A explicação das mortes nos canaviais da região, contudo, não seria apenas decorrente da intensificação do trabalho, mas também da própria condição de vida destes trabalhadores. Na opinião do referido sindicato, o baixo acesso à moradia e à alimentação, advindo das míseras remunerações praticadas pelo setor, devem ser também relacionadas com essas mortes. Nota-se neste ponto, fator crucial em nossa abordagem, relacionado ao fato de que a tendência de modernização verificada não é, de modo algum, abrangente, ficando ainda ao trabalhador do corte de cana uma condição praticamente inalterada de submissão e precariedade dentro e fora da empresa.

Quanto aos demais procedimentos de flexibilização da relação salarial a perspectiva dos sindicatos tende a ser mais uniforme. Há um consenso de que o pagamento pela obtenção de metas é em si prejudicial quando comparada à retração de outros direitos do trabalhador. Nesse sentido, há um questionamento quanto ao fato destes valores não serem agregados ao salário real dos trabalhadores, ou seja, ao 13º salário, férias, FGTS e em muitas rescisórias.

Outro ponto criticado pelo Sindicato dos Motoristas, Tratoristas e Operadores de Máquinas Agrícolas, diz respeito aos critérios como são realizados os pagamentos flexíveis. Tal sindicato entende que o estabelecimento de metas por equipe fragmenta a união dos trabalhadores, aumenta os conflitos e não é justa em si. Defende o sindicato que a produtividade deva ser realizada por indivíduo. Para o Sindicato dos Empregados Rurais, como já dissemos, toda a forma de pagamento por produtividade é nociva.

Sobre a questão relacionada à omissão de registro de acidentes, por conta de que estes poderiam representar perdas nas premiações, acreditam ambos os sindicatos que, se tal prática ocorre, ocorre por pressão das empresas.

De qualquer forma, reconhecem que os trabalhadores têm demonstrado profunda simpatia a esses procedimentos, sobretudo à *bonificada* paga pela empresa Y, que adota segundo ambos os sindicatos, critérios claros e pontuais quanto à concessão de tais remunerações, além de valores financeiros mais elevados, quando comparadas a outras empresas do setor. Ao mesmo tempo em que reconhecem a simpatia do trabalhador para com

---

<sup>47</sup> Sindicato vinculado à Feraesp, também atuante nas cidades onde estão localizadas as Empresa X e Y.

a *bonificada* da Empresa Y, os sindicatos foram também unânimes em afirmar que os trabalhadores possuem conscientização quanto aos processos de intensificação do trabalho.

A esse respeito, Ramalho (2000), em relação à atuação sindical dentro do contexto da flexibilização afirma que:

A pesquisa de situações específicas conduz a um exercício necessário de relativização, na medida em que certos aspectos da “flexibilização” podem ser considerados vantajosos para certos grupos de trabalhadores. Por outro lado, a noção de “precarização” dá conta genericamente da degradação das condições de trabalho do novo padrão flexível, mas, muitas vezes, não capta a valorização positiva que, no limite, pode ter um emprego, mesmo que precário.

Seguindo a linha de raciocínio do autor, poderíamos dizer que na Empresa Y haveria, para os funcionários remanescentes, uma condição financeira mais adequada dentro de seus procedimentos de flexibilização. No universo desses trabalhadores, a condição financeira que agora usufruem é efetivamente melhor de que nas décadas anteriores.<sup>48</sup>

Como se percebe, existe um grande grau de conscientização por parte dos sindicatos quanto às mazelas advindas da flexibilização da relação salarial.

Acreditamos, portanto, que se existe uma suposta *aceitação* com relação a esses procedimentos, ela decorre muito mais pelas amarras resultantes da diminuição do poder de barganha dos sindicatos do que de um simples processo de concordância com os preceitos de *emancipação dentro da ordem*.

---

<sup>48</sup> Tal percepção foi refletida por todos os funcionários da Empresa Y contatados durante a realização do presente trabalho. A comparação que realizaram com os trabalhadores de outros períodos é facilmente constatável pelo fato desta empresa possuir um histórico de contratações de filhos de funcionários. Muitas das comparações, portanto, são realizadas tendo em vista a presença de algum antepassado na empresa.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tentamos, neste estudo, evidenciar o caráter de superexploração e precarização do trabalho nas usinas de açúcar e álcool da região de Ribeirão Preto, Estado de São Paulo. As estratégias empresariais de flexibilização da relação salarial, constituídas através de metas produtivas para o trabalho, permitiram que as empresas conseguissem envolver sua mão-de-obra com as metas produtivas de forma significativa.

De forma geral, a possibilidade de recebimento de recompensas financeiras adicionais contribuiu para um processo amplo de envolvimento do coletivo operário, resultando na emergência de um profissional polivalente e individualmente mais produtivo, fato que, em concomitância aos processos de modernização verificados no setor, pode ser entendido como responsável pelos constantes recordes operacionais verificados nos últimos anos nas empresas ora estudadas.

Justamente nesta polivalência é que entendemos estar centrada, de forma mais significativa, a precarização do trabalho. Menos trabalhadores realizam o trabalho que outrora fora realizado por contingentes muito mais expressivos. A redução desses contingentes, em nosso entendimento, é o alicerce que justificaria, a submissão do trabalhador a rotinas produtivas tão desgastantes, como no caso dos trabalhadores do corte manual de cana-de-açúcar, por exemplo, que temerosos por perder sua ocupação diante do gigantesco processo de mecanização do campo, acabariam por aceitar a instituição de procedimentos unilaterais por parte das usinas. Contudo, o processo de implantação de um sistema de intensificação do trabalho e os expressivos resultados operacionais daí decorrentes, não ocorre apenas pela instituição de ferramentas tão repressoras.

Historicamente, sempre foi possível afirmar que uma das principais características das usinas de açúcar e álcool, especificamente as da região de Ribeirão Preto, Estado de São Paulo, diz respeito à forma precária como essas empresas gerenciam sua mão-de-obra. A análise superficial de qualquer uma dessas empresas tornava possível afirmar que submissão dos trabalhadores a um intenso processo de exploração, bem como de sujeição a condições extremamente precárias de trabalho seriam práticas cotidianas, realizadas de forma extremamente eficaz através da implantação de rígidas e inflexíveis estruturas hierárquicas coercitivas.

Contudo, entendemos que a década de 90 e a atual foram de profundas transformações no setor. A profissionalização da administração empresarial – em detrimento do modelo familiar de gestão até outrora vigente – a formalização da estrutura de cargos e salários, a

redução dos postos de trabalho, decorrentes de um considerável processo de reengenharia, são pontos bastante significativos nas empresas estudadas. Além disso, assistimos tanto à modificação de caráter tecnológico – relativa à quase plena mecanização do corte da cana, modernização dos transportes e inserção de novas tecnologias, que vão desde o trato do solo, passam por novos equipamentos na indústria e culminam na informatização de grande parte de seus circuitos – quanto à inserção de posturas administrativas que buscam racionalizar os recursos técnicos e humanos, caracterizadas, sobretudo, pelo envolvimento dos trabalhadores com as metas organizacionais. De forma mais significativa, perceberemos a inserção de novas posturas administrativas, formuladas dentro de princípios da flexibilização, que buscam de maneira contundente a redução de conflitos entre capital e trabalho, lançando mão, para isso, do envolvimento – até então não existente – dos trabalhadores com as metas organizacionais.

Não se pretende, em absoluto, afirmar que as estruturas arcaicas as quais fizemos referência no decorrer desta dissertação tenham, por completo, desaparecido. Ao contrário, persistem. Conforme demonstrado, observamos que as empresas, ao mesmo tempo em que criam novos procedimentos de gestão da mão-de-obra, mantêm estruturas gerenciais verticalizadas em que a tomada de decisões é exclusiva da alta gerência. Tal fato acaba por se refletir também nas relações entre subordinados e gestores: muito embora se incentive o funcionário à conduta polivalente, associada à perspectiva da flexibilização, ainda assim a decisão quanto à execução das tarefas e atividades a serem seguidas é, por assim dizer, exclusiva.

A observação dessa coexistência entre o “novo” e o “velho” certamente é também uma das conclusões mais significativas deste trabalho. Pensamos que tal fato impede que se forme uma conceituação segundo a qual estaria sendo criado um novíssimo modelo de gestão para o setor em discussão, tornando imediata, por conseguinte, a associação destas observações ao paradigma da continuidade reformada do antigo sistema produtivo, o qual, segundo Watanabe (1993, p.11) pressupõe que, muito embora exista uma série de novos procedimentos nas relações trabalhistas, estes não devem ser encarados como edificantes de um novo padrão das relações capital trabalho.

De qualquer forma, pensamos que o modelo de gestão baseado apenas no autoritarismo cedeu lugar a procedimentos que associaram a empresa à sua mão-de-obra, convencendo esta última da importância de seu envolvimento, possibilitando a continuidade e mesmo a ampliação de sua exploração. Dentro dessas novas posturas, que aparentemente estariam preocupadas com a saúde e integridade do trabalhador, observou-se a ocorrência de procedimentos "de incentivo" da mão-de-obra, configurado na realização de diversos tipos de

treinamentos, enriquecimento das tarefas dos cargos, além da recente implantação de programas de participação nos lucros e resultados, bem como de outras modalidades de remuneração flexível, que acabaram por possibilitar, em nosso entendimento, um significativo envolvimento do trabalhador com as metas produtivas.

Destoando, portanto, da abordagem tradicional, segundo a qual:

Entanto que los llamados empresarios, o sea, los titulares de las funciones sociales definidas por la planeación, el poder de mando y el control, están eminentemente interesados, en virtud de estas funciones, en la rentabilidad de la empresa, los trabajadores, por su parte y en virtud a su vez de sus funciones, están excluidos de dicha responsabilidad y están interesados en consecuencia, en el sentido más amplio, en la mejora de su situación social. (DAHRENDORF, 1965, p. 109-110).

Com a implantação de programas de remuneração flexível e de participação nos resultados as empresas-alvo do presente trabalho fizeram com que os funcionários passassem a atribuir a si e à equipe a responsabilidade pelo sucesso ou pelo fracasso na obtenção de melhores e maiores rendimentos. Em outras palavras, na implantação dos referidos programas, o funcionário passa, evidentemente, a ser responsabilizado sim por quanto se produz e pela forma como se produziu, conforme demonstrado pelos exemplos inseridos neste trabalho, sem que tenha, por outro lado, qualquer participação no planejamento das atividades em si.

Ainda sobre a gestão da mão-de-obra – reiteramos – muito embora se fale em modernização, acreditamos que no referido setor encontra-se na verdade, a coexistência de diferentes paradigmas, que utilizados de maneira sutil (taylorismo), ou escancarado (toyotismo), visam, evidentemente o aumento de produtividade.

Apenas a título ilustrativo, nas empresas estudadas, constatou-se rígido controle sobre tarefas produtivas, torneadas por normas específicas para cada etapa da produção. Ambas possuem setores encarregados da elaboração, confecção e divulgação dessas normas, redigidas com base em observações metódicas a partir do próprio chão da fábrica ou mesmo da lavoura.

Muito embora não existam nessas empresas atividades que não sejam explicitadas textualmente – o que de maneira contundente as associariam ao paradigma taylorista/fordista – assistimos também à execução de treinamentos internos, que visam preparar o trabalhador dentro de uma perspectiva multifuncional, o que associaria as empresas, desta vez, ao paradigma da toyotista ou da flexibilidade.

Se tais processos sob a ótica de um pesquisador se constituem sim enquanto modalidade de precarização e intensificação do trabalho, revelando a presença do paradigma

da reforma continuada também neste sistema produtivo, não podemos deixar de lado, entretanto, o que essas novas estruturas de gestão de mão-de-obra têm significado para os trabalhadores remanescentes.

Ao observarmos exclusivamente a questão das recompensas organizacionais (salários, participação nos resultados, produtividade etc), veremos que estas têm se mostrado muito mais positivas do que em comparação à realidade do setor nos anos 70 e 80, por exemplo. Tal visão, partilhada pelos trabalhadores e sindicalistas entrevistados, ao lado da idéia que há pouco traçamos sobre a redução dos postos de trabalho, é ponto fundamental, como dissemos, para o entendimento desse processo de envolvimento do trabalhador realizado pelas empresas.

Há que se considerar ainda a atuação destas empresas no preparo de sua mão-de-obra. A informação de que as empresas estudadas preparariam seus trabalhadores não é, obviamente, nenhuma novidade, principalmente quando nos referimos ao preparo técnico. A realização de treinamentos destinados à execução das tarefas do cargo sempre foi fato comum nas empresas do setor, muito embora tenham sido intensificados nos últimos anos. O que se apresenta como inovação, associa-se ao fato de que tais treinamentos passaram assumir um caráter de preparação ideológica. Observa-se que desde o ingresso na organização o funcionário (ou colaborador, como preferem as empresas) é sujeitado a constantes treinamentos de caráter motivacional, em que se reitera uma suposta visão positiva – de importância e preocupação – da empresa para com seu corpo profissional. Sobre esse ponto, aliás, vincula-se todo um conjunto de pequenos projetos executados pelas empresas e que corroboram para essa suposta mudança de postura. Salas de leitura, ginástica, projetos de alfabetização, distribuição de bebidas isotônicas no campo, competições desportivas dentre outras são exemplos desses pequenos projetos que, de fato, contribuem para a consolidação dessa nova imagem das usinas para com seus trabalhadores. Trabalhar hoje nestas usinas, na visão de trabalhadores e sindicatos, embora com ritmo de trabalho muito mais acelerado, é seguramente melhor do que trabalhar nestas mesmas empresas nos anos 70 e 80.

Não se nega, por outro lado, que grande parte das alterações nas condições de trabalho sejam também decorrentes dos movimentos de organização dos trabalhadores. A atuação sindical na região de Ribeirão Preto historicamente sempre foi considerável<sup>49</sup>, e a presença desses agentes foi fundamental para a melhoria das condições de trabalho e de vida dos trabalhadores. Muito embora tal atuação possa ser considerada frágil em termos atuais, diante da ameaça constante de redução de postos de trabalho, é, no caso dos procedimentos de

---

<sup>49</sup> A referência à greve de Guariba em 1984 é, novamente, significativa.

flexibilização da relação salarial e execução do PLR, imprescindível para que as metas produtivas não atinjam níveis insuportáveis. Raramente, entretanto, após esse processo de modernização, a relação entre empresa e sindicatos torna-se agressiva, no caso das usinas observadas.

Outras situações correlatas ao processo de envolvimento do trabalhador puderam ser verificadas, muito embora, reconhecamos, não aprofundadas no presente trabalho. A mais significativa, e que acreditamos merecer mais destaque, justamente por possibilitar campo fértil para investigações futuras, seria aquela relacionada com uma suposta mudança da percepção dos funcionários para com a empresa.

Na visão dos trabalhadores entrevistados durante nossas atividades de pesquisa, a exploração, e mesmo a intensificação do trabalho, estariam presentes. Entretanto, a idéia de que quem seria o *responsável* pela situação desse mesmo trabalhador, parece ter mudado. Nesse sentido, na lógica e visão de mundo desses trabalhadores, seriam eles próprios os responsáveis pela sua condição. De forma sucinta, na percepção de um deles, “não é a empresa que deixou de pagar, mas sim, o trabalhador que não conseguiu ganhar”. Pensamos ser possível afirmar, portanto, que uma das principais conseqüências das estratégias de envolvimento do trabalhador parece estar relacionada a uma grande amortização do conflito entre empregado e empregador, e uma transferência desse conflito para a esfera funcionário e funcionário, resultando em uma vigilância mútua a fim de se atingir, através do cumprimento das metas produtivas, uma remuneração e uma conseqüente condição de vida melhor.

Ainda sobre esta situação, muito embora esses trabalhadores demonstrassem ciência quanto ao caráter de intensificação do processo de trabalho, principalmente quanto à polivalência a qual eram submetidos, as recompensas organizacionais pareciam ter a capacidade de criar nesses sujeitos uma visão de positividade para com a empresa, ao mesmo tempo em que criava, neles próprios, uma percepção de “auto-capacidade” quanto à consecução de uma condição financeira melhor. “Para ganhar mais, bastava apenas trabalhar mais”, era o que diziam.

A análise de tal situação – não aprofundada é verdade – permitia afirmar que o envolvimento do trabalhador havia sido concretizado ou, na utilização de um linguajar mais técnico, específico das teorias administrativas, havia sido concretizada a racionalização do processo produtivo. Solucionou-se um problema que se mostrava latente para essas mesmas teorias, segundo as quais:

[...] o problema das organizações modernas é a maneira de reunir agrupamentos humanos que sejam tão racionais quanto possível e, ao mesmo tempo, produzir um mínimo de conseqüências secundárias indesejáveis e um máximo de satisfação. (ETZIONI, 1967, p.9).

Contudo, uma indagação ainda permanece, relacionando-se justamente à efetiva percepção do trabalhador quanto à empresa e a sua real condição enquanto trabalhador.

Thompson (1997), ao elaborar seu entendimento de classe social como um fenômeno histórico e não apenas como uma categoria, devendo esta ser entendida fundamentalmente através das relações humanas, dá o indício fundamental de que a percepção há pouco apontada é, no mínimo, precipitada.

Ainda segundo o autor,

A classe acontece quando alguns homens, como resultado de experiências comuns (herdadas ou partilhadas), sentem e articulam a identidade de seus interesses entre si, e contra outros homens cujos interesses diferem (e geralmente se opõe) aos seus. A experiência de classe é determinada, em grande medida, pelas relações de produção em que os homens nascem – ou entraram involuntariamente. A consciência de classe é a forma como essas experiências são tratadas em termos culturais: encarnadas em tradições, sistemas de valores, idéias e formas institucionais (THOMPSON, 1997 vol I p.10).

Nesse mesmo sentido, crucial a abordagem de Offe (1995), ao discutir o papel que a questão do trabalho assume no contexto da reestruturação produtiva. Para o autor, diante da estratégia empresarial de racionalizar todo o processo produtivo tornando-o mais independente do fator humano, haja vista o fato dele sempre produzir incertezas e distúrbios, surge um nova conjuntura pois,

[...] à medida que as precondições estruturais e o espaço autônomo para as orientações “morais” em relação ao trabalho são eliminadas pela racionalização, essas orientações não podem ser esperadas nem demandadas. Junto com a degradação do trabalho e a extinção das especializações profissionais freqüentemente observadas, a dimensão subjetiva do trabalho – o conjunto das obrigações e direitos associados à “dignidade do produtor” e ao seu reconhecimento social – também é enfraquecida. [...] Uma razão a mais para a depreciação moral e a diminuição da importância subjetiva da esfera do trabalho é a desintegração das esferas sociais da vida que são organizadas de acordo com categorias de trabalho e de emprego e complementadas pela tradição de família, pela filiação a organizações, pelo consumo do lazer e pelas instituições educacionais. (OFFE, 1995, p.184-5).

Dessa forma, entendemos, tornar-se-ia impossível compreender a percepção de um trabalhador com relação a sua condição – e o próprio papel que a empresa a qual ele está inserido representa – sem se levar outros fatores em consideração.

Mais uma vez sob os argumentos de Offe (1995, p.185), “A tentativa de interpretar o contexto da vida como um todo, em termos da centralidade da esfera do trabalho também é cada vez mais implausível, devido a estrutura do tempo do trabalho e sua situação na história da vida das pessoas”.

Dessa maneira, se nos contatos que tivemos com os trabalhadores dentro do ambiente empresarial era nítida a visão destes segundo a qual havia ocorrido uma mudança positiva na maneira de agir da empresa para com eles, fora do ambiente de trabalho, estes trabalhadores demonstrariam esta mesma percepção? Se dentro da empresa este trabalhador percebe-se enquanto um agente indispensável e valorizado, fora dela, diante de sua trajetória pessoal, familiar, e de sua condição de vida – precária – a percepção enquanto trabalhador de usina mudou?

As respostas a estas indagações constituem o foco de nossas próximas discussões.

## REFERÊNCIAS

AGLIETTA, Michel. *Regulación y crisis del capitalismo*. México, DF: Siglo Veintiuno, 1976.

ALVES, Francisco José da Costa. *Modernização da agricultura e sindicalismo: Lutas dos trabalhadores assalariados rurais da região canavieira de Ribeirão Preto*. 1991. 347f. Tese de Doutorado em Sociologia – IFCH, Unicamp, Campinas, 1991.

ALVES, Giovanni. *Trabalho e mundialização do capital: A nova degradação do trabalho na era da globalização*. São Paulo: Práxis, 1999.

ANTUNES, Ricardo. Para onde vai o mundo do trabalho? In: ARAÚJO, A.M.C. (Org.). *Trabalho, Cultura e Cidadania: Um balanço da História Social Brasileira*. São Paulo: Scritta, 1997.

BALSADI, Otávio Valentin. *Mudanças rurais e o emprego no Estado de São Paulo nos anos 90*. São Paulo: Anablume, 2002.

BEYNON, Huw. As práticas do trabalho em mutação. In ANTUNES, Ricardo. *Neoliberalismo, trabalho e sindicatos*. São Paulo: Boitempo, 2002.

BRASIL. Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000. Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 20 dez. 2000. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L10101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L10101.htm)>. Acesso em 29 dez. 2007.

BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e capital monopolista*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1977.

BRAY, Sílvio Carlos. *As políticas da agroindústria canavieira e o PROÁLCOOL no Brasil*. Marília: Unesp – Marília – Publicações, 2000.

CAMARGO, José M. *Flexibilidade do mercado de trabalho no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1996.

CAMPOS, Ricardo Luiz Sapia de. *Qualificação profissional e sindicatos. Entre Estado, capital e trabalho: um estudo de casos no meio rural de Ribeirão Preto*. 2007.181f. Tese de Doutorado em Sociologia – FCL, Unesp, Araraquara, 2007.



CARVALHO NETO, Antônio M. de. Reestruturação produtiva, jornada de trabalho e participação nos lucros e resultados: Novos temas negociados entre empresários e trabalhadores brasileiros, de 1992 a 1998. In NABUCO, M. A.; CARVALHO NETO, A. M. (Org.). *Relações de trabalho contemporâneas*. Belo Horizonte: PUC-Minas, 1999.

CASTEL, Robert. *As metamorfoses da questão social: Uma crônica do salário*. São Paulo: Vozes, 2002.

\_\_\_\_\_. As metamorfoses do trabalho. In FIORI, J. L. (Org.). *Globalização: o fato e o mito*. Rio de Janeiro: Uerj, 1998.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.

CHESNAIS, François. A emergência de um regime de acumulação mundial predominantemente financeiro. *Revista Praga* n. 3. p.19-46, 1997

COISSI, J. Fiscalização em canaviais do interior de São Paulo é antecipada e fiscalizada. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 21 de mar. 2007. Caderno Dinheiro, p. B 03.

CORIAT, Benjamin. Ohno e a escola japonesa de gestão da produção. In HIRATA, Helena, *Sobre o “modelo” japonês*. Automatização, novas formas de organização e de relações de trabalho. São Paulo: EDUSP, 1993.

DAHRENDORF, Ralf. *Sociologia de la industria y de la empresa*. México, DF: UTEHA, 1965.

DELGADO, Guilherme da Costa. *Capital financeiro e agricultura no Brasil*. Campinas: Ícone, 1985.

DEJOURS, Cristophe. *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

ELIAS, Denise. *Globalização e agricultura: A região de Ribeirão Preto – SP*. São Paulo: EDUSP, 2003.

ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*. São Paulo: Pioneira, 1967.

FERRANTE, V.L.B. *Emprego e Estabilidade: O Trabalhador urbano em Araraquara*. 2007.724f. Tese de Doutorado em Sociologia – FCL, Unesp, Araraquara, 1973.

FIORI, José L.. *O vôo da coruja: uma leitura não liberal da crise do Estado desenvolvimentista*. Rio de Janeiro: EdUERJ, 1995.

GARCIA, A.; PALMEIRA, M. Rastros de Casa-Grande e de Senzalas: Transformações sociais no mundo rural brasileiro. In SACHS, I.; WILHEIM, J.; PINHEIRO, P. S. (Org.). *Brasil: Um século de transformações*. São Paulo: Cia das Letras, 2001.

GORZ, André. *O imaterial. Conhecimento, valor e capital*. São Paulo: Annablume, 2005.

\_\_\_\_\_. *Metamorfoses do trabalho: crítica da razão econômica*. São Paulo: Annablume, 2003.

GRAZIANO DA SILVA, José. *Progresso técnico e relações de trabalho na agricultura*. São Paulo: Hucitec, 1981.

HARVEY, David. *Condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola, 1992.

HIRATA, Helena. Divisão social e processos de trabalho na sociedade japonesa. In *Estudos Japoneses. Revista do Centro de Estudos Japoneses da Universidade de São Paulo*. São Paulo v. 8, p. 35-43, 1988.

HOBBSBAWN, Eric. *A era dos extremos: o breve século XX 1914-1991*. São Paulo: Cia das Letras, 1997.

JORNAL CANA. Ribeirão Preto, Ano IX, nº 99, março de 2002.

\_\_\_\_\_. Ribeirão Preto, Ano XIV, nº 158, fevereiro de 2007.

KREIN, José Dari. Reforma do sistema de relações de trabalho no Brasil. In *Emprego e desenvolvimento tecnológico*. São Paulo: DIEESE; Campinas: CESIT, 1999.

LEITE, Márcia de Paula. Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão de mão-de-obra. In CESIT. *O mundo do trabalho. Crise e mudança no final do século*. São Paulo: Scritta, 1994.

LIMA, Jacob C. Trabalho, precarização e sindicalismo: Os trabalhadores e as cooperativas de trabalho.” In *Revista Estudos de Sociologia UNESP Faculdade de Ciências e Letras de Araraquara*. n. 21, 2º Semestre de 2006.

MATTOSO, J. E. O Trabalho sob fogo cruzado. In *Revista São Paulo em Perspectiva*. Fundação SEAD: São Paulo, Vol. 08, n. 01, 1994.

MAZZALI, Leonel. *O processo recente de reorganização agroindustrial: do complexo à organização “em rede”*. São Paulo: Editora da Unesp, 2000.

McILROY, John. O inverno do sindicalismo. In ANTUNES, Ricardo. *Neoliberalismo, trabalho e sindicatos*. São Paulo: Boitempo, 2002.

MELO, Marcus A. Crise do mundo do trabalho e seguridade social. In *Revista São Paulo em Perspectiva*. Fundação SEAD: São Paulo, Vol. 09, n. 04. p. 40-45, 1995.

MÜLLER, Geraldo. *Complexo agroindustrial e modernização agrária*. São Paulo: Hucitec/EDUC, 1989.

OFFE, Claus. *Capitalismo desorganizado*. São Paulo: Brasiliense, 1995.

\_\_\_\_\_. Reforma do Estado e trabalho. In NABUCO, M. A.; CARVALHO NETO, A. M. (Org.). *Relações de Trabalho Contemporâneas*. Belo Horizonte: PUC-Minas, 1999.

PAGNAN, R.; TOLEDO, M. Cortador de cana é pressionado por metas: quem não corta pelo menos dez toneladas por dia ganha menos e corre risco de perder o emprego. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 9 de out.2005. Folha Ribeirão, p. C 04.

PIORE, M. e SABEL, C. *The second industrial divide: Possibilities for prosperity*. Nova York: Basic Books, 1984.

POCHMANN, Márcio; MORETO, Amilton. Reforma Trabalhista: A experiência internacional e o caso brasileiro. In: *Sindicalismo e Relações Trabalhistas*. Rio de Janeiro: Cadernos Adenauer III, 2002.

RAMALHO, José Ricardo. Trabalho e sindicato: Posições em debate na sociologia de hoje. In *Revista Dados*.vol 43 n. 4 Rio de Janeiro, 2000. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0011-52582000000400006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0011-52582000000400006)>. Acesso em: 23 jun. 2006.

RAMOS, P. *Um estudo da evolução e da estrutura da agroindústria canavieira no Estado de São Paulo (193-1982)*. 1983. Tese de Mestrado – EAESP, FGV, São Paulo, 1983.

REGISTRADA a 1ª morte em canaviais de SP em 2007: será a 18ª a ser investigada pelo Ministério Público do Trabalho desde 2004. *Guariba Notícias*, Guariba, 31 de mar. de 2007.

ROOBECK, K. J. M. The crisis in fordism and the rise of the technological paradigm. In *Futures*, abril, p.129-154, 1987.

RESULTADO da safra paulista: São Paulo respondeu por mais de 60% da produção nacional. *Informação ÚNICA*. Boletim informativo da União da Indústria de Cana-de-Açúcar de São Paulo. São Paulo, Ano 9, nº 75, mar. abr. de 2007, p. 4 e 5.

SANTANA, Marco Aurélio O Sindicalismo Brasileiro nos anos 1980/2000: do Ressurgimento à Reorientação. In: *Sindicalismo e relações trabalhistas*. Rio de Janeiro: Cadernos Adenauer III, 2002.

SAYER, A. New developments in manufacturing: the just-in-time system. In *Capital and class*, vol 30, p.43-71, 1986.

SCOPINHO, Rosemeire A. Modernização e Superexploração na Agroindústria Sucroalcooleira. In SCOPINHO R. A.; VALLARELI, L.(Org.). *Modernização e Impactos Sociais: o caso da agroindústria sucroalcooleira na região de Ribeirão Preto (SP)*. Rio de Janeiro: FASE/WAR, 1995

SENNETT, Richard. *A corrosão do caráter*. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SILVA, Felipe Luiz Gomes e. *Gestão da Força de Trabalho e Capital: do paradigma taylorista-fordista de produção em massa ao sistema de produção em massa flexível*. 2001.251f. Tese de Doutorado em Sociologia – FCL, Unesp, Araraquara, 2001.

SILVA, Maria Aparecida Moraes. *Errantes do fim do século*. São Paulo: Editora da Unesp, 1999.

SIMIONATO, M. Blitz vê condição degradante na produção de álcool em São Paulo: trabalhadores atuavam sem equipamento de proteção, banheiro e água potável. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 21 de mar. 2007. Caderno Dinheiro, p. B 01.

STEIN, Leila de Menezes. Greve dos canavieiros, tecnologia de ponta e postos de trabalho. In *Revista reforma agrária* v. 24, n. 1, p. 47-53, 1994.

\_\_\_\_\_. *A Construção do Sindicato de Trabalhadores Agrícolas no Brasil (1954 a 1964)*. 1997. 347f. Tese de Doutorado em Sociologia – IFCH, Unicamp, Campinas, 1997.

STEIN, Leila de Menezes.; PRADO, Marcos L. Novos perfis do trabalho e qualificação na agroindústria em São Paulo, Brasil: Estudo de caso” In BARROS, H; RÚBIO, B. (Org.). *Globalización y desarrollo em América Latina*. Recife: Imprensa Universitária, URFPE, 2002.

SZMRECSÁNYI Tamás. O IAA como órgão de planejamento e controle, atuação e redirecionamento. In *Simpósio sobre socioeconomia canavieira*, I, 1978, Jaboticabal. Anais. Jaboticabal; FCAVJ/UNESP, 153 p. p.31 – 74., 1978.

\_\_\_\_\_. *O planejamento da agroindústria canavieira no Brasil (1939-1975)*. 1979. Tese de Doutorado - Unicamp, Campinas, 1979.

TEIXEIRA, Francisco J. S. *Neoliberalismo e reestruturação produtiva: as novas determinações do mundo do trabalho*. São Paulo: Cortez, 1998.

TOLLIDAY, Steve.; ZEITLIN, Jonathan. *The automobile industry and its workers: between fordism and flexibility*. Cambridge/Oxford: Basil Blackwell, 1986.

THOMPSON, Edward P. *Formação da classe operária inglesa*. Vol I. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

UDOP: União dos Produtores de Bionergia. *Estatística*. Disponível em <[http://www.udop.com.br/geral.php?item=noticias\\_estatistica](http://www.udop.com.br/geral.php?item=noticias_estatistica)>. Acesso em 26 nov.2007

VARGAS, Nilton. Gênese e difusão do taylorismo no Brasil. In *Ciências Sociais Hoje*, 1985. São Paulo: Cortez/ANPOCS, 1985.

VIANNA, L. J. W. *Liberalismo e sindicato no Brasil*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

VELTZ, Pierre. La nouvelle révolution industrielle. In *Revue du Mauss*, n. 18, 2001

WATANABE, Bem. Toyotismo: Um novo padrão mundial de produção? In *Revista dos Metalúrgicos* n.1, p 4-11, Dezembro de 1993.

WEIL, Simone. Racional. In: BOSI, Ecléa. *Condição operária e outros estudos sobre opressão*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

WOOD, Stheban *Pós-fordismo ou japonização do fordismo?* RBCS 6 (17), 1991.

YATES, Michael D. The “New” Economy and the Labor Movement In *Monthly Review*, vol 52, n.21, USA, 2001.