

# PEDAGOGIA EMPRESARIAL DE CONTROLE DO TRABALHO E SAÚDE DO TRABALHADOR\*

*ROSEMEIRE APARECIDA SCOPINHO\*\**

Entre os assalariados rurais canavieiros da região de Ribeirão Preto, SP, predominam concepções e práticas de natureza individual, biológica e curativa no tratamento das questões relacionadas à saúde e segurança no trabalho. Este artigo, fundamentado no referencial da Epidemiologia Social, investiga as estratégias empresariais de organização da produção no setor sucroalcooleiro, particularmente as de gestão da força de trabalho rural. Através do estudo de um caso, analisam-se as implicações das referidas estratégias para os trabalhadores, especificamente no que se refere ao entendimento da saúde como um processo social e direito básico de cidadania. Conclui-se que a "nova" política de recursos humanos, incorporando um discurso humanístico e participativo, veicula os valores fundamentais para a expansão do capital e não representa uma revisão das tradicionais técnicas de gestão tayloristas/fordistas. As atuais técnicas de gestão contribuem para dificultar o processo organizativo da categoria e não significam melhorias reais na qualidade de vida dos trabalhadores. Pelo contrário, constituem instrumentos privilegiados de controle e adequação da força de trabalho rural às atuais exigências do processo produtivo, que estão centradas na produtividade com qualidade.

## 1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a macro região de Ribeirão Preto, SP, Brasil tem sido o local privilegiado das mais importantes transformações ocorridas na agricul-

tura brasileira, que se traduziram no processo de formação, expansão e consolidação dos complexos agroindustriais (CAIs) em geral, particularmente aqueles que se dedicam à atividade sucroalcooleira (1).

Nos anos setenta, as agroindústrias canavieiras da região expandiram-se ainda mais, graças aos incentivos e subsídios governamentais advindos com a implantação do Programa Nacional do Alcool (PROALCOOL), que intensificou o processo de subordinação da agricultura à indústria. A partir deste programa, a economia sucroalcooleira assumiu grande importância no contexto sócio-econômico regional (1,2,3). Na safra 1992/93, as vinte e sete usinas e dezesseis destiladas responderam por 24,93% da produção de açúcar e 30,04% da produção de álcool do país, gerando 98.402 empregos diretos (4).

Em meados dos anos oitenta, iniciou-se uma nova fase da reestruturação produtiva do setor, que está determinada, por um lado, pelas transformações dos mercados internos e externos e pelo afastamento gradual do Estado na regulação da economia sucroalcooleira e, por outro, pela reação dos movimentos sociais contra os abusos praticados pelas empresas, no que se refere à exploração do meio ambiente e da força de trabalho.

Entretanto, ao mesmo tempo em que, sem dúvida, a reestruturação vem possibilitando a consolidação de um modelo de crescimento econômico capitalista que insere a região de Ribeirão Preto entre as mais dinâmicas do país, em termos de acumulação e centraliza-

\* Baseado em SCOPINHO, ROSEMEIRE A. *Pedagogia empresarial de controle do trabalho e saúde do trabalhador: o caso de uma usina-destilaria da região de Ribeirão Preto*. São Carlos (SP), UFSCAR, 1995, 246p. (Dissertação de Mestrado).

\*\* Psicóloga, mestre em educação, pesquisadora da FASE-Federação De Órgãos Para Assistência Social e Educacional.

ção de capitais, também vem gerando inúmeros impactos negativos, principalmente do ponto de vista sócio-ambiental. Destaca-se entre eles a precariedade das condições de vida e trabalho dos assalariados na agricultura canavieira ou "bóia-fria", como é mais conhecido esse tipo de trabalhador (5,6,7).

Nesta região, desde 1988, desenvolvemos estudos e assessoramos o movimento sindical rural na área da saúde e segurança no trabalho (6,7), fundamentados na perspectiva teórico-metodológica da Epidemiologia Social. Ou seja, entendendo que saúde-doença é um processo social, relacionado com as condições de vida e trabalho dos indivíduos, e que os trabalhadores organizados também são sujeitos ativos dos processos de investigação e da construção do conhecimento sobre a saúde do trabalhador (8).

Constata-se que, apesar de o padrão de adoecimento do assalariado rural canavieiro estar estreitamente relacionado com o modo de organização e de realização do seu trabalho, os trabalhadores não estão conscientizados para enfrentar a questão da saúde do ponto de vista coletivo e preventivista e entendê-la como um direito básico de cidadania. Apesar dos avanços organizativos da categoria (1) e de ser a saúde um requisito fundamental para o desempenho do trabalho na lavoura canavieira (6), entre esses trabalhadores predominam concepções e práticas de caráter individual, biológico e curativo, que reproduzem fielmente o modelo hegemônico de atenção à saúde do trabalhador vigente nos serviços públicos e privados.

Neste artigo, procura-se entender o comportamento desses trabalhadores frente à questão saúde-trabalho. Parte-se do pressuposto de que existe um processo pedagógico subjacente às formas de divisão, organização e gestão da produção, que visa a adaptar, técnica e politicamente, a força de trabalho às necessidades do capital (9). Através de dados coletados com entrevistas não estruturadas e observações diretas, estuda-se o caso de uma usina-destilaria localizada na região de Ribeirão Preto. A empresa estudada é a terceira maior usina do país em termos de moagem de cana (4) e também é considerada emblemática do ponto de vista da introdução de mudanças técnicas e organizacionais.

Analisa-se as estratégias empresariais de gestão do trabalho, no contexto da reestruturação sucroalcooleira, particularmente as de gestão da força de trabalho rural, e algumas das suas implicações para os trabalhadores, no que se refere ao tratamento das questões relacionadas à saúde e segurança no trabalho. Procura-se demonstrar que as atuais estratégias de gestão constituem um instrumento fundamental da acumulação sucroalcooleira e que, apesar de incorporarem um discurso humanístico e participativo, elas não representam uma revisão do tradicional modelo de gestão taylorista/fordista. Através das práticas empresariais nas áreas da saúde e educação, veiculam-se os valores e normas que dão suporte ao atual modelo de gestão de recursos humanos. Estabelecem-se relações entre trabalho, saúde e educação, de modo que as concepções e práticas dos assalariados rurais, referentes a esses aspectos da cidadania, na maioria das vezes, reforçam as estratégias de controle e dominação do capital.

## 2. MODERNIZAÇÃO E DEGRADAÇÃO DO TRABALHO

A reestruturação sucroalcooleira caracteriza-se pela crescente mecanização de todas as fases do ciclo produtivo agrícola; pelo uso de novos produtos químicos, da informática e da automação microeletrônica no controle do processo industrial; pela diversificação da produção agrícola e industrial; pelo rigor no controle de qualidade; pela terceirização de determinados momentos da produção; e pelo redirecionamento das políticas de recursos humanos.

No setor rural, a modernização expressa-se em todas as fases do ciclo produtivo através das inovações biológicas, químicas e físicas que, utilizadas em conjunto, potencializam e aceleram a mecanização da base técnica, determinando novas formas de dividir e organizar o trabalho (1,2,3). Por estar assentada, fundamentalmente, na introdução de novas tecnologias e visar a maximização dos lucros com redução de custos, a modernização traz sérias conseqüências sociais para os assalariados rurais, porque reduz a oferta de empregos e a média salarial, deteriora as relações e as condições de trabalho.

Atualmente, a tônica do modernizante recai sobre a introdução de colheitadeiras mecânicas para cana crua ou queimada. O Instituto de Economia Agrícola (IEA) estima que 30% da área canavieira da região tem a colheita mecanizada e mostra que até o ano 2000, supondo uma área mecanizada de 60%, haverá uma perda acumulada de 28.197 postos de trabalho e uma taxa de desemprego de 51% (10). De fato, observa-se que uma máquina pode substituir o trabalho de, aproximadamente, cento e trinta e sete homens. O IEA também mostra que a média salarial dos cortadores de cana entre 1990 e 1992, momento de proliferação do uso de colheitadeiras, foi 54,9% menor do que na década de oitenta (11).

No que se refere às relações de trabalho se, por um lado, a mecanização do corte cria uma tendência à estabilização do número de contratações nos períodos de safra e entressafra, por outro lado, contraditoriamente, é crescente o processo de terceirização da mão-de-obra rural. Nos momentos de pico da atividade agrícola, as usinas recrutam trabalhadores temporários através de empreiteiras que, na maioria das vezes, são pequenas empresas ilegais, do tipo doméstico, onde predomina o trabalho informal.

Quanto às condições de trabalho, sabe-se que elas são insalubres, perigosas e penosas (6). Porém, parece que as novas tecnologias não têm contribuído, efetivamente, para sanear as frentes de trabalho e acarretam conseqüências outras, tanto para dentro como para fora do espaço da produção. Os processos de desgaste-reprodução dos trabalhadores não têm sido revertidos ou amenizados mas, simplesmente, vêm adquirindo novos padrões.

No interior das unidades produtivas se, por um lado, ocorre a diminuição das cargas do tipo físico, químico e mecânico, por outro, acentuam-se a presença de elementos que configuram as cargas do tipo fisiológico e psíquico, porque intensificam o ritmo do trabalho. Por exemplo, observa-se que as jornadas de trabalho dos operadores de máquina estendem-se para doze e até vinte e quatro horas, com esquema de revezamento com dobras de turnos e pequenas pausas para descanso e refeições, que ocorrem no próprio local de trabalho. Fora do espaço da produção, o desemprego tecnológico também pode acarretar inú-

meros danos à integridade bio-psíquico-social, pela impossibilidade de sobrevivência.

Acuados pelas novas formas de organização da produção, os assalariados rurais desenvolvem estratégias para enfrentar essas conseqüências adversas da modernização. Tais estratégias às vezes assumem os contornos da organização política, a exemplo das inúmeras greves de cortadores de cana, que ocorreram na região e da constituição da organização sindical específica dos assalariados rurais (1). Entretanto, atualmente as reservas de mão-de-obra e os artifícios tecnológicos desmobilizam os movimentos coletivos e, na maioria das vezes, as estratégias revestem-se de caráter individual, constituindo mecanismos de garantia da sobrevivência que se manifestam, principalmente, na rotatividade e no absenteísmo.

Mas, para o capital sucroalcooleiro, a rotatividade e o absenteísmo significam entraves à produção, porque interferem no rendimento e na qualidade do trabalho. Como, apesar do aparato tecnológico que se encontra disponível, as empresas ainda não prescindem do trabalho vivo e controlado para expandirem-se, elas redefinem as estratégias de gestão de recursos humanos, para adequar a força de trabalho às atuais exigências de produtividade e qualidade.

### **3. MODERNIZAÇÃO EMPRESARIAL E CONTROLE DO TRABALHO**

No contexto da reestruturação produtiva, a atual política de recursos humanos situa-se no espaço da fusão das tradicionais práticas burocrático-autoritárias do Departamento de Pessoal com aquelas assistencial-paternalistas dos Programas de Assistência Social. Tal fusão é resultado de um esforço gerencial, tanto para adaptar as empresas às novas formas de produção e circulação, impostas pelas transformações da economia mundial, como para atender aos reclamos da sociedade regional sobre a questão social do "bóia-fria". Almejando cientificidade, a política de recursos humanos embasa-se nas teorias organizacionais, especificamente no conjunto de princípios e técnicas propostos pela Escola de Relações Humanas e suas variantes de orientação comportamentalista.

Em linhas gerais, tal orientação administrativa apregoa a democratização das relações de trabalho, a interação entre os vários escalões hierárquicos, a valorização do fator humano e das relações grupais. Reconhece a influência dos fatores afetivos e sociais no comportamento humano e que os indivíduos necessitam de segurança, afeto, prestígio, aprovação social, auto-realização e anseiam por melhorias na qualidade de vida. A eficiência organizacional requer dos seus membros tanto aptidões técnicas como pessoais e sociais. A motivação para o trabalho e a produtividade estão estreitamente relacionadas e dependem da satisfação das necessidades psicossociais dos trabalhadores. Portanto, o objetivo maior dos especialistas em recursos humanos é o de criar um clima harmônico e favorável ao bem estar material e social, que conduz os membros da organização para a auto-realização (12).

Mais recentemente, em função da intensificação das transformações econômico-sociais e da competitividade como fator de sobrevivência das organizações industriais nos mercados regidos pela lógica da globalização, incorpora-se a esses princípios gerais a idéia de que a gerência de recursos humanos deve participar da implantação de programas de qualidade total, sobretudo para sensibilizar e criar nos trabalhadores atitudes em prol da produtividade com qualidade.

Na empresa estudada, a estratégia mais global é a racionalização dos recursos humanos, via introdução de novas tecnologias e terceirização das etapas intermediárias da produção. A gestão da força de trabalho indispensável é feita através de uma política que procura veicular os valores e normas necessários à expansão sucroalcooleira - a integração agricultura/indústria e a cooperação -, eliminar os conflitos e entaves ao bom desenvolvimento da produção e cumprir, basicamente, duas finalidades: 1. formar opinião pública favorável e facilitadora, junto aos trabalhadores, sindicatos e a sociedade em geral, para a introdução das mudanças necessárias à otimização do processo produtivo, adaptando o trabalho às atuais exigências de produtividade e qualidade; 2. incrementar a produtividade e aprimorar a qualidade do traba-

lho, garantindo certas condições de reprodução aos trabalhadores.

Norteado por esses princípios, o capital sucroalcooleiro redefine o modo de gestão de recursos humanos, um dos aspectos fundamentais do processo de reestruturação produtiva. Porém, a análise da política de recursos humanos mostra a distância que existe entre o discurso e as práticas dos gestores.

A política de benefícios sociais abrange as áreas de assistência social e à saúde, educação, habitação, transporte e lazer. Ideologicamente, apregoa a igualdade de direitos entre rurícolas e industriários. Aparentemente, é uma dádiva desinteressada e cuidadosamente formulada para atender aos anseios e às necessidades de todos os trabalhadores, sem distinção. Entretanto, ela é, essencialmente, um instrumento de combate à rotatividade, de fixação do trabalhador na empresa. Representa salário indireto e gratificação diferencial sendo, portanto, um importante mecanismo de controle e regulação do comportamento político dos trabalhadores, na medida em que são concedidos benefícios somente àqueles que se enquadram rigorosamente na ideologia empresarial de produtividade e qualidade.

Os programas técnicos que envolvem o assalariado rural são, basicamente, de recrutamento e seleção de pessoal, de treinamento, de segurança e medicina do trabalho e de serviço social. Tais programas desenvolvem-se organicamente articulados e orientam-se por um sistema informatizado de dados relativos aos trabalhadores, que permite aos gestores pesquisar e controlar permanentemente o comportamento da mão-de-obra. no que se refere ao rendimento, absenteísmo, ocorrências disciplinares, frequência aos serviços médicos e motivos da procura, requerimento de benefícios assistenciais, etc. A informatização das atividades de gestão, por um lado, possibilita o aperfeiçoamento contínuo do sistema e, por outro, é um importante instrumento de seleção controlada de mão-de-obra.

O programa de recrutamento e seleção tem por finalidade selecionar mão-de-obra produtiva, disciplinada e hígida. Em um primeiro momento, os critérios que o fundamentam são produtividade e disciplina e os agentes da seleção são aqueles que diretamente

controlam a quantidade e a qualidade do trabalho na lavoura (feitores, fiscais e administradores). Em um segundo momento, o critério básico é higidez suficiente para o desempenho do trabalho árduo na lavoura e o agente da seleção é o médico do trabalho que, em última instância, exclui aqueles trabalhadores que apresentam possibilidade de desenvolver patologias impeditivas da realização do trabalho em questão (hipertensão, doenças cardíacas, respiratórias e alérgicas, hérneas, comprometimentos na coluna vertebral e defeitos físicos exuberantes).

Os processos de treinamento são peças fundamentais do Programa de Qualidade Total e visam a motivação e o envolvimento de todos na perseguição dos objetivos estratégicos da empresa: produtividade e qualidade. Quanto ao setor rural, o objetivo específico é diminuir os índices de absenteísmo, uma vez que esse é um dos principais fatores que influem negativamente no rendimento da mão-de-obra. Para inibir o absenteísmo, utilizam-se instrumentos pedagógicos, como cartazes e painéis, que demonstram as perdas salariais e de direitos trabalhistas, decorrentes das faltas ao trabalho.

O sistema informatizado de gerenciamento da mão-de-obra auxilia na identificação dos faltosos, apontando o motivo das ausências. Como a grande maioria das faltas é justificada via apresentação de atestado médico, pois esta é uma das estratégias dos trabalhadores para enfrentar o desgaste provocado pela atividade penosa, com prejuízo mínimo para o salário, o tema saúde e segurança no trabalho recebe atenção especial durante os treinamentos.

A saúde é entendida estritamente do ponto de vista da assistência médica curativa. Esta é apresentada como um direito mas, ao mesmo tempo, estabelecem-se as regras para o seu uso. O trabalhador é informado sobre como a empresa identifica os frequentadores dos serviços de saúde que não são portadores de enfermidades impeditivas da realização do trabalho. Essa é uma forma de inibir a demanda por assistência médica, de educar o trabalhador para comparecer aos serviços de saúde apenas quando, encontra-se no limite da sua capacidade de tolerar os agravos das enfermidades, ou quando estas interferem no rendimento do trabalho. Em outras palavras,

mede-se a higidez do assalariado rural pela sua capacidade de permanecer ausente dos serviços de saúde.

Um outro fator que contribui para elevar o absenteísmo são os acidentes de trabalho. No ano de 1992, de 416 acidentes ocorridos, 374 (95%) exigiram afastamento da atividade, resultando na perda de 4050 dias de trabalho. Entretanto, no treinamento, a apresentação das Normas Regulamentadoras do Trabalho Rural (NRRs), que dispõem sobre as regras mínimas de higiene e segurança nas frentes de trabalho, é superficial e distorcida. Na verdade, a abordagem dessas normas é um pretexto para imposição do modo de trabalhar prescrito pelos técnicos, que visa a qualidade e o máximo aproveitamento da matéria-prima, em detrimento da saúde e segurança do trabalhador. Além de prescrever o modo de trabalhar, os técnicos também identificam os riscos da atividade e decidem sobre a necessidade ou não do uso de equipamentos de proteção individual. Os feitores fazem cumprir as determinações técnicas aplicando penalidades aos infratores. Ao trabalhador não cabe nenhum papel na vigilância e no controle do processo de trabalho, na eliminação das suas cargas nocivas à saúde.

O treinamento aborda ainda as regras para os rurícolas usufruírem dos benefícios assistenciais, que passam pelo bom comportamento diante dos chefes e colegas de turma e, principalmente, pelo cumprimento das metas de produção. Os trabalhadores devem evitar um conjunto de comportamentos de conteúdo moral, que podem gerar ócio ou violência (uso de armas, bebidas alcoólicas), e político, referente à participação nas organizações sindicais. Incentiva-se a participação nos sindicatos, mas desde que os seus projetos e práticas sejam isentos de conteúdos contrários aos da empresa. A organização sindical só é reconhecida quando pactua e harmoniza-se com os objetivos empresariais e desempenha funções estritamente assistencialistas e paternalistas. Acima de tudo, essa estratégia permite harmonizar as relações da empresa com os sindicatos e manter o comando da gerência sobre os trabalhadores. A manutenção de boas relações com os sindicalistas, a convivência pacífica, diminui as resistências e facilita a introdução das mudanças necessárias no processo produtivo.

Assim a empresa consegue, com o apoio do sindicato, a flexibilidade necessária para sobreviver e ampliar-se.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O caso dessa empresa permite reafirmar que a atual política de recursos humanos do setor sucroalcooleiro visa, sobretudo, formar opinião pública favorável à reestruturação produtiva, ao mesmo tempo em que adequa e submete a força de trabalho ao capital, no sentido de elevar os índices de produtividade com máxima qualidade. Ao discurso científico, aparentemente consensual e pretensamente humanístico, contrapõe-se uma prática organizacional racionalista, que concilia autoritarismo com paternalismo e assistencialismo com manipulação moral e cultural.

Tal política não representa um "novo modo de gestão", porque as estratégias empresariais estão nitidamente calcada nos princípios e métodos tayloristas/fordistas. Esses são identificados, principalmente, pelos mecanismos de gratificação diferencial oferecidos pela política de benefícios sociais e pelo modo como se processa a seleção e o treinamento dos trabalhadores, que objetivam reunir e desenvolver habilidades pessoais específicas que atendam às exigências do trabalho, tal como ele é planejado, prescrito e controlado pelos técnicos e gerentes.

Esse modo de gestão dos recursos humanos dificulta o processo organizativo dos assalariados rurais. Ele contribui para dividir a categoria entre aqueles que, beneficiados pela política de benefícios sociais, afastam-se dos sindicatos combativos e lutam pela preservação do emprego e aqueles que, excluídos da produção e/ou contratados indiretamente, ainda lutam pelo cumprimento de direitos elementares, como registro em carteira e remuneração mínima. Constitui o principal recurso para o desenvolvimento de uma proposta pedagógica capitalista que visa, por um lado, a qualificação técnica e, por outro, a desqualificação político-organizativa dos trabalhadores.

As práticas empresariais, nas áreas da saúde e educação, derivam do modelo hegemônico - biológico/curativo - da medicina do trabalho e dissemi-

nam representações sobre saúde e segurança no trabalho que convém aos interesses do capital. Ao mesmo tempo em que procuram preservar a mão-de-obra compensando, minimamente, os efeitos danosos causados pelas novas formas de organização da produção, criam novos hábitos e modos de vida, adaptados às necessidades da produção. O que está em questão é a produtividade e qualidade do trabalho e não a qualidade de vida dos trabalhadores.

Essas estratégias de gestão de recursos humanos do setor sucroalcooleiro em muito contribuem para que os assalariados rurais canavieiros não reconheçam a saúde como um processo social mediado por determinações de ordem econômico-políticas e um direito básico de cidadania. Assim, eles passam a tratá-la como uma questão biológica, individual e isenta de conexões com seus modos de trabalhar e viver, apesar de ser o próprio corpo o único bem que possuem.

#### 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) ALVES, FRANCISCO J. C. *Modernização e sindicalismo: lutas dos trabalhadores assalariados rurais da região de Ribeirão Preto*. Campinas, UNICAMP - Instituto de Economia. 1991, 347p. Tese de Doutorado.
- (2) EID, FARID. *Economie de rente et agro-industrie dit sucre et de Valcool au Bresil*. Amiens, Université de Picardie Jules Verne. 1994. 380p. These de Doctorat.
- (3) PAIXÃO, MARCELO J.P. *No coração do canavial: um estudo crítico da evolução do complexo agroindustrial sucroalcooleiro e das relações de trabalho na lavoura canavieira (estudo comparativo em doze estados do Brasil)*. Rio de Janeiro. UFRJ - COOPE, 1994, 440p. Dissertação de Mestrado.
- (4) GUIA DOS PRODUTORES DE AÇÚCAR E ÁLCOOL. Safra 92/93. Região Centro-Sul. 8a.ed. Franca- SP. Ed., Marketing e Eventos Ltda, 1994, 367p.
- (5) D'INCAO, MARIA C. *A questão do bóia-fria*. São Paulo, Editora Brasiliense, 1994, 83p.
- (6) ALESSI, NEIRY P; SCOPINHO, ROSEMEIRE A. "A saúde do trabalhador do corte da cana-de-

- açúcar". IN: Alessi, N.P. et al (org.) *Saúde e trabalho no Sistema Único de Saúde*. São Paulo, Editora Hucitec, 121 -151, 1994.
- (7) SCOPINHO, ROSEMEIRE A; VALARELLI, LEANDRO L.(org.) *Impactos da modernização do setor sucroalcooleiro na região de Ribeirão Preto*. Rio de Janeiro, FASE, 1994, no prelo.
- (8) LAURELL, ASA C; NORIEGA, MARIANO. *Processo de produção e saúde: trabalho e desgaste operário*. São Paulo, Hucitec, 1989. 332p.
- (9) KUENZER, ACÁCIA Z. *Pedagogia da fábrica: as relações de produção e a educação do trabalhador*. 3a. ed. São Paulo, Ed. Cortez, 1989. 203p.
- (10) VEIGA FILHO, ALCEU DE A. et al. "Análise da mecanização do corte da cana-de-açúcar no Estado de São Paulo. Informações Econômicas", São Paulo, IEA, V. 24, no. 10, p.43-58, out. 1994.
- (11) NOGUEIRA, ELIZABETH A. (COORD.) *Estatística de salários no Estado de São Paulo*. São Paulo:IEA, 1992, 100p. Série IEA 01/92.
- (12) TRAGTENBERG, MAURÍCIO. *Administração, poder e ideologia*. 2a. ed. São Paulo, Editora Cortez, 1989, 134p.