

SETOR SUCRO ALCOOLEIRO, AUTOMAÇÃO E NOVOS GERENCIAMENTOS: NOVOS PERFIS DO TRABALHO

*Marcos Lázaro PRADO**

RESUMO: Nas usinas de açúcar e álcool da região de Ribeirão Preto, Estado de São Paulo, as duas últimas décadas têm sido profundamente marcadas por um intenso processo de reestruturação produtiva. Os imensos contingentes de trabalhadores, seja no campo, seja no chão de fábrica, vêm sendo gradualmente reduzidos, mediante a inserção de novas tecnologias, da automação industrial e da mecanização do corte de cana-de-açúcar. Se a modernização do espectro produtivo apresenta consequências evidentemente danosas, ela se dá de forma diferenciada quando se analisam os diferentes tipos de atividades, de trabalhos e de trabalhadores existentes no setor.

PALAVRAS-CHAVE: Usinas de açúcar e álcool. Reestruturação produtiva. Flexibilização salarial. Gestão do trabalho.

Quando nos referimos ao conceito de precarização das condições de trabalho nas usinas de açúcar e álcool, 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

* UFSCAr – Universidade Federal de São Carlos – Departamento de Sociologia. São Carlos – SP – Brasil. 13565-905 – marcos_lazaro@yahoo.com.br .

premissa a ideia de que a atual configuração dos tipos de trabalho desenvolvidos bem como dos perfis necessários para sua execução são decorrentes do processo de modernização tecnológica implantada no setor. Nesse sentido, para Scopinho (1995, 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 consequências 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 trabalhadores, que realizam trabalhos diferenciados e que estão sujeitos, portanto, a práticas de flexibilização e precarização do trabalho também diferenciadas. Passaremos a caracterizar esses conjuntos como Rural, Industrial e Administrativo.

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, na maior parte das usinas da região, 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. Nesse sentido, Campos (2007), ao discutir os processos 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 ideia 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 psicofísica a qual o trabalhador, após um curto espaço de tempo produtivo, é submetido de forma irreversível.

De forma bastante genérica, até a década de 1980 constatava-se facilmente neste 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, subserviente 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 estendiam 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. 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, de 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 1990, 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 1990, permanece atual, principalmente quando comparada à conjuntura das empresas alvo do presente estudo.

Vejamos a descrição do cargo de **Rurícola**, presente no organograma de uma importante usina da região de Ribeirão Preto.

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 desenvolvimento 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 [...] – Organograma – Divisão Agrícola – Rurícola, 2003).

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 1980 e começo da de 1990, 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.

A chave para o entendimento desse paradoxo parece estar na inserção das políticas de estabelecimento de metas produtivas. Com a regulamentação da Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000 (BRASIL, 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 – foi possível condicionar grande parte das recompensas financeiras a consecução de metas produtivas específicas. Atingir a meta significaria, no ideário dos trabalhadores, ganhar mais.

Não obstante tal “ganho adicional”, várias são as empresas do setor que entenderam o estabelecimento de metas produtivas ao próprio salário, instituindo, portanto, a total flexibilização da relação salarial.

Observando as metas estabelecidas de produtividade para o ano de 2003 em outra empresa da região, verificaremos 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. 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.¹

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, ou mesmo pela flexibilização da relação salarial e instituição de metas produtivas. Não que isso não seja ponto verdadeiro na explicação do fato em si, entretanto, parece-nos inegável que outras modalidades, a partir dos anos 1990, passaram a se fazer presentes.

Dentro dessas novas nuances, cremos merecer destaque a realização, por parte das empresas do setor, de procedimentos que funcionam como estratégias de envolvimento do trabalhador com as metas produtivas.

A expressão **estratégias de envolvimento** tem origem em uma adaptação – considerada por nós necessária – do conceito **de captura da subjetividade operária**.

Entendemos que tal adaptação – ou mesmo substituição – faz-se necessária por duas razões: A primeira, decorrente de nossas pesquisas de campo, aponta para o fato de que os trabalhadores têm consciência da intensificação do trabalho a qual

¹ Vide: Cortador... (2005).

são submetidos, bem como relativa compreensão do funcionamento dos programas de participação nos resultados e flexibilização salarial enquanto modalidades de aumento da produtividade.

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, no caso dos trabalhadores remanescentes – 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. Evidentemente observaremos um trabalhador mais comprometido, *envolvido* com as metas produtivas, porém, ainda consciente do que de fato está ocorrendo.

A segunda motivação, também advinda de nossas pesquisas de campo, resultou do fato de ser a expressão “estratégia de envolvimento” a mais utilizada no cotidiano dos gestores de mão-de-obra de várias dessas empresas. 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”.

Seja como for, o conceito “captura da subjetividade”, ao qual recorreremos com as devidas ressalvas, 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.

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, F., 2001, p.148)

Embora seja um referencial constituído para a esfera industrial, acreditamos que tal prática se fez presente nas realidades das usinas da região sendo a principal explicação para os elevados índices de produtividade alcançados pelos bóias-frias.

A gestão desses trabalhadores tem mudado radicalmente nos últimos anos. Já nos anos 1990 Alves (1991) apontava a atuação das usinas na realização de “treinamentos” para “preparo” destes trabalhadores para o corte manual, afirmando ainda que outros treinamentos 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.

Em muitas empresas da região de Ribeirão Preto não apenas são observados estes tipos de treinamento, como também a elaboração de todo um aparato que visa, claramente, ao envolvimento do trabalhador. Em empresas da região, 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 segundos 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, 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.

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, p.126), 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”, em detrimento do “gato”, responsável pela intermediação entre empresa e trabalhador e pela “domesticação” deste último.

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 – em que “basta trabalhar mais para ganhar mais” 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.

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, transparece 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 Standarts Organization), a partir de 1987. (SCOPINHO, 1995, 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 (1995).

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 restrito aos atributos

do cargo, em detrimento dos trabalhadores das áreas ditas administrativas, formal e tradicionalmente “mais preparados”.

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 atualmente o organograma padrão do setor industrial de uma dessas empresas perceberemos a existência de aproximadamente 60 cargos, cada um deles subdividido em júnior, sênior e pleno, (ou A, B e C, ou ainda I, II e III) 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 cargos aponta 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, de uma empresa da região, 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 [...]: 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.

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 [...]: 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 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 fossem e continuem 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, bem como a realização de competições esportivas e de treinamentos motivacionais.

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.

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.

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 (1995), por exemplo, provocaram intensas alterações também no 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 várias empresas da região de Ribeirão Preto o começo dos anos 1990 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, referimo-nos 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 investido².

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 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).

Dessa forma, a pergunta acerca de que 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

² Ver Stein e Prado (2002) que trata justamente dos processos de treinamento em uma das empresas da região.

conjunto esteja associada fundamentalmente à maneira como estão estruturados atualmente os direitos de tais trabalhadores. Camargo (1996), por exemplo, 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 consequente redução de seus ganhos financeiros. Falamos acerca da instituição do banco de horas.

Presente em várias usinas, 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, p.273-274), 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.

Em se tratando da ideia 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. Muitas vezes, acabam sendo recompensados pelo desempenho de outros setores, como o industrial e o agrícola, por exemplo.

Considerações finais

Reestruturação produtiva e flexibilização das condições do trabalho são pontos marcantes do processo de modernização nas usinas de açúcar e álcool da região de Ribeirão Preto. Contudo, excluindo-se a redução drástica de contingentes, que é presente em todos os setores, a maneira com que se processam esses pontos tende a ser diferente, quando se leva em conta o tipo de trabalhador ora envolvido.

Para os trabalhadores dos setores rural e industrial observa-se uma implantação mais contundente da flexibilização salarial e de metas produtivas, o que tenderia a mascarar a intensificação e precarização do trabalho praticados.

Para os trabalhadores do setor administrativo a precarização e degradação das condições do trabalho tendem a ser mais perceptíveis na ótica desse trabalhador.

O que parecer ser central é justamente a possibilidade de ganhos adicionais verificada por cada um desses segmentos desses trabalhadores. A percepção que estes trabalhadores têm da possibilidade ou não de maiores ganhos financeiros é diretamente proporcional à consciência – ou pelo menos exteriorização dela – dos processos de intensificação do trabalho.

ALCOHOL SECTOR, AUTOMATION AND NEW MANAGEMENT: NEW PROFILES OF LABOR

ABSTRACT: *In sugar and alcohol in the region of Ribeirão Preto, São Paulo state, the last two decades have been deeply marked by an intense restructuring process. The huge numbers of workers at the field, whether on the factory floor, have been gradually reduced, with the inclusion of new technologies, industrial automation and mechanization of cutting sugar cane. If the modernization of the production spectrum has harmful consequences of course, it happens differently when analyzing the different types of activities, jobs and workers in the industry.*

KEYWORDS: *Sugar and alcohol industry. Restructuring production. Wage flexibility. Work management.*

Referências

ALVES, F. J. da C. **Modernização da agricultura e sindicalismo:** lutas dos trabalhadores assalariados rurais da região canavieira de Ribeirão Preto. 1991. 2 v. Tese (Doutorado em Sociologia) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1991.

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, 20 dez. 2000.

CAMARGO, J. M. **Flexibilidade do mercado de trabalho no Brasil.** Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 1996.

CAMPOS, R. L. S. de. **Qualificação profissional e sindicatos.** Entre Estado, capital e trabalho: um estudo de casos no meio rural de Ribeirão Preto. 2007.181 f. Tese (Doutoramento em Sociologia) – Faculdade de Ciências e Letras, Universidade Estadual Paulista, Araraquara, 2007.

CORTADOR de cana é pressionado por metas. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 9 out. 2005. Caderno Ribeirão, p. C4.

KREIN, J. D. Reforma do sistema de relações de trabalho no Brasil. In: PRADO, Antonio (Coord.). **Emprego e desenvolvimento tecnológico:** artigos dos pesquisadores. São Paulo: Dieese; Campinas:Cesit, 1999. p. 255-294.

LIMA, J. C. Trabalho, precarização e sindicalismo: os trabalhadores e as cooperativas de trabalho. **Revista Estudos de Sociologia**, Araraquara, n.21, p.59-71, 2006.

SCOPINHO, R. 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. p. 49-86.

SILVA, F. L. G. e. **Gestão da força de trabalho e capital:** do paradigma taylorista-fordista de produção em massa ao sistema de produção em massa flexível. 2001. 251 f. Tese (Doutorado em Sociologia) – Faculdade de Ciências e Letras, Universidade Estadual Paulista, Araraquara, 2001.

SILVA, M. A. M. **Errantes do fim do século**. São Paulo: Ed. da Unesp, 1999.

STEIN, L. de M.; PRADO, M. 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. p. 56-81.

Recebido em: 02/10/2010

Aprovado em: 21/12/2010

