

FLEXIBILIZAÇÃO E NOVAS ESTRATÉGIAS DE INTENSIFICAÇÃO DO TRABALHO NA AGROINDÚSTRIA SUCROALCOOLEIRA

Marcos Lázaro PRADO¹

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-obra².

Mediante a análise superficial de qualquer uma dessas empresas era incontestavelmente possível afirmar que a 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.

Em termos de organização do trabalho, era notória também a presença de grandes contingentes de trabalhadores, tanto no setor dito rural (corte, carregamento e transporte de cana) quanto no industrial (processamento da matéria-prima e fabricação do açúcar e do álcool), que realizavam suas tarefas dentro da perspectiva de grande especialização.

A ampla modernização ao qual o setor passou a ser submetido a partir dos anos 80, que se estendeu praticamente a todas as fases do processo produtivo, fez com que as usinas da região ingressassem em um amplo processo de reestruturação, que de forma mais singular consistirá, além da modificação das estruturas de gestão, dos desenhos dos cargos e da óbvia reestruturação da base técnica, na sensível redução do quadro funcional. Contudo, se por um lado a modernização implantada possibilitou a redução significativa dos quadros funcionais, por outro, justamente pelas novas tecnologias inseridas, passou a exigir a presença de um quadro minimamente qualificado, capacitado a realizar um conjunto mais significativo de atividades diversificadas.

Como conseqüência deste processo, a década de 90 e a atual mostram no setor a inserção de posturas administrativas que buscavam racionalizar os recursos técnicos e humanos, como uma necessidade justamente de adaptação desta mão-de-obra à modernização, que, de forma diversa, entretanto, não se dará apenas na forma de preparo técnico para o trabalho.

Associadas a esse preparo, novas posturas que buscavam de maneira contundente a redução do conflito entre capital e trabalho, através da implantação de estratégias de envolvimento dos trabalhadores com as metas organizacionais também poderão ser verificadas.

O modelo de gestão baseado 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 a ampliação de sua exploração.

De forma mais específica, tal processo teria início já no ingresso do trabalhador à empresa: abandona-se, por parte da organização, o tratamento de **operário, trabalhador, peão** etc, pelo politicamente correto **colaborador**. Continua com a **socialização organizacional**, em que os novos trabalhadores – de diferentes níveis hierárquicos – são

¹ Mestre em Sociologia. UNESP – Universidade Estadual Paulista. Araraquara – SP – Brasil. Integrante do GT Trabalho e Trabalhadores. – marcos_lazaro@yahoo.com.br

² A produção acerca desta temática é vastíssima. De forma pontual, contudo, podemos nos remeter aos trabalhos de Maria Aparecida de Moraes Silva (1999), Rosemeire Scopinho (1995) e Francisco José da Costa Alves (1991).

submetidos a treinamento motivacional coletivo que tenta transmitir a idéia de que haveria um **nivelamento** de importância entre todos os funcionários da empresa. Prossegue na realização periódica de novos **treinamentos motivacionais**, no **enriquecimento de cargos**, bem como no desenho de toda uma estrutura baseada na formação de **equipes de trabalho**. E se consolida no estabelecimento da flexibilização da relação salarial, que passa a ser substancialmente associada à remuneração por produtividade e/ou por metas atingidas.

Passa-se a ser atribuído ao desempenho do trabalhador e à equipe do qual ele participa a razão de maiores ou menores salários, bem como de maiores ou menores gratificações. Em outras palavras, ao atribuir a maior parte do *quantum* salarial ao desempenho dos trabalhadores, parece que as empresas obtiveram como resultado mais significativo uma mudança na perspectiva de seus trabalhadores³.

Nesse sentido, na lógica e visão de mundo desses trabalhadores, seriam eles próprios os responsáveis pela sua condição. De forma sucinta, na visão 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 captura da subjetividade operária 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 condição melhor. Reside exatamente neste ponto a idéia de que a flexibilização vivenciada no setor, configurada na modernização tecnológica, redução dos postos de trabalho e diminuição do contingente dos trabalhadores, traz consigo uma imediata condição de precariedade, não apenas pelo fato de se observar um acúmulo de funções aos trabalhadores remanescentes, mas também por criar estruturas de remuneração e recompensas organizacionais que extraem dos operários de praticamente todas as fases do processo produtivo o máximo de suas capacidades físicas e mentais.

Apenas a título de ilustração, o salário de um operador de máquina agrícola pode chegar a ser **duas vezes maior** se houver o cumprimento integral das metas produtivas determinadas pela empresa, não houver quebra de equipamentos e acidentes com afastamento.

Ainda a título de ilustração, para os cortadores de cana – certamente uma das categorias mais tradicionais do setor – a precarização é ainda mais dramática, haja vista a intensa mecanização do corte, que restringiu significativamente o poder de barganha desses trabalhadores. Contudo, mesmo para eles, a presença de novas estratégias de gestão de mão-de-obra também se faz presentes. Configuradas na idéia de que as empresas se **preocupariam** com a integridade e saúde desses cortadores, é amplamente perceptível a ação das empresas em estender o discurso da importância desses trabalhadores ao contexto organizacional, bem como a aplicação de procedimentos como ginástica laboral e distribuição de bebidas isotônicas a fim de aumentar a sua produtividade. Não obstante esse fato, recompensas financeiras adicionais, relacionadas a uma bonificação pela manutenção de uma produtividade elevada são pontos também presentes nessa “nova” realidade.

Muito embora demonstrem ciência quanto ao caráter de intensificação do processo de trabalho, principalmente quanto à polivalência a qual são submetidos, as recompensas organizacionais parecem ter a capacidade de criar nesses sujeitos uma visão de positividade para com a empresa, ao mesmo tempo em que cria, neles próprios, uma percepção de “auto-

³ Foram entrevistados trabalhadores de todas as áreas da empresa. Da lavoura, do setor agroindustrial e administrativo. De forma geral, através dos testemunhos dados por eles, objetivava-se constatar em que medida a instituição de metas produtivas bem como de recompensas caso estas metas fossem atingidas criavam uma condição de precarização e intensificação do trabalho.

capacidade” quanto à consecução de uma condição financeira melhor. “Para ganhar mais, bastava apenas trabalhar mais”, é o que diziam.

Na atual fase do processo de desenvolvimento da indústria sucroalcooleira, notadamente na região de Ribeirão Preto, assistimos, portanto, à emergência de novas modalidades de gestão da produção e da mão-de-obra que, apesar de se propagarem como constituintes de uma nova realidade que aproximaria o setor do novo paradigma produtivo mundial, trazem, na verdade, a continuidade de sua clássica condição de superprodução.

REFERÊNCIAS

ALVES, F. J. da C. **Modernização da agricultura e sindicalismo: lutas dos trabalhadores assalariados rurais da região canavieira de Ribeirão Preto.** 1991. 347 f. Tese (Doutrado em Economia) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1991.

SILVA, M. A. M; **Errantes do fim do século.** São Paulo: Ed. UNESP, 1999.

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.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

SILVA, J. G. da. **Progresso técnico e relações de trabalho na agricultura.** São Paulo: Hucitec, 1981.

STEIN, L. de M.; PRADO, M. L. Novos perfis do trabalho e qualificação na agroindústria em São Paulo. In: BARROS, H; RÚBIO, B. (Org). **Globalización y desarrollo em América Latina.** Recife: Imprensa Universitária, URFPE, 2002. p. 56 – 81.