

O TRABALHO REESTRUTURADO EM UMA USINA DE AÇÚCAR: REMUNERAÇÃO FLEXÍVEL, ENVOLVIMENTO E PRECARIZAÇÃO

Marcos Lázaro Prado; Jacob Carlos Lima

RESUMO

A redução de postos de trabalho, inserção de novas tecnologias e novas estratégias de gestão do trabalho e dos trabalhadores têm sido temáticas constantes quando tratamos da reestruturação produtiva vivenciada no Brasil nas últimas décadas. Implantados inicialmente em contextos industriais específicos, como no setor automobilístico, por exemplo, tais procedimentos vêm se disseminando de formas distintas a outros setores produtivos, dentre os quais o canavieiro paulista. O presente artigo propõe-se a analisar as transformações recentes vivenciadas por uma tradicional usina do setor sediada na região de Ribeirão Preto, Estado de São Paulo. Na pesquisa de campo foram observados procedimentos nas áreas agrícola, industrial e administrativa além de realizadas vinte entrevistas com trabalhadores e gestores dessas diferentes áreas, o que permitiu avaliar e discutir tais transformações em seus momentos iniciais de implantação, caracterizadas pela Diminuição massiva dos contingentes de trabalhadores, pela profissionalização da administração e, principalmente, pela introdução de novos mecanismos de gestão, baseados no envolvimento dos trabalhadores, no estabelecimento de metas produtivas, na formação de equipes de trabalho e na flexibilização da relação salarial. Observou-se, portanto, a criação de um modelo articulado e específico de gestão que busca engajar os trabalhadores a partir de mudanças em sua subjetividade com a interiorização do discurso empresarial.

Palavras-chave: Gestão do Trabalho; Remuneração Flexível; Engajamento Subjetivo.

THE RESTRUCTURED LABOR IN A SUGAR MILL: FLEXIBLE INCOME, PRECARIOUSNESS AND SUBJECTIVE INVOLVEMENT

ABSTRACT

The reduction of jobs, the insertion of new technologies and new strategies for the management of work and of the workers have been constant themes when we deal with the productive restructuring experienced in Brazil in the last decades. Initially implanted in specific industrial contexts, such as the traditional automobile sector, for example, such procedures have been disseminated in different ways to other productive sectors, among which are the sugarcane in São Paulo State. The present article proposes to analyze the recent transformations experienced by a traditional plant of the sector headquartered in the region of Ribeirão Preto, State of São Paulo. In the field research, procedures were observed in the agricultural, industrial and administrative areas, besides twenty interviews with workers and managers of these different areas, which allowed to evaluate and to discuss such transformations in their initial moments of implantation, characterized by the massive reduction of the contingents of workers, the professionalization of management and, mainly, the introduction of new management mechanisms, based on the involvement of workers, the establishment of productive goals, the formation of work teams and the relaxation of the salary relationship. Therefore, the creation of an articulated and specific model of management that gives rise to significant perceptions in the workers themselves.

Keywords: Work Management; Flexible Compensation; Subjective Involvement.

Doutor em Sociologia. Professor Titular Faculdade Barretos. Barretos, SP. E-mail: marcos_lazaro@yahoo.com.br.

Doutor em Sociologia. Professor Titular Departamento de Sociologia UFSCar – Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, SP. E-mail: jacobl@uol.com.br.

INTRODUÇÃO

Este artigo discute o trabalho em uma grande usina de açúcar e álcool da região de Ribeirão Preto, no Estado de São Paulo, tendo como recorte algumas ocupações desempenhadas pelos trabalhadores e formas de remuneração utilizadas. Busca discutir as formas flexíveis presentes na organização do trabalho, as estratégias de envolvimento dos trabalhadores que a acompanham, decorrentes dos processos de reestruturação implementados a partir da década de 1990.

Embora as mudanças no trabalho estejam presentes em todos os níveis da empresa, sua intensidade e impactos foram mais significativos nos setores envolvidos diretamente com os processos agrícolas, notadamente o de plantio, trato, colheita e transporte da cana-de-açúcar. O quadro da flexibilização da produção e do trabalho pode ser analisado dentro da proposta de ‘empresa enxuta’, que pressupõe, entre outras características, um maior ‘compromisso’ dos trabalhadores com o trabalho, emulado pelo discurso do trabalho em equipe, maior competitividade e produtividade. Isso resulta na individualização e responsabilização dos trabalhadores no processo de trabalho, enfraquecendo dos laços de solidariedade entre eles.

A pesquisa teve início em 2006, dez anos depois do início da implantação dos processos de reestruturação nessa usina, sendo acompanhados nos dois anos seguintes.

Durante esse período recuperamos as formas assumidas pelo processo de reestruturação produtiva nas duas grandes áreas em que se divide o trabalho na usina: a agroindustrial, com as tarefas de plantio, cultivo, colheita, transporte e processamento de cana-de-açúcar; e a administrativa, nas funções burocráticas. Foram estudadas, na área agroindustrial, as equipes de operação de máquinas agrícolas, especificamente as responsáveis pelo processo de subsolagem e colheita mecanizada, além das equipes de motoristas de caminhão, responsáveis pelas atividades de aspersão de vinhaça. Na área administrativa, além da consulta ao organograma, da descrição e análise de cargos da empresa, foi entrevistado o gerente da área de Recursos Humanos, e trabalhadores da área de Logística, responsáveis pelo controle de estoques de açúcar e álcool. Essas entrevistas foram acompanhadas pela observação das equipes de trabalhadores envolvidos. No total foram realizadas vinte e uma entrevistas com trabalhadores, além de outras duas com lideranças sindicais da região.

Dez anos após, em 2016, retornamos a campo para verificar a permanência e consequências das mudanças implantadas. Foram consultados materiais de divulgação institucional da empresa, além de balanços oficiais, que apontavam para sua estrutura organizacional, seus indicadores de produção e políticas de gestão de trabalhadores. Por fim, a fim de aferir a permanência e os significados dos processos anteriormente implantados, contatamos um dos trabalhadores entrevistados naquele primeiro momento, da área administrativa, além de procedermos na realização de entrevista com um operador de colhedora mecânica de cana-de-açúcar, cargo este em que os processos de flexibilização do trabalho demonstraram ser mais evidentes. As informações obtidas, principalmente aquelas referentes aos processos de remuneração, foram confirmadas em publicações especializadas do setor.

1. AS MUDANÇAS TECNOLÓGICAS E ORGANIZACIONAIS

No início da pesquisa a usina integrava um grupo formado por três unidades produtivas, duas no Estado de São Paulo e outra no Estado de Goiás. O grupo foi responsável na safra de 2006/07 pela produção de mais de 9,7 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 unidade de Ribeirão Preto, que atingiu a produ-

ção de 286 milhões de litros de álcool e de aproximadamente 500 mil toneladas de açúcar,¹ o que a colocou como a segunda maior produtora do país.²

Em 2014 o grupo passou a contar com mais uma unidade produtiva no Estado de São Paulo, aumentando sua produção na safra 2015/2016 para 20 milhões de toneladas de cana, que resultaram em 1.230 mil toneladas de açúcar e 750 milhões de litros de etanol. Para a safra 2017 a expectativa de produção do grupo é de 1 bilhão de litros de etanol³. Desde 2016, a capacidade de processamento isolada da unidade de Ribeirão Preto é superior a 10 milhões de toneladas por safra, mais da metade de todo o grupo.⁴

Assim como grande parte do setor, a empresa vivenciou momentos de crescimento entre os anos de 1960 e 1970 decorrentes de forte apoio governamental. Passou por um processo de expansão da área plantada e da capacidade de produção, assim como do contingente de mão de obra, superior a 10 mil trabalhadores no final dos anos 1980.

A partir do fim do IAA (Instituto do Açúcar e do Álcool) no governo Collor (1990-1992), a empresa enfrentou a crise mais aguda de sua história, tendo que se reestruturar sem incentivos estatais. Greves ocorridas no começo daquela década, o aumento da insatisfação dos trabalhadores com relação à degradação salarial, foram elementos que compuseram o quadro de mudanças que vieram a seguir.

Em 1997 foram contratadas empresas de auditoria externa, que apontaram os pontos a serem reestruturados. Em primeiro lugar, deu-se a substituição do modelo de gestão familiar e paternalista por um modelo baseado na gestão profissional. Segundo um trabalhador graduado da área de administração de recursos humanos,

Na reengenharia ocorrida em 1997, àqueles que não tinham vocação nenhuma para o negócio foram para casa, saíram do dia a dia da empresa. Foi um processo difícil para a família, mas necessário e bem planejado.

Além da gestão profissional, a receita pressupôs substancial corte de pessoal: em 2007 a empresa tinha passado de 10.000 para 4.000 funcionários. A redução do contingente de trabalhadores se inicia anteriormente à contratação das auditorias⁵, com uma ‘reengenharia’ como ficou conhecido o processo. No setor industrial havia, até o início dos anos de 1990, três turnos de 8 horas de trabalho, no qual eram distribuídos 2.700 trabalhadores. Entre 1994 e 1995 esse número passou para 1.200. Após a conclusão do processo, permaneceram apenas 900 trabalhadores, distribuídos pelos mesmos três turnos.

A redução do contingente de trabalhadores foi verificada em todos os setores, o que evidencia a intensidade da ‘reengenharia’. Seja como for, em algumas áreas o modo como foi conduzido o processo foi mais significativo por conta das tendências que antecipou. Uma mudança no setor de Almoarifado⁶ ilustra o processo.

1 Dados divulgados pela empresa. Resultados de 2007. Safra 2006/07. Acesso em 09 abr. 2017. A disponibilização do endereço eletrônico em que se obtiveram as informações constantes neste trabalho permitiria a identificação da empresa.

2 Jornal Cana, Fevereiro 2007, edição 158, p.8.

3 Dados divulgados pela empresa. Relatório da Administração 26 jun. 2017. Acesso em 29 jun. 2017. A disponibilização do endereço eletrônico em que se obtiveram as informações constantes neste trabalho permitiria a identificação da empresa.

4 Dados divulgados pela empresa. Relatório da Administração 26 jun. 2017. Acesso em 29 jun. 2017. A disponibilização do endereço eletrônico em que se obtiveram as informações constantes neste trabalho permitiria a identificação da empresa.

5 Segundo alguns trabalhadores entrevistados o processo de ‘enxugamento’ teve início entre os anos de 1993 e 1994. A sistematização, contudo, é apenas após a contratação da consultoria externa.

6 Em uma usina de açúcar o setor de Almoarifado tradicionalmente era responsável pela compra de todas máquinas, equipamentos, peças, insumos e ferramentas necessárias ao funcionamento da empresa. Realizava cotações e orçamentos, garantindo estoques mínimos necessários à manutenção da empresa durante a safra e entressafra.

Nós transformamos o almoxarifado, que era um setor em que as pessoas chegavam no balcão, e entregavam a requisição. Antes disto ela fazia uma requisição em um determinado ponto. Procurava a chefia para aprovar. E [...] nós mudamos o processo. Nós fizemos com que a pessoa que fazia isto não precisasse realizar este procedimento. Se a pessoa é responsável ela pode ir ao almoxarifado, pode se identificar no almoxarifado, ir até a prateleira, como num supermercado, pegar o material, passar pelo *check out*, e identificar pela leitora o material retirado. Era só dizer onde iria ser aplicado e ir embora. Quem deveria estar assinando a requisição, vai estar olhando o que a pessoa está levando e para onde. Então trocamos burocracia por responsabilidade. Então o setor de materiais de 60 pessoas passou para 22. De 80 para 30. Eu olhava para minha mulher e falava, não vai ter lugar para mim. (Silêncio) O que de fato não teve. (Arquimedes).

Por fim, é implantado todo um processo de reestruturação da base técnica com maior mecanização da produção, informatização e adoção de estratégias de envolvimento de pessoal inspirados no chamado modelo japonês de gestão⁷.

Essas mudanças resultaram na maior mecanização do corte de cana-de-açúcar, superior a 95% em números atuais, e com expectativa de 100% na safra 2017-2018.

Em 2016 o grupo contava com 150 colhedoras de cana, das quais 53 apenas na unidade de Ribeirão Preto. Além disso, contava ainda com aproximadamente mil veículos entre transbordos, tratores, carregadeiras e caminhões de apoio operados por quase 3.000 profissionais⁸ em suas quatro unidades produtivas.

Desde a reestruturação de 2006 têm sido implantadas continuamente inovações tecnológicas relacionadas à agricultura de precisão, como monitoramento via satélite das áreas de plantio, utilização de GPS e máquinas agrícolas controladas por computador de bordo. Além disso, passou a ser utilizado um *software* de gerenciamento informacional administrativo⁹, ainda em operação, que possibilitou o agrupamento de setores industriais, produtivos e gerenciais diversos. 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 e controladoria, foi adotado um modelo de atuação conjunta desses setores, através de um único órgão administrativo, o Centro de Serviços Compartilhados (CSC) em que os setores atuavam em um mesmo ambiente, dentro de conjunturas coletivamente estabelecidas. Esse princípio foi estendido à gestão dos setores industriais e da lavoura, sendo que ambos se organizavam como um único sistema, atuando de forma complementar.

O ideário das novas técnicas gerenciais tinha como ‘centralidade’ presumida a existência de um princípio igualitário que nortearia as relações de trabalho, objetivando fomentar um maior envolvimento dos trabalhadores e aumentar sua produtividade, existindo uma suposta equivalência de funções na empresa.

A descrição de cargos assumiu um caráter amplo, abandonando a ideia de cargos com funções específicas, investindo em sua polivalência com tarefas amplas e complexas, seguidas

7 O ‘Modelo Japonês’ consiste numa série de procedimentos de gestão do trabalho e da produção baseados nos ensinamentos de Taiichi Ohno, que por conta das particularidades do Japão no Pós-Guerra, como restrição de matérias primas, mão de obra e mercado consumidor, desenvolveu um modelo flexível. De forma geral, o modelo consistia na produção de mercadorias e produtos diversificados e com alto padrão de qualidade, fabricados a partir da formação de equipes de trabalho, compostas por trabalhadores multifuncionais, remunerados a partir do cumprimento de metas previamente estabelecidas pela empresa. Dentre os vários autores que trabalharam com a temática, ver, por exemplo, Coriat, (1993) e Wood, (1991).

8 O aumento de trabalhadores entre 2006 e 2016 é decorrente da aquisição da quarta unidade produtiva do grupo.

9 Trata-se do software da SAP (*Systems Applications and Products in Data Processing*), empresa alemã.

de uma significativa flexibilização da relação salarial, diretamente vinculada à execução dessas tarefas.

A estratégia de envolvimento da mão de obra implicou numa política de recompensas monetárias aos trabalhadores, uma ‘remuneração variável’, para os trabalhadores envolvidos diretamente com os processos agroindustriais. Tal política ainda se mantém, e pressupõe três formas diferenciadas de remuneração complementar ao salário nominal. A primeira, referida internamente como ‘bonificada’, constitui-se na premiação das equipes de trabalho que atinjam determinados índices de produtividade. É paga mensalmente, conforme a área e o tipo de atividade praticada. A segunda forma relaciona-se à conservação dos equipamentos pelos trabalhadores. Diz respeito ao cuidado e à busca em manter em pleno funcionamento todas as máquinas, equipamentos e ferramentas utilizados pelos trabalhadores no processo de plantio, cultivo, corte e transporte de cana-de-açúcar. Em 2016 essa prática era conhecida como ‘senso do dono’, constituindo um valor específico o qual é descontado quando o trabalhador provoca algum tipo de quebra ou avaria. Por fim, a terceira forma refere-se ao funcionamento do Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PPR).

A primeira forma era a mais desejada pelos trabalhadores por ser mensal, podendo representar um acréscimo de até 100% do salário nominal recebido. Iremos caracterizá-la a seguir, juntamente com os processos de conservação de equipamentos.

1.1. OS TRABALHADORES DA AGROINDÚSTRIA: A ASPERSÃO DE VINHAÇA¹⁰.

A equipe de trabalho analisada compunha-se de 39 trabalhadores, que se revezava em três turnos diários de oito horas. Eram responsáveis pela operação de quatro conjuntos de equipamentos, compostos por caminhões-tanques, tanques complementares, ‘rolos de mangueiras’ e ‘bicos’. Transportavam e aplicavam na lavoura o vinhoto, ou “vinhaça”, subproduto do processo de produção de açúcar e álcool, utilizado como fertilizante por ser rico em potássio, nitratos e matéria orgânica.

No processo de trabalho, o tanque de vinhaça carregado na usina e, anteriormente acoplado ao caminhão, era deixado na lavoura. Nele, se conectavam extensas mangueiras com uma distância aproximada de 400m que pulverizavam com ‘bicos’ grande parte do solo no período do plantio. Ao mesmo tempo em que um dos tanques era deixado na lavoura para realizar a aspersão da vinhaça, o outro era transportado para usina para realização de novo carregamento de vinhaça, de modo que a pulverização era ininterrupta. Os trabalhadores chamavam esse processo de transporte de ‘bate-volta’.

Os trabalhadores da equipe tinham como meta a realização de três mil viagens mensais, o que correspondia a 40 viagens para cada turno de oito horas, com duração de 30 minutos cada. O trabalhador era remunerado conforme o cargo ocupado dentro da equipe, sendo que o cumprimento da meta estabelecida pela empresa representava uma bonificação equivalente a 100% do salário de cada um deles.

Dos cargos associados ao processo de trabalho e presentes na equipe – motoristas, trato-ristas, ‘biqueiros’ e operadores de rolo – a remuneração nominal do motorista era a mais ‘substancial’ comparativamente. Ganhando a quantia de R\$ 2,96 (dois reais e noventa e seis centavos) por hora de trabalho atingia, sem a ‘bonificada’, a soma de R\$ 800,00 (oitocentos reais). Apenas a título de ilustração dos valores salariais praticados pela usina, na safra de 2005-2006, ano da coleta destas informações, o salário mínimo nacional era de R\$ 300,00. Se caso a equi-

¹⁰ “Aspersão de vinhaça” é a designação que se dá ao setor da área agrícola que na usina em questão tem como tarefa pulverizar a vinhaça pelos solos durante o período posterior à colheita e antes do novo plantio.

pe cumprisse a meta de três mil viagens mensais, o trabalhador poderia ganhar o valor mensal de R\$ 1.600,00 (mil e seiscentos reais). Contudo, cumprir a meta era impossível, uma vez que realizar 40 viagens para cada turno de oito horas de trabalho pressupunha um rígido procedimento de padronização de tempos e movimentos, na mais pura concepção taylorista, a não ocorrência de incidentes mecânicos ou qualquer outro acaso como uma simples conversa entre trabalhadores. O atraso de um minuto em cada uma das 40 viagens praticadas por turno resultaria em 120 (cento e vinte) viagens a menos, o que configuraria a perda de R\$ 200,00 (duzentos reais) na ‘bonificada’.

Além da ‘bonificada’, paga conforme os índices de produtividade, a empresa criou, para as equipes que atuavam com equipamentos de corte, transporte e plantio de cana-de-açúcar, premiação referente à conservação de equipamentos.

Caso não houvesse quebras provocadas por “operação intensa e desnecessária do equipamento”, o trabalhador teria o direito de receber mais R\$ 103,00 (cento e três reais – praticamente um terço do salário mínimo naquele momento) de bonificação. Em outros termos, a empresa responsabilizava os trabalhadores pelas possíveis – e prováveis – quebras de equipamentos, considerando o número de viagens necessárias para a realização das metas. Contudo, a possibilidade de se ganhar “um pouco a mais” atenuava a contestação por parte dos trabalhadores, porque o tempo de conversa entre eles, durante o processo de trabalho, era curto para que se discutisse outra coisa que não fosse produzir.

Os mecanismos acima descritos de complemento da relação salarial, tanto a bonificação, quanto a conservação de equipamentos continuam a ser praticados na usina, basicamente em todas as funções mecanizadas do campo. Em 2016 tinha deixado de ser um adicional e se tornado um desconto variável.

Um operador de colhedora mecânica de cana sintetiza o ‘senso de dono’

Todos os equipamentos que eu pegar eu tenho que cuidar e zelar por eles... Se caso eu estiver trabalhando com um equipamento, uma colhedora, e se eu provocar um acidente, (bater num elevador, amassar ou tombar a colhedora), então aí eu tenho um livro que todo dia 25 chega para nós, e lá tem uma tem um valor. Caso acontecer de bater elevador esse valor que está neste livro é perdido. (Paulo).

O pagamento relacionado à produtividade e à conservação de equipamentos torna a cobrança dessa produtividade questão entre os próprios trabalhadores, que atribuíam a si mesmos - e não à empresa - a responsabilidade pelo salário obtido.

A realidade acima descrita retrata de maneira clara o esfacelamento dos laços de solidariedade entre os trabalhadores, contribuindo para ampliar a compreensão dos sentidos e efeitos da precarização do trabalho em si.

A precarização do trabalho pode ser percebida como um movimento de desconstrução da relação salarial (quer na sua deteriorização, quer na sua flexibilidade) e de desregulação da jornada de trabalho, sendo entendida, portanto, como “o desmonte de formas reguladas de exploração da força de trabalho como mercadoria” (Alves, 2011, p. 1).

As situações vivenciadas pelos trabalhadores, para além de revelarem simplesmente um processo de engajamento subjetivo (Zarifian, 2002), exteriorizam um sofrimento e sujeição muito grandes diante dos processos de flexibilização ora implementados. Apontam e exemplificam um processo crônico em relação ao próprio sistema capitalista em si, uma vez que ela, flexibilidade, é:

[...] inscrita num modo de dominação de tipo novo, fundado na instituição de uma situação generalizada e permanente de insegurança, visando a obrigar os trabalhadores à submissão, à aceitação da exploração (Bourdieu, 1998, p. 124-125).

1.2. O TRABALHO DOS OPERADORES DE MÁQUINAS AGRÍCOLAS

Embora a nomenclatura do setor passe a ideia de uma grande diversidade de trabalhos desenvolvidos, essa equipe tinha como atribuição específica a operação de equipamentos de ‘subsolagem’¹¹.

A equipe era composta por 18 operadores, que se revezava em três turnos diários de oito horas. Responsáveis pela operação de cinco tratores tinham por meta a ‘subsolagem’ diária de 23 hectares por equipamento, num total de 115 hectares, que eram previamente demarcados em mapas topográficos.

A equipe de operadores recebia como salário nominal R\$ 820,00 (oitocentos e vinte reais). Caso atingissem a meta estabelecida, tinham direito também a 100% de bonificação, R\$ 1.640,00 (mil seiscentos e quarenta reais). Entretanto, assim como no caso da equipe anterior, a obtenção de tal bonificação era impraticável. Segundo os trabalhadores a média de recebimento durante a safra 2006 não tinha ultrapassado R\$ 1.400,00 (mil e quatrocentos reais), o que equivaleria em termos atuais a quatro salários mínimos.

A razão para tal insucesso, novamente, pode ser associada à impossibilidade de cumprimento da meta exigida uma vez que, diariamente, com funcionamento integral dos equipamentos e sem qualquer tipo de quebra, a equipe não conseguia subsolar área superior a 21 hectares. Os tratores se deslocavam a uma velocidade máxima de 5,6 km/h, tendo de cobrir uma área de 1150 km², e a equipe via em seu cumprimento parcial a garantia de permanência na empresa, uma vez que desempenhos muito inferiores à meta resultavam na dispensa de trabalhadores e, de forma explícita, na penalização dos demais colegas da equipe. Mais uma vez, ao associar o ganho real do trabalhador ao desempenho da equipe da qual fazia parte, a empresa transferia para a equipe a responsabilidade do salário recebido.

Para esses trabalhadores havia também uma complementação de um quinto do salário mínimo em valores atuais, caso não houvesse quebras resultantes de “desgaste desnecessário” na operação dos equipamentos. Qualquer quebra significava a perda integral desse montante.

Uma das consequências dessas metas inatingíveis (que são verificáveis em outros setores, como nos operadores de telemarketing, por exemplo) eram condutas individuais, que geravam enfraquecimento de laços de solidariedade no grupo, fomentando ainda estresse e vários outros problemas de ordem emocional entre os trabalhadores. Cobranças quanto à conservação de equipamentos, questionamentos quanto ao tempo perdido nas trocas de turno e a agilidade no processo de trabalho constituíam-se em pontos de atrito entre os trabalhadores.

Nas trocas de turno era fato corriqueiro que o operador – que estava iniciando o turno – fizesse uma inspeção minuciosa do equipamento, para localizar pequenos defeitos, desgastes de peças etc. avarias. Eram corriqueiras, também, quebras solucionadas pelo próprio operador, que de maneira geral recebia treinamento da empresa para isso, e não raras vezes, arcava com o valor do reparo – sem o conhecimento da empresa – a fim de evitar o prejuízo e a cobrança dos outros colegas.

11 ‘Subsolagem’ é o procedimento que consiste na utilização de tratores e arados especiais a fim de se evitar a compactação do solo. Durante o procedimento, realizado tanto na safra quanto na entressafra, o arado especial penetrava no solo, ‘estourando-o’, diminuindo a quantidade de ‘torrões’ e facilitando dessa forma a fixação de nutrientes.

A pressão para realização das metas resultava, como dito anteriormente, na responsabilização do trabalhador por suas perdas individuais e da equipe. Um exemplo reforça esse argumento: um trabalhador, ao realizar um reparo no arado do trator, teve a ponta de seu dedo mínimo esmagada. Como consequência, 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 proposta, considerada tentadora, de transferir para o banco de horas¹² o período 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 gerava perda tanto na ‘bonificada’ quanto na PPR¹³. Mesmo ciente de que isso significaria prejuízos individuais¹⁴, acabou aceitando tal permuta, mesmo porque, muitos colegas demonstraram-se temerosos quanto às perdas financeiras as quais a equipe estaria sujeita.

Essa prática – que parece ser corriqueira em outros setores produtivos em que ocorrem acidentes “de menor gravidade” – acontecia, segundo a empresa, por iniciativa dos próprios trabalhadores, em contramão das normas internas de segurança e higiene do trabalho.

Para Druck e Franco (2011), entretanto, tal realidade é uma característica indissociável no capitalismo flexível.

Segundo as autoras:

O terceiro tipo de precarização social refere-se às condições de (in)segurança e saúde no trabalho – resultado dos padrões de gestão, que desrespeitam o necessário treinamento, as informações sobre riscos, as medidas preventivas coletivas, etc., na busca de maior produtividade a qualquer custo, inclusive de vidas humanas. Um importante indicador dessa precarização é a evolução do número de acidentes de trabalho no país, mesmo que reconhecidamente sejam estatísticas sub-registradas. (Druck; Franco, 2011, p 49).

Dessa forma, é impossível não creditar tal prática à gestão flexível na qual, em tese, é possível ganhar sempre mais. É a troca da saúde, do direito, da estabilidade pelo “desempenho do grupo”, que depende dos próprios trabalhadores.

Mais uma vez para as autoras:

[...] os estudos microssociais em empresas e organizações, no campo da Saúde Mental Relacionada ao Trabalho, definem uma “psicopatologia da precarização”, produto da violência no ambiente de trabalho, gerada pela imposição da busca de excelência como ideologia da perfeição humana, que pressiona os trabalhadores ignorando seus limites e dificuldades, junto a uma radical defesa e implementação da flexibilidade como “norma” do presente. (Druck; Franco, 2011, p 49).

12 O Banco de Horas é um dos grandes mecanismos de flexibilização do trabalho. Consiste na extinção, mediante convenção coletiva, do pagamento de horas-extras, e na compensação dessas horas dentro do prazo de um ano. No caso da empresa estudada, a compensação das horas-extras acontece nos períodos de entressafra, a critério do empregador.

13 PLR (ou PPR, no caso da usina que aqui se estuda) Programa de Participação nos lucros e resultados. Para Krein (1999) o PLR constituiu uma das principais medidas institucionais de mudança no sistema de relações de trabalho ocorridas durante o governo Fernando Henrique Cardoso (1995-2002). Embora a PLR fosse também uma reivindicação histórica do sindicalismo, a sua implantação significou flexibilização do trabalho, pois sua remuneração passa a ser condicionada por seu desempenho.

14 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.

A disseminação da ideia segundo a qual “não é a empresa que está deixando de pagar, mas sim a equipe que está deixando de ganhar” - como sintetizou um trabalhador, parece ter sido incorporada pela equipe que, apesar das oito horas sem descer da máquina, considerava o recebimento da ‘bonificada’ algo positivo, corroborando a perspectiva desenvolvida por Zarifian (2002) quanto ao engajamento da subjetividade operária.

Segundo o autor

[...] é o próprio assalariado quem irá acionar sua atividade de trabalho (assalariado) e modular os momentos em que o fará. Mas isso supõe um forte compromisso de sua parte: ele deve por si mesmo se obrigar a fazê-lo. Não há uma hierarquia disciplinar fisicamente localizada por trás dele para lhe dizer o que fazer. (Zarifian, 2002, p. 65).

Em 2016 esses mecanismos continuavam, com uma percepção mais positiva dos trabalhadores quanto à possibilidade de cumprimento das metas, ajustando suas aspirações com as da organização e minimizando os conflitos.

Um operador de colhedora mecânica em 2016 tinha salário nominal de aproximadamente R\$ 3.000,00 (três mil reais). Caso cumprisse a meta de “puxada de 190 toneladas por mês” teria a ‘bonificada’ de mais R\$ 2.000,00 (dois mil reais) acrescentada em seu pagamento.

A “puxada de 190 toneladas por mês” é, na verdade, uma especificação para os operadores das colhedoras de cana de uma meta global que é disseminada pela usina a todos seus ‘colaboradores’, que parecem assimilá-la por completo.

Nas palavras de um deles:

A meta da usina e total de moagem de cana para o final da safra. Essa meta é compromisso nosso com a usina de atingir os 10 milhões de toneladas no fim da safra. Eles pedem para gente fazer o máximo pra soltar de quatro cinco caminhões carregados por hora, pra manter as moendas da usina rodando. Essa é a meta que temos que atingir. E sempre como eles pedem... com muita segurança. (Paulo).

1.3. OS TRABALHADORES DO SETOR ADMINISTRATIVO

Com relação aos ‘colaboradores’ mais graduados observou-se a implantação da remuneração flexível dentro de processos mais complexos de funcionamento e de difícil compreensão para eles. Comparada à ‘bonificada’ paga aos trabalhadores da área agroindustrial, a remuneração flexível paga ao pessoal do setor administrativo não representava grande complemento ao salário nominal, muito embora o cumprimento de suas metas fosse, também, condição fundamental de permanência na empresa, posto que envolvia análise de desempenho individual. Faltas injustificadas e mesmo excesso de faltas justificadas (licenças legais, como atestado médico etc), por exemplo, representavam perda tanto na remuneração flexível paga mensalmente quanto na PPR paga anualmente.

Dessa forma, os trabalhadores das áreas administrativas tendiam a não se entusiasmar tanto quanto à possibilidade de ganhos adicionais advindos do estabelecimento de metas produtivas, principalmente por conta da dificuldade de compreensão dos indicadores das metas de produção e pela insignificância monetária das premiações. Mas eram os que demonstravam possuir maior compreensão sobre o processo de precarização das condições de trabalho decor-

rentes do estabelecimento das metas produtivas. Por conta dos ganhos irrisórios obtidos mensalmente, alguns desses trabalhadores entrevistados tendiam a ver como positivos apenas os ganhos advindos do PPR. O ganho dos setores administrativos nesta modalidade de flexibilização salarial quase sempre é decorrente do resultado ‘global’ da empresa. Ou seja, os funcionários dos setores administrativos ganhavam, segundo afirmavam, por conta do desempenho dos outros, operadores de máquinas e trabalhadores das áreas industriais.

O caso de um trabalhador do setor de Logística é ilustrativo. Possuidor do cargo de “Analista de Expedição”, dentre suas atribuições estavam aquelas relacionadas às atividades de controle dos processos de ensaque de açúcar, armazenamento, embarque e expedição de açúcar e álcool. Ao salário nominal era acrescido um percentual equivalente a mais de um terço do salário mínimo 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) fossem integralmente cumpridas.

O valor acima nunca foi atingido com os trabalhadores do setor recebendo pequenos montantes como ‘bonificada’. De qualquer forma, era sobre o desempenho individual, confrontado com a consecução das metas, que se estabelecia o critério para a avaliação de desempenho do trabalhador.

Paga anualmente, a remuneração flexível relacionada ao desempenho trazia consigo outra estratégia implícita de envolvimento, haja vista que a empresa adotava o critério de autoavaliação de desempenho, ou seja, era o próprio trabalhador que se avaliava diante do cumprimento de suas atribuições no espaço de um ano (muito embora sua autoavaliação fosse referendada por supervisor imediato, a fim de se evitar possíveis distorções). Os critérios dessa autoavaliação, exclusiva aos trabalhadores considerados “da área administrativa”, diziam respeito à análise das habilidades técnicas (atributos necessários para o desempenho da função) juntamente com o comportamento pessoal do trabalhador. Sentindo-se ‘ouvido’, e consciente dos padrões de comportamento esperado pela empresa, o trabalhador trabalharia mais e se moldaria aos padrões da cultura organizacional, mesmo porque avaliações negativas poderiam custar o descontentamento por parte da gerência e, em consequência, na sua demissão.

Mais que isso, entretanto, o pagamento por desempenho constituía maior incentivo para a emergência de condutas ‘adequadas’ aos padrões da empresa, além de que, o desempenho individual positivo era ponto de medição de outra modalidade de remuneração flexível, o PPR. Dessa forma criou-se entre os trabalhadores do setor uma rígida cobrança quanto ao cumprimento de processos e posturas inerentes a cada um dos cargos, já que isto resultaria em boa ou má “Satisfação do Cliente Interno”, um dos critérios de maior peso no referido programa. Questionado sobre tal pressuposto, o trabalhador usou a seguinte expressão para caracterizar essa estratégia de envolvimento: “pressão e pressão: da empresa e dos colegas”.

Em 2016 restabelecemos o contato com esse trabalhador. Está em sua terceira usina, tendo ocupado cargos equivalentes daquele exercido na usina aqui estudada. A pressão vivenciada naquele momento não é mais tão vívida em sua memória. Questionado sobre sua atual condição de remuneração do setor afirmou: “Acredito que a usina que paga melhor é aquela que está melhor, ou seja, a Usina (...) como o Grupo (...) devem ser as que melhor remuneram”.

2. O ENVOLVIMENTO DOS “COLABORADORES”

Observaram-se grandes diferenças no tratamento dado aos trabalhadores. Para aqueles situados em níveis hierárquicos mais baixos, procedimentos de remuneração flexível extrema-

dos – associados a metas produtivas, de fácil compreensão, mas de impossível execução, que premiam a equipe, independentemente do comportamento individual – que podem configurar parte considerável do ganho desse trabalhador. Para os trabalhadores mais qualificados, estabelecimento de remuneração flexível menos significativa, que em si mesma não despertaria interesse, exceto pelo fato que com base em indicadores está embasada a avaliação de desempenho do trabalhador e de premiação da equipe. Em ambos os casos, o resultado é o mesmo: fragmentação dos laços de solidariedade e de possibilidade de articulação dos trabalhadores, intensificação do trabalho e individualização. Embora o trabalho ocorra em equipe, isso não significa um fortalecimento da identidade dos trabalhadores entre si. Ao contrário, vincula-se a responsabilização desse mesmo trabalhador como estratégia de gestão.

A rotinização de tais posturas tem propiciado à empresa resultados satisfatórios no que diz respeito à produtividade alcançada, destacando os recordes de produtividade alcançados seguidamente, quando se analisam os balanços anualmente divulgados.

A instituição de metas, a formação de equipes, a responsabilidade a elas atribuídas, bem como a ideologia disseminada reflete a teoria de gestão aplicada fundamentada no toyotismo, devidamente adaptado. O toyotismo propõe a flexibilização dos processos produtivos, como forma de organização da produção e do trabalho visando aumentar a produtividade da economia japonesa. Dentro do espectro produtivo, busca-se a diversificação de produtos, prontos a atender os mais diversos mercados apenas no momento em que estes passassem a ser demandados. A introdução do Just in Time permitia a redução dos estoques e um melhor controle dos recursos utilizados evitando assim desperdícios. A flexibilização é complementada pela introdução de um modelo bem específico de gestão do trabalho, caracterizado pela formação de equipes de funcionários – recompensadas e motivadas por metas produtivas – cujos trabalhadores passassem, individualmente, a realizar um conjunto bastante amplo de tarefas e atividades, em contraposição à especialização fordista (Coriat, 1993)

Nesse ponto, cabe destacar outra informação relevante quando observamos a realidade dos operadores de colhedoras de cana-de-açúcar. No período da entressafra, são esses os trabalhadores responsáveis por toda a manutenção do equipamento utilizado. Realizavam todo o desmonte, reparos, substituição de peças danificadas ou desgastadas e manutenção de maneira geral. Além disso, durante a safra, são eles os responsáveis por qualquer tipo de reparo – do mais simples ao mais complexo – que o equipamento necessite.

Sem possuírem a formação de mecânicos, tal ‘polivalência’ só foi possível por conta dos treinamentos específicos concedidos pela empresa a esses trabalhadores. O que pressupunha o mínimo de trinta horas de formação por trabalhador¹⁵, dentro da lógica da formação permanente.

Quando observado o contínuo 2006/2016, percebemos uma alteração dessa responsabilidade. Em 2006 uma equipe de três operadores era responsável pela manutenção de apenas uma colhedora, tanto na safra quanto na entressafra. Em 2016, são quatro operadores e um mecânico os responsáveis pela conservação e reparos de duas colhedoras.

Essa associação entre o *Just-in-Time* e os sistemas de controle de qualidade presentes no discurso empresarial integra a ‘gestão participativa’ na qual se insere o maior envolvimento dos trabalhadores no processo produtivo, garantia de maior produtividade com menores custos.

Antunes (2003) aponta a real dimensão acerca desses processos no que concerne aos efeitos nos trabalhadores. Para além da intensificação e da aceleração da exploração do ritmo de trabalho – pontos atingidos pelo modelo japonês através da flexibilidade da produção e da multifuncionalidade do trabalhador e no trabalho em equipe – pode-se dizer que o toyotismo implica, de forma distinta em relação ao padrão fordista, uma lógica de formação de consenso,

15 Segundo informações prestadas pela área de Recursos Humanos da empresa.

aparentemente envolvente e participativa, porém, essencialmente manipulatória. Nessa mesma perspectiva, Druck e Franco (2011), quando se referem ao atual momento da acumulação flexível, se referem à precarização como uma estratégia de dominação.

Seja como for, no caso da grande usina aqui estudada, é na implementação do programa de Participação nos Lucros e Resultados (tratado como PPR no grupo do qual essa empresa faz parte) que ocorrerão os efeitos mais significativos do processo de reestruturação produtiva.

2.1. O PPR E A MATERIALIZAÇÃO DO ENVOLVIMENTO DOS TRABALHADORES

O Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PPR), pago semestralmente, envolvendo todas as áreas da empresa, constituía-se em mais uma das ‘estratégias de envolvimento’ e manipulação utilizadas para direcionar a iniciativa dos trabalhadores.’

A instituição do PPR na Empresa ocorreu pela primeira vez em 1998. Desse momento até a safra 2005/2006, o programa foi organizado mediante o estabelecimento de indicadores e metas operacionais.

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

Se por um lado a adoção desse critério tendia a parecer benéfica na medida em que a premiação dos trabalhadores associava-se aos lucros obtidos pela empresa, por outro seu cumprimento era incerto, uma vez que a ideia de ‘lucro’ dizia respeito ao resultado operacional global da empresa. Dessa forma, se os trabalhadores atingissem 100% das metas estabelecidas, mas a empresa tivesse resultados operacionais ‘globais’ negativos (decorrentes, por exemplo, das tradicionais oscilações do mercado de açúcar e álcool), esta desobrigava-se a efetivar o pagamento aos trabalhadores.

Para realização do programa, a empresa distribuiu seu quadro funcional em dois grupos: o que leva o nome da própria Empresa, que chamaremos de Grupo Agroindustrial e o grupo do qual fazem parte os trabalhadores do que definiremos por Grupo Administrativo. O Grupo Agroindustrial era composto por trabalhadores vinculados à indústria, transportes, atividades correlatas a estas e, pelos trabalhadores rurais: safristas (cortadores de cana) e entresafristas.

Embora no momento inicial de implantação do programa houvesse a distinção dos trabalhadores rurais dos demais trabalhadores 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 anual de UNICOP’s¹⁶: indicador cuja meta consistia no aumento em relação a safras anteriores. No período estudado a meta era 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, objetivando a redução do tempo de realização de toda a safra. A meta para a safra de 2006-2007 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;

¹⁶ 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.

- d) Acidente de Trabalho: em que se objetivava a redução da ocorrência de acidentes;
- e) Resultado Operacional: desempenho global da empresa.

Para o Grupo Administrativo foram estabelecidos os seguintes indicadores:

- a) Satisfação do Cliente Interno: Indicador em que eram aferidas as atuações dos trabalhadores dos setores do grupo no atendimento das necessidades internas de outros setores;
- b) Ganhos com Negociação: Análise do desempenho dos trabalhadores com relação a negociações com fornecedores agrícolas, de equipamentos, máquinas etc. Visava 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, desempenho global da empresa.
- e) Qualidade dos Processos: mensurado mediante a realização de auditorias periódicas (internas e externas) nos processos desenvolvidos pelo setor.

Embora sem acesso à evolução dos indicadores do PPR, pode-se afirmar que algumas características tornavam a empresa diferenciada na comparação com outras na percepção dos trabalhadores da região, conforme relatado por representantes dos sindicatos das categorias. Em primeiro lugar, a PPR da empresa levava em consideração não apenas o salário nominal dos trabalhadores, mas também as variações decorrentes da premiação de outros procedimentos. A PPR baseava-se, portanto, na média salarial de todos os ganhos do trabalhador, e não no lucro obtido pela empresa em si, contrastando, portanto, com o que a própria disposição legal estabelece.

Na premiação aos cortadores de cana encontrava-se outro fator diferencial da empresa, já que não se associava a indicadores do corte manual, o que em tese reduziria pressão sobre estes trabalhadores quanto ao aumento de produtividade e ao excesso de trabalho.

Por último, e talvez mais significativo, a premiação em si, que de forma específica vinculava-se aos resultados operacionais. Na safra 2006/07, como recompensa à quebra de todos seus recordes de produtividade, a Empresa recompensou seus trabalhadores, através da PPR, 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.

Na divulgação oficial de seus resultados operacionais para o mercado, a usina estuda afirma que:

A (...) reconhece o bom desempenho e o merecimento de seus profissionais, em contrapartida à sua contribuição para o atingimento das metas anuais e para o cumprimento dos valores e das diretrizes da organização. A ferramenta de remuneração variável mensal aplicada à área produtiva agroindustrial evidencia o reconhecimento pela entrega e superação das metas, propiciando ganhos superiores em relação ao mercado. O Programa de Participação nos Resultados, por sua vez, estabelece o limite de dois salários anuais a todos os profissionais celetistas para o atingimento das metas organizacionais e setoriais estabelecidas. (Relatório da Administração. (...) 26 jun. 2017).

A prática foi contrasta com as políticas salariais praticadas por outras empresas do setor, em que inexistem tais pagamentos.

“Já passei por três outras usinas e nenhuma delas pagava 14º e 15º salários”, afirmou o analista de expedição entrevistado em 2006 e contatado agora em 2016.

Se observamos na flexibilização da relação salarial da empresa uma ferramenta eficaz de envolvimento do trabalhador com as metas organizacionais, vimos também que as recompensas financeiras na percepção de alguns trabalhadores dentro e fora dessa organização são vistas como positivas, diferencial.

A reestruturação da empresa e o relacionamento com seus ‘colaboradores’ teriam dado origem a um local em que os trabalhadores passaram a ‘gostar de trabalhar’ evidenciando o engajamento subjetivo tal como discutido por Zarifian (2002) e reiterado, por exemplo, por Gorz(2003), o qual afirma:

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

Para além do simples ‘gostar de trabalhar’, há que se considerar, na verdade e de forma muito mais contundente, a inegável eficácia dos processos de flexibilização do trabalho enquanto instrumentos de envolvimento da subjetividade os trabalhadores.

3. CONSENTIMENTO E RESISTÊNCIA

Dentro da reestruturação implementada pela empresa é interessante analisar a maneira como os trabalhadores e sindicatos compreenderam e se posicionaram sobre o esse processo. A resistência que se poderia esperar diante um processo de nítida intensificação e precarização do trabalho parece ser substituída por uma lógica de escolha racional e consentimento, tanto por parte dos trabalhadores quanto dos sindicatos.

Quem resume tal conjuntura é o Gerente de Recursos Humanos da empresa, no depoimento abaixo:

À medida que as novas ferramentas eram implantadas, apesar da resistência inicial, não foi difícil as pessoas acreditarem que estávamos transformando a empresa para uma coisa melhor. [...] Participei ativamente na equipe de RH promovendo e implantando ferramentas modernas de gestão que permitiram o alinhamento, o engajamento e a obtenção de resultados extraordinários por parte das pessoas. Participação nos Resultados, Remuneração por Competências, Prêmios por Produtividade e Qualidade, reestruturação de cargos, salários e pacote de benefícios, além de treinamentos técnicos e comportamentais diferenciados para todos, foram as principais ferramentas que contribuíram na transformação organizacional e cultural. (C.)

Perguntado a respeito da atuação dos sindicatos diante do processo de reestruturação implementado na grande usina, uma vez que em nenhum momento houve qualquer manifestação espontânea por parte dele em relação aos sindicatos, o gerente afirmou que houve uma ampla colaboração diante dos procedimentos de reestruturação implantados pela empresa. Teria havido uma mudança de atitude marcada pela cooperação e o bom relacionamento. Em outras palavras, a reestruturação estaria pautando o movimento sindical, que mostraria bom senso na forma de como reagir às mudanças.

Crítico da nova forma de atuação sindical, Antunes (1997), afirmava 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 negligentes em relação ao que as empresas do setor vinham fazendo, por não observarem a real medida e o significado que os procedimentos de flexibilização traziam ao trabalhador, quais sejam, a precarização das condições de trabalho. Aceitariam tais processos enquanto forma de *emancipação dentro da ordem*, haja vista alguns ganhos financeiros que tais programas proporcionariam, muito embora intensificassem e precarizassem o trabalho em si.

Contudo, a atuação dos sindicatos deve ser analisada nas situações concretas dos processos de reestruturação empresarial. A empresa passou, no início dos anos 1990, por um processo de reestruturação, que significou uma redução radical dos postos de trabalho e um acúmulo de funções. Dessa forma, a atuação sindical, que nas décadas anteriores lutava por ampliação de direitos, com a reestruturação produtiva e a eliminação dos postos de trabalho, passou a atuar na defensiva na luta pela manutenção de um conjunto mínimo de direitos.

Analisando a conjuntura político-econômica do governo FHC (1995-2002), Santana (2002) afirma que:

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 do PPR aconteceu, na opinião do Sindicato dos Motoristas, Tratoristas e Operadores de Máquinas Agrícolas¹⁷, como forma de amortizar os prejuízos decorrentes da redução salarial da categoria nos anos 1990. Para o sindicato, a PPR, longe de se constituir em unanimidade, foi a maneira encontrada para diminuir as perdas salariais do referido período. Tais programas consistiriam apenas em um ‘ganho a mais’, que não alteraria a realização das tarefas da categoria. A posição desse sindicato se contrapõe ao Sindicato dos Empregados Rurais, que analisava a implementação de tais programas como uma ferramenta reversa que aumentava a exploração do trabalhador. Para este, toda e qualquer forma de remuneração por produtividade tenderia a ser nociva, dada a radical submissão do trabalhador a um trabalho por si só extremamente penoso. A explicação das mortes nos canaviais da região seria decorrente, além da intensificação do trabalho, das próprias condições de vida destes traba-

¹⁷ Sindicato vinculado à Força Sindical, atuante nas cidades da região onde estão localizados os trabalhadores da empresa. Era responsável pela representatividade dos trabalhadores envolvidos com a operação de máquinas agrícolas, tratores, caminhões.

lhadores como o precário acesso à moradia e à alimentação. Assim a ‘modernização’ representada por esses programas, aumentou a precarização de um trabalho historicamente precário.

Quanto aos procedimentos de flexibilização da remuneração a perspectiva dos sindicatos tendia a ser mais uniforme. Havia um consenso de que o pagamento pela obtenção de metas era em si prejudicial quando comparada à retração de outros direitos do trabalhador. Nesse sentido, havia um questionamento quanto ao fato destes valores não serem agregados ao salário real dos trabalhadores, ou seja, ao 13º salário, férias, FGTS e em multas rescisórias.

Outro ponto criticado pelo Sindicato dos Motoristas, Tratoristas e Operadores de Máquinas Agrícolas, dizia respeito aos critérios de pagamento da remuneração flexível. Considerava que o estabelecimento de metas por equipe fragilizava a união dos trabalhadores, aumentava os conflitos, além de ser injusta. Defendia que a produtividade deveria ser paga mediante critérios individuais e não coletivos. Questão que não se coloca para o Sindicato dos Empregados Rurais, para o qual toda a forma de pagamento por produtividade é nociva.

Em comum, os dois sindicatos reconheciam que os trabalhadores eram favoráveis a esses procedimentos, sobretudo à ‘bonificada’ paga pela empresa, e que consideravam os critérios claros e pontuais quanto à concessão dessas remunerações, além de serem mais elevadas comparadas a outras empresas do setor. Ao mesmo tempo em que eram conscientes quanto aos processos de intensificação do trabalho.

Ramalho (2000), ao discutir a questão da flexibilização num contexto de reestruturação afirma que essa análise deve ser relativizada, haja vista que certos grupos de trabalhadores podem considerar como vantajosos determinados aspectos do processo de flexibilização. Para esse mesmo autor a noção de “precarização”, ainda que genericamente enseje a degradação das condições de trabalho do novo padrão flexível, não capta o significado positivo que tenha um emprego, mesmo que precário.

Em outras palavras, essa positividade deve ser vista frente ao desemprego ou a falta de perspectivas, o que se altera conjunturalmente em situações de crescimento econômico e de aumento da demanda por força de trabalho.

Nesse mesmo sentido, Druck e Franco (2011) afirmam que:

Afirmar que a precarização social do trabalho está no centro da dinâmica do capitalismo flexível significa também entendê-la como uma estratégia de dominação. [...] força e consentimento são os recursos que o capital se utiliza para viabilizar esse grau de acumulação sem limites materiais e morais. A força se materializa principalmente na imposição de condições de trabalho e de emprego precárias frente à permanente ameaça de desemprego estrutural criado pelo capitalismo. Afinal, ter qualquer emprego é melhor do que não ter nenhum. (Druck e Franco, 2011, p.43).

Assim, para os trabalhadores haveria uma melhor remuneração e com isso, as condições de trabalho estariam melhores do que nas décadas anteriores. Tal percepção foi refletida por todos os funcionários da empresa entrevistados durante a realização da pesquisa. 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. Haveria, portanto, certa aceitação com relação a esses procedimentos, que resultavam, em grande medida, na diminuição do poder de barganha dos sindicatos. Por fim, deve-se se considerar também o fato desses trabalhadores terem experimentado épocas mais difíceis e o medo de retornar a elas contribui para uma maior docilidade e menor resistência. Não haveria, dessa forma, uma um simples processo de concordância com os preceitos de “emancipação dentro da ordem”.

CONCLUSÃO

A flexibilização da produção – e das relações de trabalho que a acompanham – incorpora os diversos setores produtivos no que seria a forma moderna de gestão. Introdução permanente de novas tecnologias, redução de custos, aumento da competitividade, intensificação do trabalho, polivalência e multifuncionalidade são suas palavras de ordem.

Em 2006 foi possível verificar a fase inicial da implantação desses mecanismos em uma das mais representativas usinas de açúcar do Brasil. Dez anos depois pudemos observar sua plena continuidade, confirmando a generalização de um modelo reestruturante de gestão do trabalho e dos trabalhadores, implantado no Brasil, na verdade, desde a década de 1990.

Na agroindústria a padronização de tarefas e a mecanização têm sido acompanhadas por um lado, pela radical utilização de força de trabalho, por outro, pela introdução de máquinas e equipamentos tecnologicamente avançados que exigem do trabalhador um maior conhecimento técnico para operá-las. Para os trabalhadores que permaneceram após a ou as reestruturações, técnicas de envolvimento, a fim de que estes ‘vistam a camisa’ da empresa, e processos de gestão mais participativa são implantados.

Os trabalhadores tornam-se ‘colaboradores’, o trabalho passa a ser realizado por equipes que assumem a responsabilidade das metas estabelecidas pela empresa. A responsabilização das equipes por seus ganhos é a forma de transferir para o trabalhador individual a culpa pelas perdas salariais, pelas quebras de máquinas, por seu não envolvimento. A disciplina se torna mais sutil, não é mais necessário o capataz para impô-la. As metas e os companheiros de equipe fazem o serviço, além da sua interiorização. Conversar significa perder tempo, não atingir as metas, ganhar menos. A remuneração flexível, os prêmios atuam no engajamento subjetivo dos trabalhadores (Zarifian, 2002).

Engajamento este que, ao mesmo tempo em que pressupõe consentimento, não elimina possíveis formas de resistência (Burawoy, 1982). O trabalhador reconhece que ganha mais, mas trabalha mais. Talvez não se mobilizem tanto, mas isso não significa que não percebem o que acontece. Tem consciência da precariedade da vida e do trabalho no dia a dia demonstra isso, mas também gosta de sentir participante, mesmo que de forma subordinada e ilusória, de ganhar mais, se achar responsável pelo que faz. Daí a sensação de estar bem com o trabalho que tem, frente às poucas alternativas que encontra no mercado. Tal como todas as relações sociais, a precarização só pode ser entendida de forma comparativa e relacional, o que explica o maior ou menor engajamento do trabalhador, sua maior ou menor resistência, sua maior ou menor mobilização.

Recebido em: 25/03/2017

Aprovado em: 02/05/2017

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, G. Trabalho, subjetividade e capitalismo manipulatório – o novo metabolismo social do trabalho e a precarização do homem que trabalha. *Estudos do Trabalho*, Ano V, Número 8, Marília, UNESP, 2011. Disponível em: <<http://www.estudosdotrabalho.org>.> Acesso em 15 out. 2015.

ANTUNES, R. *Adeus ao trabalho?* Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. Campinas: Cortez, 2003.

- _____. 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.
- BOURDIEU, P. A precariedade está em toda a parte. In BOURDIEU, P. *Contrafogos: táticas para enfrentar a invasão neoliberal*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1998.
- BURAWOY, M. *Manufacturing Consent*. Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism. Chicago: The University of Chicago Press, 1982.
- CORIAT, B. Ohno e a escola japonesa de gestão da produção. In HIRATA, H., *Sobre o “modelo” japonês*. Automatização, novas formas de organização e de relações de trabalho. São Paulo: EDUSP, 1993.
- DRUCK, Graça; FRANCO, Tânia. Trabalho e precarização social. *Cadernos CRH*, Salvador, v. 24, n. spe1, p. 09-13, 2011. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-49792011000400001&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 19 set. 2017.
- GORZ, A. *Metamorfoses do trabalho: crítica da razão econômica*. São Paulo: Annablume, 2003.
- KREIN, J. D. Reforma do sistema de relações de trabalho no Brasil. In *Emprego e desenvolvimento tecnológico*. São Paulo: DIEESE; Campinas: CESIT, 1999.
- RAMALHO, José Ricardo. Trabalho e sindicato: posições em debate na sociologia hoje. *Dados*, Rio de Janeiro, v. 43, n. 4, 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S00112582000000400006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 13 set. 2016.
- SANTANA, M. A. O Sindicalismo Brasileiro nos anos 1980/2000: do Ressurgimento à Reorientação. In: *Sindicalismo e relações trabalhistas*. Rio de Janeiro: Cadernos Adenauer III, 2002.
- WOOD, Stephen. O modelo japonês em debate: pós-fordismo ou japonização do fordismo. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 17 (6), out., 1991. Disponível em: <http://www.anpocs.org.br/portal/publicacoes/rbcs_00_17/rbcs17_03.htm>. Acesso em: 2 set. 2016.
- ZARIFIAN, P. Engajamento subjetivo, disciplina e controle. *Novos Estudos Cebrap*, São Paulo, n. 64, p.23-31, nov. 2002.