

XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Asociación Latinoamericana de Sociología, Buenos Aires, 2009.

# **Controle nos canaviais brasileiros. Estratégias patronais de dominação e exploração dos trabalhadores cortadores de cana.**

Juliana Biondi Guanais.

Cita:

Juliana Biondi Guanais (2009). *Controle nos canaviais brasileiros. Estratégias patronais de dominação e exploração dos trabalhadores cortadores de cana. XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Asociación Latinoamericana de Sociología, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-062/1390>

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*

# **Controle nos canaviais brasileiros**

## **Estratégias patronais de dominação e exploração dos trabalhadores cortadores de cana**

*Juliana Biondi Guanais*  
*Mestranda do Programa de Pós-graduação em Sociologia,*  
*Universidade Estadual de Campinas*  
*jupitt16@yahoo.com.br*

O presente trabalho pretende trazer a tona algumas das formas patronais de dominação e exploração do trabalho e dos trabalhadores rurais assalariados contratados para o corte da cana-de-açúcar pelas usinas de açúcar e álcool do Brasil. O artigo em questão objetiva mostrar que a agroindústria canavieira brasileira também vem passando por um processo de reestruturação produtiva e de reorganização, valendo-se de algumas técnicas toyotistas para buscar o envolvimento de seus trabalhadores com o trabalho que desempenham tendo por objetivo central o aumento da produtividade dos mesmos. Nesse sentido, cabe demonstrar que aquelas estratégias forjadas

sobretudo na era do Toyotismo e que já foram amplamente difundidas nas empresas do meio urbano e industrial também estão presentes no mundo rural.

Antes de dar início à discussão do tema específico do trabalho, é importante retomarmos, ainda que de forma breve, algumas considerações acerca da passagem do Taylorismo/Fordismo para o modelo japonês, mais conhecido como Toyotismo.

Ao longo de quase todo século XX, o padrão de acumulação em vigor ancorava-se no binômio Taylorismo/Fordismo - expressão dominante do sistema produtivo e de seu respectivo processo de trabalho - o qual baseava-se na produção em massa de mercadorias estruturada a partir de uma produção mais homogeneizada e verticalizada. Tal padrão produtivo tinha como base o trabalho em série, fragmentado e parcelar e a decomposição de tarefas, tendo por um dos objetivos a redução do tempo de produção aliado ao aumento e a intensificação do ritmo de trabalho.

A realização do trabalho ficava ao cargo dos operários-massa, indivíduos predominantemente semiqualeificados, cujas ações operatórias eram reduzidas a um conjunto repetitivo de atividades sem sentido. Concentrados no espaço produtivo, e destituídos de qualquer participação na organização do processo de trabalho, os trabalhadores tinham homogeneizadas suas condições de existência e reduzidas sua autonomia individual. É importante ressaltar ainda que a era do Taylorismo/Fordismo, também era marcada por uma rígida separação entre aqueles que elaboravam (gerência científica) e aqueles que executavam o trabalho (operário-massa).

Foi a partir da década de setenta que o capitalismo começou a dar indícios de um quadro crítico, o qual culminou na crise do fordismo. Como resposta a tal crise, deu-se início a um processo de reorganização do capital, ao qual se seguiu um processo intenso de reestruturação da produção e do trabalho, tudo isso acarretando sérias conseqüências para o mundo do trabalho e para a classe trabalhadora. Nesse período, o capital irrompeu inúmeras transformações no processo produtivo por intermédio da constituição de formas de acumulação flexível, de novas formas de gestão organizacional, do avanço tecnológico e dos modelos alternativos ao Taylorismo/Fordismo, dentre os quais se destaca o Toyotismo (modelo japonês).

Ao analisar a era da acumulação flexível, deve-se ressaltar que a mesma é caracterizada por um confronto direto com a rigidez do Fordismo, uma vez que se apóia na flexibilidade dos processos e dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Esse novo movimento mais flexível do capital acaba por acentuar o novo, o efêmero e o fugaz da vida moderna, características contrapostas aos valores sólidos vigentes no Fordismo.

É importante mencionar também que no Toyotismo - diferentemente do Taylorismo/Fordismo - a produção é puxada pela demanda, isto é, o consumo condiciona a organização da produção, fazendo com que as empresas só produzam o que é de fato consumido. Isso se mostra essencial para que não haja mais o risco de superprodução e do desperdício. Além disso, agora tudo o que é produzido tem que ser feito no melhor e menor tempo possível: há a intensificação do ritmo produtivo dentro do mesmo tempo de trabalho ou até mesmo quando este se reduz. A produção passa a ser flexível e ancora-se no trabalho em equipe.

Em suas análises, Thomas Gounet (1999), defende a idéia de que no Toyotismo os operários passam a ser polivalentes e multifuncionais, e não mais desqualificados como antes. Ao longo desse processo, ficou claro que os trabalhadores podem se tornar multifuncionais, já que podem realizar simultaneamente inúmeras e diferentes operações. Além disso, os trabalhadores são agora parte integrante de uma equipe, e conseguem vislumbrar algum sentido para o trabalho que realizam, isso porque o Toyotismo consegue eliminar, ao menos na aparência, o trabalho repetitivo, ultra-simplificado, desmotivante e embrutecedor, tão característico da era do Taylorismo/Fordismo. É importante ressaltar que no Fordismo o capital acabava suprimindo e não levando em consideração a dimensão intelectual e cognitiva do trabalho operário, a qual era transferida para as esferas da gerência científica.

Foi na era do Toyotismo também que os capitalistas perceberam que os trabalhadores não podem ser reduzidos apenas à força bruta e muscular, uma vez que se mostram como indivíduos dotados de inteligência e iniciativa organizacional, sendo plenamente capazes de controlar o funcionamento das empresas. Com isso em mente, os empresários perceberam que poderiam aumentar enormemente seus ganhos e lucros explorando a imaginação, o intelecto, os conhecimentos práticos e os dotes organizativos de seus trabalhadores, enfim, explorando o *savoir-faire* dos mesmos. Essa atitude está na

contramão da praticada anteriormente, a qual limitava-se a explorar a força de trabalho muscular dos operários, confinados no espaço produtivo e privados de qualquer iniciativa.

Além disso, outras características do Toyotismo são a transformação dos sistemas administrativos das empresas, a introdução da tecnologia eletrônica, o surgimento de novas formas de organização do processo de trabalho, novas formas de exploração e de dominação do trabalho e novos modos de mobilização, envolvimento e de integração da força de trabalho nas empresas. Um exemplo emblemático disso são os Círculos de Controle de Qualidade (CCQs) que surgiram no interior das empresas e que consistem em grupos de trabalhadores que são instigados a discutir e analisar seu trabalho e desempenho, tendo por objetivo a melhoria da produtividade da empresa. Não é preciso muito esforço para perceber que esses CCQs - a despeito de passarem a impressão para os trabalhadores de que suas opiniões são o que realmente interessam à empresa – são na verdade um instrumento essencial para o capital apropriar-se do *savoir-faire* intelectual e cognitivo do trabalho.

Nesse sentido, um novo e total envolvimento dos trabalhadores com o trabalho e com a produção é exigido agora. Além dos CCQs, os trabalhadores passam a ser instigados a trabalhar em equipe, cooperando com os demais companheiros, nos moldes da solidariedade existente entre os integrantes de um “time”. A empresa passa a ser a família dos trabalhadores, os quais são levados a “vestir a camisa” da mesma e a pensar vinte e quatro horas por dia no seu trabalho. Se assim não o fizerem, ou seja, se os trabalhadores não demonstrarem aptidões como desejo, vontade e disposição para o trabalho, serão facilmente substituídos por outros que venham a demonstrar esse perfil. É importante ressaltar ainda, que atualmente de empregados, funcionários ou operários, os trabalhadores passam a serem tratados como “colaboradores”, nomenclatura que faz com que os mesmos se sintam mais valorizados do que antes.

É importante frisar que nessa nova fase, a necessidade que os trabalhadores têm de pensar, agir e sugerir tem sempre que levar em consideração os objetivos e metas da empresa para qual trabalham, os quais muitas vezes estão escondidos sob o disfarce da necessidade de atender as demandas dos consumidores. Aquilo que é melhor para a empresa passa a ser o que é melhor para seus trabalhadores, que interiorizam o discurso e o ideário da mesma. A subjetividade dos trabalhadores é, portanto, incitada para o envolvimento com o projeto da empresa e o seu conseqüente processo de criação de valores.

Além de tudo isso, nesse novo contexto, no interior das empresas a aparência do despotismo e a coerção são bem mais velados, menos aparentes, o que resulta numa menor resistência por parte dos trabalhadores, que não se sentem mais tão coagidos e controlados como antes. Tanto a elaboração como a execução das atividades passa a ser realizada pelas mesmas pessoas, e os trabalhadores passam não só a elaborar e executar, como também a controlar a qualidade da produção. Ao analisar esse fato, percebemos que os mesmos passam a ser os déspotas de si próprios, muitas vezes prescindindo de controle externo.

Isso faz ainda mais sentido se pensarmos que a fase de reestruturação produtiva é marcada, dentre outras coisas, pela tendência de redução ao máximo possível (já que não é possível eliminar por completo) do trabalho improdutivo dentro das empresas. Podemos perceber que atualmente há a eliminação de diversas funções como supervisão, inspeção e vigilância no interior das empresas modernas, as quais têm como objetivo a transferência e a incorporação ao trabalho produtivo daquelas atividades que eram anteriormente feitas por trabalhadores improdutivos. Feito dessa forma, o capital acaba por se desobrigar de uma parcela de funcionários que não participa diretamente do processo de criação de valores.

Finda a parte de análise dessa nova ordem produtiva caracterizada, dentre outros aspectos, pela reestruturação produtiva e pela acumulação flexível, cabe nesse momento o exame do processo de reestruturação produtiva pelo qual passou e ainda vem passando a agroindústria canavieira brasileira, focando sobretudo algumas formas patronais de dominação e exploração do trabalho e dos trabalhadores rurais assalariados contratados para o corte da cana-de-açúcar.

De início, é importante ressaltar que foi na década de oitenta que se iniciou o processo de reestruturação produtiva no setor sucroalcooleiro, processo esse amparado pelo Estado brasileiro por intermédio de subsídios e de créditos oferecidos aos usineiros, os quais tiveram reescaladas suas dívidas. Nesse momento de reestruturação pelo qual as usinas estavam passando, era importante para mesmas possuírem trabalhadores que além de serem altamente produtivos, fossem disciplinados, centrados no trabalho e que fizessem dos objetivos da empresa os seus objetivos. Para tanto, era necessário que os representantes do setor sucroalcooleiro também utilizassem “estratégias toyotistas”

(estratégias essas já amplamente difundidas no meio urbano e industrial) para buscar o envolvimento de seus trabalhadores rurais tendo como objetivo central o aumento da produtividade dos mesmos.

Assim, para analisar as múltiplas formas de dominação a que os trabalhadores rurais estão submetidos, faz-se necessário levar em conta as estratégias empregadas pelos representantes do setor sucroalcooleiro as quais visam não apenas a acumulação de capital, como também o reconhecimento da legitimidade do comando e controle da usina sobre a produção.

Pensando em aumentar crescente e continuamente a produtividade dos trabalhadores, as usinas passaram a pensar em formas que os incitassem a cortar uma quantidade cada vez maior de cana, e para isso, era preciso atrelar o pagamento dos mesmos à quantidade de cana cortada por eles. Assim, nasce a idéia de implantar o pagamento por produção como a forma de remuneração predominante no setor sucroalcooleiro. É importante ressaltar que o pagamento por produção constitui-se numa modalidade do *salário por peça* (já analisado por Adam Smith e Karl Marx) cuja lógica estabelece que quanto maior a quantidade de cana cortada pelo trabalhador, maior será o seu salário. Trata-se de um sistema de remuneração muito comum em outros setores da agricultura e que ao mesmo tempo incentiva a extensão e intensificação da jornada de trabalho, funcionando como um acicate ao trabalho excessivo dos cortadores e como um engenhoso método de introversão da disciplina e do autocontrole do trabalhador, fundando uma “*intensa comunidade de interesses econômicos*”<sup>1</sup> entre trabalhadores e patrões:

*Dado o salário por peça, é naturalmente do interesse pessoal do trabalhador aplicar sua força de trabalho o mais intensamente possível, o que facilita ao capitalista elevar o grau normal de intensidade. Do mesmo modo, é interesse pessoal do trabalhador prolongar a jornada de trabalho, pois com isso sobe seu salário diário ou semanal.*<sup>2</sup>

Deve-se ressaltar que para muitos especialistas o pagamento por produção deve ser visto como uma nova forma de controle do trabalho no corte da cana em um contexto de modernização e intensificação da produção. Ao se conhecer as aspirações dos cortadores de cana, é bastante comum descobrirmos que a maioria tem como meta o aumento da quantidade de cana cortada por dia, meta

---

<sup>1</sup> WEBER, Max. A situação dos trabalhadores rurais da Alemanha nas províncias do Além-Elba – 1892. In: José Graziano da Silva e Verena Stolck (org.). A questão agrária. São Paulo : Brasiliense, 1981, p. 31-32.

<sup>2</sup> MARX, Karl. O capital: crítica da economia política – volume I, livro primeiro: o processo de produção do capital [1867]. São Paulo: Nova Cultural, 1988, p. 135 (Capítulo XIX – O salário por peça).

essa que na realidade é a mesma da usina e dos representantes desse setor, os quais, por intermédio de algumas estratégias incutem seus objetivos nos trabalhadores.

*O trabalho de dominação é tanto mais eficaz, quando consegue que o dominado conceba seus próprios interesses como idênticos aos do dominante.*<sup>3</sup>

Outra importante estratégia utilizada pelas usinas diz respeito à imposição de uma média, isso é, de uma produtividade mínima diária a ser atingida por todos os cortadores de cana. Esses são obrigados a atingir essa média – que atualmente é de 10 toneladas/dia de cana por trabalhador – para não serem demitidos a qualquer momento. É importante perceber ainda que essa imposição está intimamente vinculada ao sistema de pagamento por produção e pode ser vista tanto como uma violência dirigida contra os canavieiros quanto uma forma de domínio e de controle do trabalho dos cortadores de cana. Além disso, faz-se necessário lembrar que essa imposição da média diária de produção é extremamente importante e interessante para as usinas, que a utilizam como uma forma de selecionar os melhores e mais produtivos cortadores de cana, ou seja, aqueles que realmente as interessam.

Algumas práticas ilegais como o *Podão de Ouro* também servem para exemplificar algumas dessas estratégias patronais de dominação. Tal prática consiste na premiação do trabalhador mais produtivo, o qual, por sua vez, vem a receber um brinde (que pode variar de um celular até uma moto) em função de ter superado os demais trabalhadores no quesito quantidade de cana cortada. Como as outras, tal prática acaba por incitar ainda mais a competição entre os cortadores, que muitas vezes passam a se empenhar além do suportável para cortar mais cana do que os demais. É importante destacar que quando inseridos nesse contexto competitivo, muitos trabalhadores começam a ver nos companheiros de trabalho verdadeiros rivais e concorrentes que podem vir a superá-los. Ao analisarmos mais profundamente esse contexto, percebemos que atualmente as estratégias das usinas e de seus representantes acabam por incutir nos trabalhadores uma lógica muito específica: passa-se para os cortadores de cana a idéia de que eles são o seu próprio negócio, ou seja, são eles os únicos responsáveis por seus resultados, pela sua produtividade<sup>4</sup>. O bom desempenho ou o fracasso dos trabalhadores dependeria única e exclusivamente deles próprios.

---

<sup>3</sup> GARCIA JR., Afrânio. *O Sul: caminho do roçado. Estratégias de reprodução camponesa e transformação social*. São Paulo: Marco Zero; Brasília: Ed. da UnB e CNPq, p.42, 1989.

<sup>4</sup> Ainda que em outro contexto, retomo aqui a proposição central de LOPEZ-RUIZ, Oswaldo. *O Ethos dos Executivos das Transnacionais e o Espírito do Capitalismo*. Tese (Doutorado) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas, 2004.

*O aumento da produtividade é incorporado pelo próprio trabalhador durante o ato produtivo, o que eleva a taxa de exploração, sem a necessidade de investimentos de capitais em máquinas ou outros equipamentos*<sup>5</sup>

Ao interpretar a realidade dos trabalhadores rurais cortadores de cana por essa perspectiva, acabamos de certa forma “invertendo” a lógica da dominação. Nesse sentido, aquela enorme pressão e coação a que estão submetidos os cortadores não adviria dos representantes das usinas nem dos “feitores”, mas sim, dos próprios trabalhadores. Em virtude desse processo de introversão da disciplina, tais trabalhadores passam a instituir o “feitor”, o “capataz” dentro de si próprios, dispensando, portanto, a necessidade da coação de um agente externo. Tal processo traz sérias conseqüências, uma vez que o despotismo e a coerção passam a ser bem mais velados e menos aparentes, o que acaba resultando numa menor resistência por parte dos trabalhadores, os quais não se sentem mais tão coagidos e controlados por um terceiro como antes.

Esse processo acaba servindo aos propósitos do setor sucroalcooleiro, uma vez que no atual contexto de expansão do setor, o mesmo estabeleceu como objetivo central o aumento crescente de sua produção. Nesse sentido, é de extrema valia para as usinas possuírem trabalhadores que incorporem sua lógica, isso é, que façam dos objetivos da empresa seus próprios objetivos. A partir disso, podemos perceber que a estratégia toyotista que busca o envolvimento crescente dos trabalhadores com seu trabalho e com os objetivos da empresa para qual trabalham também está presente e é amplamente utilizada pelos representantes do setor sucroalcooleiro.

Ao analisarmos a forma como vem se organizando a agroindústria canavieira brasileira, é importante atentarmos também para outros aspectos fundamentais. É bastante comum o oferecimento por parte das usinas de treinamentos a seus trabalhadores, treinamentos esses que são fundamentais no processo de implantação dos programas de qualidade total e que visam motivar e envolver todos na perseguição dos objetivos estratégicos da empresa: produtividade e qualidade. A reestruturação acaba por exigir a redefinição dos objetivos e metas, ou seja, da missão organizacional. O treinamento é,

---

<sup>5</sup> SILVA, Maria Aparecida de Moraes. Trabalho e trabalhadores na região do “mar de cana e do rio de álcool”. In: NOVAES, José Roberto Pereira e ALVES, Francisco José da Costa (Orgs.). *Migrantes: trabalho e trabalhadores no complexo agroindustrial canavieiro (os heróis do agronegócio brasileiro)*. São Carlos: EdUFSCAR, 2007, pp.55-86.

portanto, o modo privilegiado de difusão e homogeneização dos objetivos em todas as áreas da empresa.

Ainda se tratando dos treinamentos oferecidos aos trabalhadores pelas usinas, é importante mencionar também que esses abordam as regras para os canavieiros poderem usufruir dos benefícios assistenciais, que passam pelo bom comportamento diante dos chefes e colegas de turma e, sobretudo, pelo cumprimento das metas de produção. Nesses momentos é também colocada a necessidade dos trabalhadores observarem um conjunto de comportamentos de conteúdo moral – referentes à proibição de atitudes que podem gerar ócio ou violência – e político – referentes ao incentivo à participação nas organizações sindicais.

Assim, nesse contexto, a política e os critérios de concessão de benefícios sociais (tais como assistência médica e psicológica, por exemplo) das usinas também são estabelecidos e utilizados pelos agentes de recursos humanos. Mesmo arcando com parte dos gastos, os trabalhadores não participam dessa decisão, uma vez que eles apenas recebem tais benefícios como uma espécie de prêmio pelo bom comportamento demonstrado. No atual contexto marcado por incertezas quanto ao emprego e ao salário, essa política torna-se um importante mecanismo de controle e de regulação do comportamento político dos trabalhadores, uma vez que os benefícios só são concedidos àqueles que aderem à ideologia empresarial da produtividade e qualidade.

De acordo com Scopinho (2000), a despeito de concentrarem benefícios na área da saúde, a política de recursos humanos das usinas inclui também o desenvolvimento de programas e atividades de lazer. Em geral as usinas contam com uma boa infra-estrutura para a realização de atividades esportivas e de lazer, as quais são cuidadosamente planejadas para difundir valores como os de integração e espírito de equipe mediante atividades lúdicas. Tudo isso expressa a preocupação em organizar os trabalhadores para a cooperação e de promover a integração por meio da instalação da competição sadia e controlada por regras disciplinadoras, traços característicos do modelo Toyotista.

Diante de tudo o que fora analisado, pode-se concluir que o processo de reestruturação produtiva atingiu até mesmo as empresas do meio rural brasileiro, as quais – da mesma forma que as do meio urbano – passam a valer-se de estratégias típicas do modelo toyotista para buscar o envolvimento de

seus trabalhadores com o trabalho e com os objetivos empresariais, tendo como uma das conseqüências o aumento crescente da produtividade dos mesmos. Assim, é a partir de tais estratégias que se torna possível o controle e a exploração cada vez maior do trabalho e dos próprios cortadores de cana pelas usinas e seus representantes.

## Referências Bibliográficas

- ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 1999.
- \_\_\_\_\_. *A dialética do trabalho. Escritos de Marx e Engels*. São Paulo: Expressão Popular, 2004.
- BIHR, Alain. *Da grande noite à alternativa. O movimento operário em crise*. São Paulo: Boitempo, 1998.
- GOUNTET, Thomas. *Fordismo e Toyotismo na civilização do automóvel*. São Paulo: Boitempo, 1999.
- HARVEY, David. *Condição pós-moderna. Uma pesquisa das origens da mudança cultural*. São Paulo: Edições Loyola, 1992.
- MARX, Karl. *O capital: crítica da economia política – volume I, livro primeiro: o processo de produção do capital [1867]*. São Paulo: Nova Cultural, 1988.
- NOVAES, José Roberto Pereira e ALVES, Francisco José da Costa (Orgs.). *Migrantes: trabalho e trabalhadores no complexo agroindustrial canavieiro (os heróis do agronegócio brasileiro)*. São Carlos: EdUFSCAR, 2007.
- SCOPINHO, Rosemeire Aparecida. Qualidade Total, saúde e trabalho: uma análise em empresas sucroalcooleiras paulistas. In: *RAC*, v.4, n. 1, Jan/Abr 2000, pp.93-112.
- \_\_\_\_\_. Controle social do trabalho no setor sucroalcooleiro: reflexões sobre o comportamento das empresas, do Estado e dos movimentos sociais organizados. In: *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, v.7, 2004, pp.11-29.