

Seção Livre

Família, trabalho e racionalização: a reconfiguração dos espaços de moradia em uma usina de açúcar nas décadas de 1960-1990

Marcos Lázaro Prado*

Resumo: A gestão da força de trabalho assume diversas configurações. De acordo com contextos específicos, observa-se o surgimento de articulações em que a relação capital trabalho foi ampliada para além das condições objetivas. Um desses contextos foi aquele que se formou entre os anos 1960 a 1990 nas áreas produtoras de cana-de-açúcar do interior do estado de São Paulo, Brasil. Em uma das maiores usinas de açúcar e álcool do mundo – a Usina São Martinho – a concessão da moradia, a apropriação do trabalho familiar e a relação entre patrões e empregados assumiram uma lógica distinta, multifacetada, distante daquela comumente encontrada no universo das relações do mundo rural. O presente estudo é fruto de pesquisa de campo em que resgatamos a trajetória de trabalhadores cujas famílias se vincularam por gerações à usina. Buscamos evidenciar o caráter distinto das relações ali estabelecidas dentro de um recorte temporal específico, a percepção dessas relações entre os trabalhadores e as razões que levaram ao seu inevitável desaparecimento.

Palavras-chave: usinas de açúcar; famílias de trabalhadores; colônias de trabalhadores.

Abstract: The management of workforce assumes various configurations. In specific contexts, the emergence of some structures expanded the relation between capital and labor beyond the objective conditions. Such context emerged in the areas of sugarcane production in the São Paulo State countryside, Brazil, between 1960 and 1990. In one of the world's largest sugar and ethanol mills – the São Martinho Mill – the granting of housing, the appropriation of family labor and the relationship between employers and employees took on a distinct, multifaceted logic, far from what is commonly found in the universe of rural world. The present study is the result of field research in which we retrieve the trajectory of workers whose families have been linked for generations to the São Martinho Mill. We sought to highlight the particularity of the relations established therein

* Doutor em Sociologia pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) – Professor Titular da Faculdade Barretos. Barretos – SP, Brasil. Pesquisador do LEST Laboratório de estudos sobre o trabalho da UFSCar, Brasil. E-mail:marcos_lazaro@yahoo.com.br.

within a specific time cut, the perception of these relations between the workers and the reasons that led to inevitable disappearance of such relations.

Keywords: sugar mills; workers' families; workers' colonies.

Introdução

A concessão da moradia foi característica marcante da relação capital trabalho durante os séculos XIX e XX no Brasil.¹ Principalmente no campo, a moradia complementava ou mesmo substituía a relação salarial, funcionando como mecanismo de fidelização do trabalhador, justamente por se tratar do espaço elementar de convívio familiar e ser percebida como dádiva permanente aos trabalhadores.

As fazendas de café que se espalharam pelo interior do estado de São Paulo no século XIX e início do século XX adotaram essa configuração, em que moradias, definidas coletivamente por “colônias”, abrigavam muitos trabalhadores imigrantes e famílias, destinados ao trabalho braçal nas lavouras.

Mesmo nos anos 1940, quando a cana-de-açúcar passou a substituir o café, tal configuração foi mantida, tendo sua desagregação assinalada apenas nos anos 1960, quando leis² passaram a regulamentar o trabalho rural no Brasil.

Nesse momento assistiu-se à demolição da maior parte das “colônias” e à expulsão dos moradores do campo, ao mesmo tempo em que as moradias remanescentes mudaram sua finalidade: desaparecia o “depósito de mão de obra familiar” e emergia o local de habitação de trabalhadores mais “necessários” à lógica da agroindústria canavieira, criando uma configuração trabalho/moradia que irá se manter até os anos 1990.

O presente trabalho busca analisar essa nova configuração da concessão da moradia entre a década de 1960 e 1990, tendo como caso específico aquele vislumbrado na Usina São Martinho, da cidade de Pradópolis, região de Ribeirão Preto, estado de São Paulo, Brasil.

Foram realizadas vinte entrevistas, semiestruturadas entre 2010 e 2011, com trabalhadores membros de famílias que se vincularam por gerações à usina, que ocuparam – e em alguns casos ocupavam na época da pesquisa – posições de trabalho e hierárquicas distintas e que, de alguma forma, vislumbraram processos ascendentes. Justamente pelo fato de alguns dos trabalhadores entrevistados e ou familiares ainda se encontrarem vinculados à usina, estes são identificados apenas pelo primeiro nome.

As entrevistas que aqui se apresentam foram aquelas consideradas as mais significativas para descrever aquela realidade. Dentro das premissas da memória

1 Vários estudos tratam da temática da concessão de moradia enquanto instrumento de fidelização de trabalhadores. Veja-se, por exemplo: ALVIM, Rosilene. *A sedução da cidade: os operários camponeses e a fábrica dos Lundgren*. Rio de Janeiro: Graphina, 1997; LOPES, José Sergio Leite. *A tecelagem dos conflitos de classe na cidade das chaminés*. São Paulo: Marco Zero/Editora UNB, 1988; e, especificamente sobre as usinas de açúcar: IANNI, Octávio. *Origens agrárias do Estado brasileiro*. São Paulo: Brasiliense, 1984.

2 O Estatuto do Trabalhador Rural, Lei nº 4.214, de 1963, e o Estatuto da Terra, Lei nº 4.504, de 1965, são as leis apontadas como iniciadoras do processo de extinção da permanência dos trabalhadores rurais nas propriedades agrícolas. Dentre vários autores, veja-se: MARTINS, José de Souza. *O cativo da terra*. São Paulo: Hucitec, 1986.

coletiva, formulada por Halbwachs,³ não se trata de recordações de caráter individual, mas de memórias que se revelam como uma imagem partilhada do passado, e que portanto promovem um laço de filiação entre os membros do grupo, cristalizando os valores e aceções do grupo, conferindo certo grau de uniformidade nas experiências vivenciadas e que aqui se manifestam.

Acreditamos que alguns dos elementos observados e das memórias que se manifestaram nas entrevistas são específicos daquela realidade, e se colocam para além das condições ditas objetivas e daquilo que costumeiramente observamos no universo das relações do mundo do trabalho rural.

O significado e a hierarquia das colônias da São Martinho

Entre os anos de 1960 e 1990, o morador das colônias mais próximas da usina não se considerava como igual a um morador dos tempos do café. Ele ficou e permaneceu na colônia porque “era necessário” e não apenas abundante. O discurso era propagado pelos próprios patrões e chefes que definiam a concessão da moradia não como uma benesse “sem retorno” apenas, mas como “premiação”, “recompensa” aos trabalhadores mais envolvidos, dotados de características subjetivas como honradez, honestidade etc.

Os trabalhadores viam-se como merecedores e “obrigados a retribuir”, num verdadeiro sistema de contraprestações semelhante àquele formulado na clássica obra de Mauss,⁴ e perfeitamente discutido por Gomes⁵ no que diz respeito à realidade brasileira. Para a autora que analisa o advento dos direitos do trabalho no Brasil, relações de troca econômica podem ser percebidas como mecanismos que se vinculam em termos simbólicos a determinadas relações sociais e políticas. É interessante vislumbrar que ocorria algo muito semelhante na concessão da moradia entre as décadas de 1960 e 1990 na Usina São Martinho.

Havia uma gradação de importância entre as colônias remanescentes⁶ após os anos 1960: 1 - São José, Central e São Paulo, colônias mais distantes da usina, abrigavam trabalhadores permanentes da área agrícola; 2 - São Benedito, Pedreira e Santo Antônio, próximas da usina, membros da indústria e atividades correlatas como transporte, segurança patrimonial etc.; e 3 - São Luís, local de residência de trabalhadores mais graduados “do escritório” e “chefes”.

Morar na colônia A ou na colônia B não significava apenas trabalhar nessa ou naquela função. Na verdade, a partir do período aqui analisado, a moradia indicava ainda o posto em que os filhos dos trabalhadores ingressariam.

A hierarquia suscitava construções no universo de trabalhadores e filhos. Ainda que os filhos dos moradores da Pedreira Santo Antônio se sentissem diminuídos em relação aos moradores da São Luís, consideravam-se muito acima dos moradores daquelas colônias. Pensamos ser possível elaborar paralelo com

3 HALBWACHS, Maurice. *A memória coletiva*. São Paulo: Vértice/Editora Revista dos Tribunais, 1990.

4 MAUSS, Marcel. *Sociologia e antropologia*. São Paulo: Cosac & Naif, 2003.

5 GOMES, Ângela de Castro. *A invenção do trabalhismo*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

6 No começo do século XX, a Fazenda São Martinho, onde na década de 1940 vai passar a funcionar a Usina São Martinho, possuía (segundo FURLAN JÚNIOR, Antonio. *Documentário histórico de Sertãozinho: 1896-1956*. Sertãozinho: Estabelecimento Gráfico Polítipo Ltda, 1956, p. 77) oito colônias com 450 casas. Segundo Levi (LEVI, Darrell Erville. *A Família Prado*. São Paulo: Cultura 70 Livraria e Editora, 1977, p. 262), eram 4.000 os moradores dessa fazenda.

a obra de Elias,⁷ que discutiu as relações conflituosas entre os *estabelecidos* e os *outsiders*.



As colônias da São Martinho. Da esquerda para a direita: São Benedito, Santo Antônio, Pedreira e São Luís. Anos 1970. Fonte: Arquivo Usina São Martinho S. A.

A discriminação e o estereótipo existentes, contudo, ocorriam apenas quando o trabalhador residia em determinada colônia. O morador da São José, que antes era um moleque que “ia entrar para trabalhar na roça”, perderia esse estigma tão logo a família soubesse que iria se mudar para a Pedreira ou Santo Antônio. Portanto, se havia efetivamente a constituição de estereótipos, estes eram vinculados não aos indivíduos, mas às posições – profissionais e de moradia – que eles ocupavam.

A função da família no ingresso à empresa

Em diversos estudos que versam sobre a família operária, é nítido o papel da família não apenas no sentido de moralização, mas também como um instrumento de preparo dos filhos.⁸

No caso em estudo, era quase uma “certeza” por parte dos pais que os filhos necessariamente ingressariam “na usina”.

Tal mecanismo é mais bem compreendido quando considerado em conjunto com outras benesses. A família realizava um cálculo, em que os pontos de sobrevivência tais como casa, água e luz, assistência médica, lazer gratuitos etc.

7 ELIAS, Norbert. *Os estabelecidos e os outsiders*. Rio de Janeiro: Zahar, 2000.

8 ALVIM, Rosilene. *A sedução da cidade*. Rio de Janeiro: Editora Graphia, 1997, p. 16-17.

eram levados em consideração *juntamente* com a possibilidade de ingresso e ascensão dos filhos.

Como grupo organizado para assegurar a manutenção de todos, pais e filhos podem pensar a família como coletividade cuja coesão deve ser mantida para a consecução de objetivos comuns. Na convivência grupal, avaliam-se as possibilidades do presente e pensa-se o futuro, definindo-se meios para se enfrentar as dificuldades cotidianas e para se tentar a melhoria nas condições de vida. Nesse processo, os componentes do grupo doméstico, em especial marido e esposa, organizam um projeto coletivo cuja finalidade é assegurar, através da produção de rendimentos e de valores de uso, a manutenção do grupo como um todo e procurar promover sua mobilidade social, sobretudo a dos filhos.⁹

Há um caráter duplo no mecanismo de ingresso dos filhos das famílias moradoras: pelo lado da família, como uma estratégia de sobrevivência e, simbolicamente, contrapartida pelo “trabalho bem feito”; pelo lado da empresa, como um fator de garantia de novos trabalhadores subservientes, “comprometidos”, “previamente preparados” para assimilar o que as teorias administrativas chamariam contemporaneamente de “valores organizacionais”.

A abordagem elaborada por Lopes,¹⁰ a respeito do desenvolvimento da industrialização no Brasil, oferece elementos que dimensionam essa tendência.

87

Qual a natureza dos laços que unem o operário à fábrica? [...] Dependem delas, não só para o emprego, como também para moradia e para sua segurança face à doença e à morte. Quase todas as empresas industriais das duas comunidades têm “vilas operárias” para os seus empregados, onde estes obtêm casas melhores e de alugueres mais baixos. Além disso, várias empresas também dão certa assistência médica e hospitalar, ou diretamente ou através de facilidades para o seu pagamento. A clara preocupação das fábricas pelo bem-estar do operário e sua família, devemos assinalar, não é fria e calculada; as formas pelas quais se revela não são meios de obter fins preestabelecidos. Essas atividades não são explicitamente justificadas como maneiras de elevar a eficiência operária ou seu moral, mas, pelo contrário, pelo menos no início, eram expressão espontânea da relação tradicional de patrão e empregado, subordinação de um lado e obrigação de cuidar dos dependentes do outro.¹¹

O tradicionalismo manifestado por Lopes (1971) ajuda a equacionar a realidade da Usina São Martinho, quer seja no fornecimento da moradia e infraestrutura, quer seja na obrigação tradicional de cuidar dos “dependentes do outro”. Entretanto, havia um caráter diferencial na relação patrão e empregado morador das colônias: as ações altruísticas dos “doutores”.

A relação industrial-operário é muito mais ampla que uma simples relação de emprego. Como toda relação pessoal, ela tende a ser total, especialmente numa pequena comunidade. [...] O empregado não é só um empregado; é uma pessoa que, muitas vezes, os industriais já conhecem desde a infância, bem como sua família.¹²

9 ROMANELLI, Geraldo. “Autoridade e poder na família.” In: CARVALHO, Maria do Carmo Brant de (org.). *A família contemporânea em debate*. São Paulo: EDUC/Cortez, 1995, p. 75.

10 LOPES, Juarez Rubens Brandão. *Sociedade industrial no Brasil*. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 1971.

11 LOPES, *Sociedade industrial no Brasil*, p. 151-152.

12 LOPES, *Sociedade industrial no Brasil*, p. 152-153.

Analisando a perspectiva de ingresso dos trabalhadores na usina de 1950 a 1980, excetuando-se os temporários, safristas e principalmente os cortadores de cana, é raro encontrar trabalhadores que ingressaram na empresa sem que tivessem parentes ali inseridos.

Acredito que por ser uma empresa familiar e mesmo os “patrões” terem tido contato com nossos pais e parentes, creio que havia sim essa cordialidade e facilidade para entrar na empresa. Porém, a medida era o cargo que se ocupava. A maior proximidade talvez, estar em contato diário como motorista, administrador, enfim, penso que havia laços de confiança e amizade que para quem contratava, justificava naquele instante a opção por aquele filho do amigo que há muito mora na colônia. (Paulo).

Para o empresário é fácil constatar as vantagens desse procedimento. As indicações entre parentes significavam “comprometimento” tanto para aquele que indicava, quanto para aquele que foi indicado. Aumentava a extensão da gratidão devida à empresa, como perpetrava o senso de responsabilidade daquele que fora indicado.

Singly¹³ discute a família e a parentela enquanto fornecedoras de capital social. Segundo pesquisas do autor, muitos adultos declararam conseguir emprego através de contatos com a família extensa. O que numa sociedade meritocrática como a capitalista é visto de forma extremamente negativa, para o autor nada mais é do que um processo de solidariedade, apropriado enquanto forma de sobrevivência e transmissão de melhores condições de vida. O autor discorda das definições negativas dadas a essa prática, dentre as quais “Nepotismo Operário”. Prefere que em seu lugar seja compreendida tal prática enquanto parte do que Bourdieu¹⁴ definiria por “capital social”.

Entretanto, embora seja parte de uma realidade comum, no caso em estudo é muito incrustada a visão do mérito. Era indiscutível que ser filho de tal ou de tal família era importante para “ingressar”; o desempenho individual era decisivo para “permanecer”.

Seria possível falar sobre um “sistema de recompensas” baseado na questão do “mérito individual”, que garantia não apenas o crescimento na organização mas também a concessão da moradia? Sob a ótica da empresa, era interessante que isso fizesse parte do universo simbólico dos trabalhadores.

No entanto, o discurso de quem não permaneceu era oposto. As capacidades individuais eram preteridas em relação aos apadrinhamentos e protecionismos.

“A partir do momento que coloquei os pés fora da usina, vi o quanto estava doutrinado! [...] Hoje, consigo deixar devidamente marcado o quanto existia de fisiologismo e de beneficiamento em relação aos “colônias”¹⁵ (João Paulo).

13 SINGLY, François. *Sociologia da família contemporânea*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

14 BOURDIEU, Pierre. “O Capital Social: notas provisórias”. In: NOGUEIRA, Maria Alice e CATANI, Afrânio. *Escritos de Educação*. Petrópolis: Vozes, 1998.

15 “Colônias” era uma expressão pejorativa usada quando se queria referir às colônias da São Martinho como lugar que abrigava gente acomodada e dependente da usina. Era muito presente no discurso dos mais jovens.

O preparo dos filhos dos moradores para o ingresso na empresa

Nas décadas de 1970 a 1990, o recrutamento e preparo dos “filhos das colônias” significava uma alternativa fácil e bem articulada de obtenção de trabalhadores baratos, disciplinados, fiéis e preparados, num contexto de “modernização” do setor.¹⁶

Para o SENAI,¹⁷ eram encaminhados os jovens “mais destacados”, “filhos de bons trabalhadores”, para que fossem preparados “para entrar na usina”. A empresa custeava os estudos, a alimentação e moradia. Mesmo antes de concluir os cursos de mecânicos, torneiros, marceneiros, eletricitistas etc., tinham emprego garantido.

Eu comecei no SENAI em janeiro de 1975, e em julho de 1975, nas minhas primeiras férias no SENAI, eu já fiz estágio na São Martinho, quer dizer, minha carteira já estava assinada, e tanto que quando eu fui me aposentar, eu me aposentei muito cedo por causa disso, meu tempo de serviço começou a ser contado a partir dali. E me formei em 76, e eu já tinha emprego garantido na empresa, e assim era o costume de todas as famílias. Então o menino não entrava direto na usina, raramente ele entrava direto na usina. Ele ia para Ribeirão, ficava na pensão, a usina custeava o estudo e já com o emprego garantido na indústria. (Eduardo).

A disciplina ficava a cargo da própria família e da própria empresa, uma vez que era o sr. João Garcia – chefe do Escritório Central – o responsável por fiscalizar as notas dos estudantes “da São Martinho”.

Deve-se levar em conta o caráter de mobilidade que “fazer o SENAI” significava para as famílias e para os jovens. O impacto simbólico que um lavrador tem ao ver o filho como um motorista, ou como um mecânico, ou como um eletricitista “com diploma”, significava melhoria de vida, adequação “aos novos tempos”, bem como perspectiva de crescimento.

Bertaux¹⁸ afirma que a importância de se ter ou não um diploma é secundária em relação à própria necessidade de existência material da família. Haveria uma privação das famílias operárias em conseguir recursos para investir no sucesso escolar dos filhos. O isolamento das colônias em relação a cidades fora da influência da Usina São Martinho, resultava numa falta de perspectiva que não fosse o ingresso na empresa. Isso torna possível supor que o orgulho “do filho conseguir um diploma” decorre de ações planejadas pela empresa, em disseminar o quão importante seria se os filhos de seus trabalhadores “fossem preparados para trabalhar pelo SENAI”.

16 Sobre a modernização do setor sucroalcooleiro, ver: SCOPINHO, Rosemeire. “A Modernização e Superexploração na Agroindústria Sucroalcooleira”. In: SCOPINHO R. A. e VALLARELI, L. (org.). *Modernização e Impactos Sociais: o caso da agroindústria sucroalcooleira na região de Ribeirão Preto (SP)*. Rio de Janeiro: FASE/WAR, 1995; e ELIAS, Denise. *Globalização e Agricultura: A Região de Ribeirão Preto – SP*. São Paulo: EDUSP, 2003.

17 SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – é uma instituição vinculada à Confederação Nacional da Indústria – CNI – cujo objetivo principal é ministrar cursos de formação profissional para a indústria. Foi criado em 1940, durante o governo Getúlio Vargas.

18 BERTAUX, Daniel. *Destinos pessoais e estrutura de classe*. Para uma crítica da Antropologia Política. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.

O significado financeiro também era importante. Ter em seus quadros um filho que “fez SENAI”, era ter um filho com salários maiores do que dos outros trabalhadores. Para o jovem, o ganho era duplo: o salário alto, se comparado ao do pai, em geral lavrador ou trabalhador desqualificado do chão de fábrica, e o status de ser um “trabalhador qualificado” da São Martinho, o que era muito valorizado na região de Ribeirão Preto nos anos de 1970 e 1980.

Era uma empresa que te pagava bem, era bem remunerado. [...] Só para você ter uma ideia. Eu frequentava muito Ribeirão Preto, logo que abriu o shopping. Um dia fui dar uma volta lá. Um cara me parou e perguntou se eu queria comprar um terreno ali. Eu parei e olhei aquele mato... eram quatro mil cruzeiros. [...] E eu tinha aquele dinheiro na carteira. Não comprei e ignorei o cara. A cada vez que vou a Ribeirão Preto, isto me incomoda. [...] Achava que esta vida não ia acabar. Quando abriu o shopping no centro de Ribeirão Preto, que foi em 1982. Eu chegava com meu holerite lá, a gente era obrigado a mostrar nas lojas. Quando era uma compra mais restrita, o gerente espantado chegava a dizer: “Mas você ganha tudo isto?” E eu era um dos menores na usina ainda. [...]. Sabe eu sempre fui um cara de política de pé no chão. E sabe eu acho que tive uma condição privilegiada. Meus filhos estão concluindo a faculdade. Eu tive um planejamento. (Ivanildo).

Embora seja ele um representante de terceira geração da família na empresa, não vislumbrou o ingresso dos filhos. Percebe-se como o fato de os filhos estarem “concluindo a faculdade” lhe é importante. Mais uma vez é a Bertaux¹⁹ a quem recorreremos para compreensão desse fenômeno, em que os trabalhadores minimamente qualificados passam a ter uma perspectiva diferenciada em relação à trajetória a ser trilhada pelos filhos.

Dessa forma, o mecanismo de manutenção das colônias para obtenção de trabalhadores disciplinados e qualificados foi eficaz, muito embora se colocasse enquanto prática restrita, fadada ao desaparecimento. Não faria sentido ver a inserção do filho na Usina São Martinho que não fosse dentro de uma perspectiva de “crescimento”. Mais ainda, os ganhos financeiros advindos do exercício de um cargo mais qualificado pressupunha a ampliação de um universo outrora desconhecido. Por essa lógica, qual seria, para a empresa, o ganho na manutenção das colônias?

Há grandes diferenças quando observamos o ingresso dos filhos dos moradores nas funções do “Escritório”, isto é, nas funções administrativas e burocráticas. Se os trabalhadores da São Luís eram aqueles que estavam mais próximos da cúpula da empresa, seria “natural” que pleiteassem posições mais bem colocadas para seus filhos. Existem dois casos de famílias cujas gerações se sucederam em funções administrativas: a família Carniel e a família Franco. A essas famílias foram sendo reservadas vagas de comando dentro da empresa, bem como um preparo diferenciado, envolvendo formação em nível superior.

Havia “algo mais”, além do capital social, que pode ser caracterizado pela observação que setores da empresa faziam acerca do comportamento desses ou daqueles jovens, sem que se levasse em consideração a colônia em que residiam. A educação física – atividade desportiva destinada aos filhos dos moradores – era um mecanismo de disciplinamento dos futuros trabalhadores e, ao mesmo tempo,

19 BERTAUX, *Destinos Pessoais e Estrutura de Classe*, 1979.

uma ferramenta de observação dos “mais aptos”; fato que ocorria também com a escola primária na empresa. Mesmo quando os jovens passavam a ser transportados pela empresa a fim de estudar em Pradópolis, continuava a existir certo mecanismo de observação. Havia funcionárias – moradoras das colônias – contratadas somente para “olhar a molecada dentro dos ônibus” a caminho da escola. Alguns afirmaram que elas eram ouvidas em épocas de “seleção de meninos”, para opinarem se aquele jovem era “comportado ou não”. Essas moças eram vinculadas funcionalmente ao setor de Assistência Social, fazendo parte, portanto, desse sistema de “recrutamento interno” existente na São Martinho.

A gente ficava de olho na garotada. Quando completasse quatorze anos, pela família, pelo jeito da pessoa, já sabíamos e íamos “namorando” o funcionário. [...] E nos joguinhos de futebol, a gente ia vendo sempre onde a pessoa se encaixava melhor. Isto era um passo para estar preparando o futuro. (João Garcia, chefe do Escritório Central entre os anos de 1960 a 1980).

As redes sociais e os mecanismos de observação tornaram-se mais recorrentes nos anos 1980, momento em que passou a existir uma maior mobilidade no ingresso dos filhos dos trabalhadores em áreas distintas daquelas áreas em que seus pais e antepassados trabalhavam.

Joaquim Paulo, por exemplo, constitui um caso emblemático. Embora filho de uma família de lavradores, ingressou na empresa sem “pegar na enxada”. Iniciou suas funções como “analista de laboratório”.

Faleceu em 2006, como diretor da área de Tecnologia da Informação.

O Joaquim foi para usina, ele foi para ser chamado para ir no meu lugar no almoxarifado. E o Caio, o engenheiro, queria que eu fosse para o laboratório. E na época, meu chefe não quis me ceder para o laboratório. [...] Surgiu o nome dele. Veio o senhor Roberto e disse: “Eu fiquei sabendo que tem o irmão do Arquimedes aí, então, traz ele aqui, e o Arquimedes vai trabalhar comigo”. “Não. Não. Se for para o Arquimedes ir para lá, então que vá o Joaquim e assim ensina uma vez só.” [...] De lá ele começou a ter uma pouca de ramificações e influências na área de informática, e começou a assumir as responsabilidades. E então surgiu a questão de definir quem seria o gerente de informática, e foi o Joaquim. (Arquimedes).

Observa-se que o fato de se saber que existiam jovens que eram parentes desse ou daquele trabalhador já os condicionava ao ingresso na empresa. O ingresso do Joaquim se dá “porque ele é irmão do Arquimedes”. Percebe-se que ele não tem de fazer a mesma trajetória do irmão, “cortar cana, realizar trabalhos braçais” etc. É como se a capacitação de um *necessariamente* estivesse incrustada no outro.

Os bons patrões

A suposta preocupação e proximidade dos doutores para com os trabalhadores das colônias e as ações altruísticas e de “justiça” por eles praticadas estão presentes na maioria dos depoimentos daqueles que passaram toda sua vida profissional na empresa.

Eu acho que não tem uma diferença entre patrão e empregado. Ele era uma pessoa comum que conversava com todo mundo, não era uma pessoa... Tem lugares aí que você não conversa com a pessoa. Ali não. Se você quisesse conversar com o doutor Orlando ou doutor Sérgio e o doutor Agenor, todos eles atendiam conversavam e explicavam. Não tinha aquela arrogância. Eram todas pessoas simples e humildes. E atendiam a todos os funcionários, nunca vi algum funcionário ou mesmo outra pessoa que saísse chateada com o bate-papo. Ele sempre foi cordial. (João Garcia).

O sentido da ação desses “doutores” não pode ser encarado unicamente dentro de uma racionalidade empresarial burocrática ou de uma estratégia pura e simples de controle dos sujeitos por elas diretamente atingidos. Parecem ser processos que se mesclam, conforme aponta, por exemplo, Martins²⁰ acerca das ações de Francisco Matarazzo no comando de suas empresas.

A principal “figura de comando” era o “doutor Orlando”. Nele repousava uma maior admiração, respeito, enfim, obediência.

A cordialidade de sua figura não era restrita apenas ao cotidiano do trabalho. Um dos entrevistados, sr. Joaquim Araújo, vai mais além, ao afirmar que tal relação não era apenas entre o patrão e o funcionário, mas entre o patrão e sua família com o funcionário e sua família. “O dr. Orlando e d. Odila, dr. Sergio e d. Geni, dr. Agenor e d. Terezinha e famílias, participavam das missas, jogos de futebol, bailes de carnaval, outras comemorações, sempre ao lado dos funcionários”.

O “patrão” se apresenta como um personagem cuja autoridade deriva de sua possibilidade de conhecer, interpretar e manipular o mundo exterior. Essa autoridade, o “patrão” a exerce na medida em que participa do universo comunitário, isto é, por meio do estabelecimento de relações pessoais com os seus membros, pois é vínculo pessoal que garante a reciprocidade da relação. Como intermediário entre o caboclo e a sociedade mais ampla, ao mesmo tempo em que exerce autoridade, é também o protetor e o conselheiro ante esse mundo que representa.²¹

A criação de uma “ação administrativa” funcionava tanto para referendar decisões como também estratégia de defesa por parte dos próprios trabalhadores, diante da imposição de regras ou procedimentos de alteração do trabalho, remanejamentos ou demissões que viessem a ocorrer. Tornava-se cômodo aos trabalhadores pensarem que certas coisas que ocorriam, ocorriam porque o dr. Orlando ou o dr. Agenor simplesmente “não sabiam”, afinal, eram “bons patrões”.

Na medida em que a empresa ia se tornando mais complexa, novas hierarquias iam sendo criadas. A tomada de decisões foi delegada para diversas “chefias”, que passaram a atuar no final dos anos 1960 de forma mais direta com os trabalhadores, em substituição à presença ostensiva dos “doutores”.

Diversos conflitos serão percebidos, principalmente na delimitação dos papéis desses novos chefes, bem como na visão dos trabalhadores acerca do distanciamento dos doutores. Tal conjuntura – e a problemática daí decorrente – é discutida de forma muito similar por Lopes,²² que apresenta pontualmente as dificuldades existentes no processo de delegação de autoridade dos diretores para

20 MARTINS, José de Souza. *Conde Matarazzo, o empresário e a empresa: estudo de sociologia do desenvolvimento*. São Paulo: Hucitec, 1976.

21 DURHAM, Eunice R. “A dinâmica da cultura: ensaios de antropologia”. Organização de Omar Ribeiro Thomaz. São Paulo: Cosac & Naif, 2004, p. 166.

22 LOPES, *Sociedade industrial no Brasil*, 1971.

as chefias num momento de crescimento e aumento de complexidade gerencial de uma empresa industrial.

Dizer que “O doutor Orlando não sabia” passa a ser estendido a todos os outros “doutores”, dentro de uma “estratégia de defesa” dos trabalhadores. O conceito aqui utilizado é inspirado em Dejours (2003), que se refere às diferentes formas com que os trabalhadores buscam minimizar o sofrimento imposto pela estrutura produtiva contemporânea. Trabalhadores tendem a estabelecer como normais procedimentos de intensificação e precarização do trabalho. No nosso caso, entretanto, a estratégia de defesa estaria mais associada à transferência que os trabalhadores faziam da responsabilidade de sua condição precária dos usineiros, dos “doutores” para “chefes”, “encarregados” etc.

Já na perspectiva das ações desses chefes, líderes e encarregados:

A usina seleciona algumas pessoas para ser a extensão do “doutor”, para ser *extensão da visão da usina*. Quem vai falar para você vai ser quem vai ver as coisas para mim. [...] Ele vai se sentir uma autoridade, mas deixa de usar esta autoridade. [...] Por que o patrão, o doutor entre aspas, está na cadeira dele. E ele não vai descer nas formigas trabalhadoras para saber o que elas estão fazendo. Por isto coloca uma extensão de olho, que é o capataz, o fiscal. E este fiscal leva o que ele quiser. (Arquimedes).

A proximidade do entrevistado da cúpula da empresa, dos “doutores”, reforça o fato de que os doutores “não sabiam” efetivamente das ações de seus líderes, chefes e encarregados. Embora devessem ser “extensão do olho” dos doutores, agiam à revelia de seus compromissos. E, para o entrevistado, o exemplo mais crível dessa “realidade” associar-se-ia a um dos eventos mais marcantes do setor: a greve de 1984.²³

Eu participava da reunião industrial. Eu vi umas cinco ou seis reuniões, em que todo mundo que vinha do campo, os chefes de campo, diziam que estava ótimo, que todos estavam contentes. Dizem que rende mais, que está uma maravilha, que está ótimo. Um dia nós saímos para uma reunião agrícola. O pessoal do campo quase invadindo a usina. [...] O que era aquilo? Diziam: “Se vocês querem cortar cana de sete ruas que busquem outros trabalhadores para cortarem. Nós não queremos sete ruas.” Ninguém queria sete ruas. Só falavam que era bom sete ruas os encarregados. Acho que ninguém foi perguntar para o cortador de cana. (Arquimedes).

O que era considerado positivo sempre será visto como uma atitude altruísta, desprendida, benemérita dos doutores, ou seja, *uma dádiva*,²⁴ ao passo que as medidas consideradas ruins, autoritárias, deselegantes, coercitivas serão designadas como uma ação praticada à revelia desses mesmos doutores.

23 A greve em Guariba, região de Ribeirão Preto, ocorrida em 1984, é considerada a maior manifestação dos trabalhadores do corte manual de cana-de-açúcar da história. Na ocasião, o aumento de “ruas” a serem cortadas e o impacto negativo que isso representaria na remuneração final, foram fatores decisivos para que ocorresse uma grande mobilização dos trabalhadores, que viram suas reivindicações atendidas. Veja-se: FERRANTE, Vera. L. S. B. “A chama verde dos canaviais: uma história de luta dos boias-frias”. (Tese de livre docência, FCL UNESP, Araraquara, 1991).

24 O conceito de “dádiva” aqui utilizado está baseado na obra de MAUSS, *Sociologia e antropologia*, p. 185-264, principalmente na discussão por ele formulada sobre a obrigação de retribuir presentes (dádivas) recebidos em sociedades ditas primitivas. A percepção dos trabalhadores no caso em estudo é também similar ao que aponta GOMES, *A invenção do trabalho*, 2005.

Grande parte das justificativas dos trabalhadores para o fato de “trabalharem bem” ou “se dedicarem ao máximo” ou ainda “vestirem a camisa da empresa”, estaria no fato de que “a empresa” ou os “doutores”, além de serem “bons”, eram também responsáveis pela casa, pela assistência, pelos médicos, pela educação, enfim, por tudo. Trabalhar da maneira que se trabalhava – de forma intensa e absolutamente leal – era a forma de “retribuir” o “bem” a “dádiva” que a empresa e os doutores propiciavam. Os doutores passavam, inclusive, a serem vistos como instrumentos de justiça, no sentido de agirem corretivamente em relação a ações malévolas ou “erradas” dos chefes, líderes etc.

Ainda que o caráter patrimonialista, benemérito, altruístico etc. esteja presente no discurso de muitos dos trabalhadores entrevistados, outros aspectos devem ser considerados. Em qualquer organização formal, os funcionários – principalmente os burocratas – tendem a assimilar as formas de agir e pensar dos proprietários. Tendem a introjetar o que as teorias administrativas chamarão de “cultura organizacional”.

Os actores não se comportam como átomos fora de um dado contexto social, nem aderem, como escravos, a um guião determinado por uma intersecção específica de categorias sociais que, por acaso, ocupam. As suas tentativas de realizar acções com finalidade estão, pelo contrário, incrustadas em sistemas concretos e continuados de relações sociais.²⁵

Pelo fato das lideranças e chefias introjetarem a “cultura organizacional” da família Ometto é que os doutores se afastam do contato direto com os trabalhadores. Contudo, sua presença – simbólica e raras vezes real – não desapareceu por completo.

Não se pode, entretanto, dimensionar o real sentido da ação dos doutores em si. Como já dissemos, acreditamos que as relações eram totais. Há que se considerar ainda que tais ações sociais poderiam ser ao mesmo tempo racionais e tradicionais, tendo de se levar em consideração a significação da ação entre todos os agentes envolvidos, entre os que a praticam e os que a recebem, conforme explicitado por Weber.²⁶

De qualquer forma, até o início da década de 1960, a usina ainda possuía, em suas terras, trabalhadores vinculados ao colonato. A figura de quem administrava a empresa, nesse diapasão, é ao mesmo tempo vista pelos trabalhadores tanto como um “industrial”, como também como um senhor de terras, dono de uma fazenda, e, portanto, tradicionalmente *responsável* pela vida de quem a ocupa.

Isso evidencia a impossibilidade de dissociação da organização empresarial dos contextos sociais e culturais que a permeiam.

As empresas não podem ser vistas exclusivamente sob a ótica organizacional, já que estas são inseridas na cultura de uma sociedade, de uma região, e ligadas a culturas profissionais que são sensíveis à sua organização e que podem reagir ou intervir em suas mudanças. Isto reafirma a ideia de que a empresa, além de um sistema econômico e técnico, é um sistema social e como tal absorve o que outras instâncias

25 GRANOVETTER, Mark. “Acção económica e estrutura social: o problema da incrustação”. In: PEIXOTO, João; MARQUES, Rafael. *A Nova Sociologia Econômica*. Oeiras: Celta, 2003, p. 75.

26 WEBER, Max. *Economia y sociedad*. Esbozo de sociología comprensiva. Tomo I. México – Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 1964.

sociais, como a escola, a família e o território lhe oferecem como referência. [...] Assim, a empresa se apresenta como cenário expressivo por ser um contexto permeável para absorver, reproduzir, responder e movimentar as representações simbólicas elaboradas pelos atores, os empresários, os trabalhadores, as trabalhadoras, as organizações sindicais, os clientes e fornecedores e demais interessados. (CAPELLIN e GIULIANI, 2002: 146).

A racionalidade administrativa está alicerçada e exemplificada na delegação de autoridade realizada na medida em que a empresa se expande. Da mesma forma, o tradicionalismo e o patrimonialismo são nítidos nas intervenções pontuais dos “doutores” e, principalmente, na visão que os trabalhadores tinham desses mesmos doutores em detrimento dos chefes e encarregados.

A contradição – ou coexistência de estruturas diametralmente opostas – é muito clara quando analisamos a concessão da moradia e a ascensão do trabalho na Usina São Martinho.

Nesse sentido,

A produção capitalista de relações não capitalistas de produção expressa não apenas uma forma de reprodução ampliada do capital, mas também a reprodução ampliada das contradições do capitalismo – o movimento contraditório não só de subordinação de relações pré-capitalistas, mas também a criação de relações antagônicas e subordinadas não capitalistas. Nesse caso, o capitalismo cria a um só tempo as condições de sua expansão, pela incorporação de áreas e populações às relações comerciais, e os empecilhos à sua expansão, pela não mercantilização de todos os fatores envolvidos, ausente o trabalho caracteristicamente assalariado. [...] O capitalismo engendra relações de produção não capitalistas como recurso para garantir a sua própria expansão, como forma de garantir a produção não capitalista do capital, naqueles lugares e naqueles setores da economia que se vinculam ao modo capitalista de produção através de relações comerciais.²⁷

As ações dos doutores, seu sistemático – porém não definitivo – afastamento das decisões técnicas, delegadas para as diferentes burocracias bem como sua presença simbólica no ideário dos trabalhadores parecem demonstrar um choque de um domínio originalmente patrimonialista com a implantação paulatina de um controle racional-legal, dentro da concepção weberiana.

Os filhos dos doutores

A entrada dos filhos dos doutores ocorreu em postos superiores muito mais pelo laço de filiação do que propriamente por suas qualificações. Na visão dos trabalhadores, eles não tiveram o mesmo carisma nem as mesmas visões e atitudes presentes na geração anterior.

É Weber²⁸ quem aborda o fenômeno da dificuldade de transmissão geracional de crenças e valores nas classes empresárias. De fato, a imensa maioria os definia enquanto sujeitos “menos preocupados”, sendo muitas vezes responsabilizados pela destruição do “mundo” outrora criado pelos pais. Abusavam da autoridade,

27 MARTINS, José de Souza. *O cativo da terra*. São Paulo: Hucitec, 1986, p. 26.

28 WEBER, *Economia y sociedad*, 1964.

passavam por cima do que era costume, por livre escolha pessoal. De forma mais contundente, não herdaram a “estima, o respeito e o carinho” que o velho Orlando tinha para com os seus funcionários, como diziam.

O estigma de “filho de doutor” estava sempre presente, indiscriminadamente. Ações técnicas ou pessoais desses indivíduos nunca eram vistas isoladamente, mas sempre dentro de um contexto da filiação.

A vida de Orlando é coincidente com a permanência de seus filhos no “comando” da São Martinho. Muito embora eles tenham tido seu campo de atuação restringido com a reestruturação que se aplicou na empresa a partir de 1995, decorrente das estratégias definidas por consultoria externa, somente irão ser definitivamente desligados da empresa após a morte do pai, em 2004, que é, aliás, sepultado na própria fazenda.

É interessante observar a manutenção dessa característica indelével de “bondade” e de “preocupação” do dr. Orlando e do dr. Agenor para com os trabalhadores. Mesmo aqueles que com eles não conviveram mantinham-se unânimes em apontar suas características magnânimas. Relatos pontuais de ações altruísticas desses doutores emanavam em diversos testemunhos. Praticamente todos sabiam – e atestavam – histórias em que um ou outro “mandou levar tal criança filha de fulano para um hospital em São Paulo, ou em Campinas”. Ou ainda que tal chefe fora mandado embora porque destratou algum trabalhador de confiança dos “homens”.²⁹

Percepções análogas a respeito do papel positivo, da hombridade, honradez etc. dos doutores, propaladas por diferentes atores, de diferentes idades – sem que estes próprios sequer tenham tido qualquer tipo de contato – são um fenômeno que encontra explicação quando observamos também a análise de Halbwachs,³⁰ quando este se refere à distinção existente o pensamento propriamente dito – inerente e restrito ao indivíduo em si – e à memória, vinculada, esta, aos diversos grupos aos quais os indivíduos se ligariam.

A condição para que tal fenômeno se estabelecesse seria a de que houvesse certa continuidade da conjuntura ora vivenciada, o que de fato ocorreu na Usina São Martinho. A figura do bom patrão, as práticas patrimonialistas, paternalistas, são posturas que se estabeleceram nos anos 1950, perdurando até os anos de 1990, suficientes, portanto, para estabelecer certa durabilidade para aquele grupo.

O fim das colônias e a reconfiguração da relação patrão e empregado na São Martinho

Um conjunto de fatores pode ser elencado para explicar as razões pelas quais as moradias ao redor da Usina São Martinho foram erradicadas. Vários são os depoimentos que corroboram o temor da empresa quanto a possíveis litígios, podendo-se dizer que essa foi uma das explicações “mais aceitas” para justificar a demolição das casas.

O processo de automação implantado na empresa ao longo da década de 1980 tornou menos necessária a presença ostensiva de trabalhadores

29 A respeito dos mecanismos de formação da memória coletiva, veja-se também: POLLAK, Michael. “Memória e identidade Social”. *Revista Estudos Históricos*, Rio de Janeiro, v. 5, n. 10, p. 200-215, 1992.

30 HALBWACHS, *A memória coletiva*, 1990.

“estratégicos”. Indiretamente, o crescimento das cidades vizinhas bem como a melhoria do transporte rodoviário regional e das comunicações são fatores que facilitaram o processo tanto de localização quanto de deslocamento do conjunto de trabalhadores. Temos ainda o fato de que os anseios das populações residentes das colônias vão gradativamente se modificando em relação à geração anterior.

Perguntado por que os “doutores” Orlando e Agenor haviam consentido com “a derrubada das casas”, um dos chefes da usina declarou que eles “cansaram de dar murro em ponta de faca”.

O desgaste ao qual o sr. João Garcia faz referência é justamente aquele relacionado à mudança de comportamento dos trabalhadores para com a empresa, que passou a ser de maior contestação e não mais de aceitação tácita dos valores e posturas organizacionais. Por essa lógica, os “doutores” cansaram “de manter aquele modo de vida que era tão bom para os moradores”, sem que estes dessem o “devido valor”.

Para outro chefe, são as greves que se processam em 1984 e 1992 que “deixaram o dr. Orlando arrasado”, e provavelmente fizeram com que ele “lavasse as mãos”, deixando de lado a postura de preocupação paternal, de cuidado que sempre tiveram.

A greve de 1984, já discutida anteriormente, atingiu especificamente a área rural, ao passo que a de 1992, o setor industrial e, em menor abrangência, o setor administrativo, sendo motivada principalmente pela questão salarial. Foi vista por muitos como o início do “desânimo total” dos doutores em relação aos trabalhadores, uma vez que um número significativo de participantes, por se tratar da área industrial e administrativa, era descendente de famílias de moradores das colônias, sendo que algumas ainda eram residentes.

De qualquer forma, as ações que ali se processaram, portanto, parecem se revestir de um caráter de “reação” dos patrões para com os empregados e também moradores. É como se fosse uma resposta à ousadia dos trabalhadores em querer se emancipar.³¹

Não houve nenhum plano estratégico que orientasse o processo. Basicamente: tão logo o morador desocupasse a moradia, tão logo ela iria ao chão. Mas havia um problema nesse mecanismo, principalmente no caso das colônias da São José e da Santo Antônio: as casas eram geminadas. Dessa forma, só se poderia demolir uma casa quando todo o grupo estivesse desocupado. Durante toda a década que se procedeu na derrubada das colônias, era muito comum que as famílias remanescentes mudassem duas ou até mesmo três vezes dentro de uma mesma colônia ou entre colônias diferentes. Nesse ponto, talvez se evidencie o caráter mais malévolo da demolição. Nessas colônias, as famílias remanescentes não necessariamente eram as mais “estratégicas”, mas sim as mais pobres, que não tiveram condições de se mudar para as cidades.

O destino mais delicado, por assim dizer, era reservado, contudo, para aqueles que haviam sido demitidos. Nesses casos, não havia deslocamento para outra casa. Embora a empresa não estabelecesse um prazo específico para que a família “desocupasse a casa”, a família ficava ali, isolada, esquecida pelas demais

31 A reação de empregadores à organização dos trabalhadores é também amplamente comum na realidade rural brasileira. Apenas como exemplo, veja-se o trabalho de: SILVA, Maria Aparecida M. “Greve na fazenda”. In: NEVES, Delma Pessanha; SILVA, Maria Aparecida Moraes (orgs.). *Processos de constituição e reprodução do campesinato no Brasil*. Volume 1. Formas tuteladas de condição camponesa. São Paulo: Editora UNESP; Brasília: Núcleo de Estudos Agrários e Desenvolvimento Rural, 2008.

famílias, esperando o dia para mudar.

Assim que o grupo de casas fosse desocupado, ele imediatamente começava a ir para o chão, às vezes no mesmo dia. As telhas eram empilhadas juntamente com as madeiras, os tijolos, os canos de metal, as janelas, vidraças, fios elétricos, vasos sanitários e tudo aquilo que pudesse ser reaproveitado. Nesse ponto, observa-se uma última “benevolência” da usina para com seu pessoal que morou ali por gerações. Muito desse material foi reaproveitado por alguns moradores na construção de suas novas residências em outras cidades. Era integralmente “doador” pela empresa, para que o sujeito – ou a própria usina, no caso das famílias mais pobres – construísse a nova casa em cidades vizinhas, principalmente Pradópolis. Alguns já tinham seu terreno; outros, mais humildes, chegaram a receber até o terreno da empresa na cidade.

[...] é que as pessoas trabalhavam, trabalhavam e trabalhavam e quando se aposentavam todo mundo achava que, embora ele tenha trabalhado tantos anos, talvez quarenta anos ou quarenta e cinco anos trabalhando na empresa. Gozando de não ter custo de moradia, ou custo de água, luz ou telefone e toda a manutenção da casa, já que era cedido pela usina. Quando ele se aposentava, era obrigação da empresa mantê-lo morando naquela casa. Por que ele não tinha uma casa para morar. E isto era visto como uma obrigação deles. Então era uma relação que o velho estava na senzala e como você vai tocá-lo da senzala quando ele não serve mais? Você tem que fazer uma casa para ele. (Arquimedes).

Conforme se observou, “a derrubada das casas” constituiu-se num processo bastante violento, e que é percebido de forma diferente tão logo alteramos o espectador. De fato, a derrubada das casas parece ter sido um evento “impensável” para aqueles que durante tanto tempo ali residiram e que “desfrutavam” de uma condição menos privilegiada, financeira e profissionalmente falando, ao mesmo tempo em que era previsível e mesmo “necessária” para aqueles que minimamente ascenderam, e que percebiam o real sentido de fidelização e dependência das moradias, como o sr. Arquimedes, por exemplo. No caso específico desse entrevistado, parece que o fim da moradia beneficiou muito mais ao próprio trabalhador. Já no caso das chefias, o processo não é visto como “causador de mágoas”, uma vez que “o importante era continuar empregado”.

Seja como for, é inegável o impacto causado pela demolição, uma vez que estamos a falar da desconstrução de um universo, de um lugar, que para muitos era único.

O lugar ocupado por um grupo não é como um quadro negro sobre o qual escrevemos, depois apagamos, números e figuras. Como a imagem do quadro evocaria aquilo que nele traçamos, já que o quadro é indiferente aos signos, e como, sobre o mesmo quadro, poderemos reproduzir todas as figuras que se quiser? Não. Todavia, o lugar recebeu a marca do grupo, e vice-versa. Então, todas as ações do grupo podem se traduzir em termos espaciais, e o lugar ocupado por ele é somente a reunião de todos os termos. Cada aspecto, cada detalhe desse lugar em si mesmo tem um sentido que é inteligível apenas para os membros do grupo, porque todas as partes do espaço que ele ocupou correspondem

a outro tanto de aspectos diferentes da estrutura e da vida de sua

sociedade, ao menos, naquilo que havia nela de mais estável.³²

Um lugar que abrigou famílias por gerações, certamente nelas infligiu certas marcas, principalmente a visão de que tudo ali era estável, contínuo, imutável. Entretanto, é esse mesmo autor que aponta para o fato de que certas percepções dos indivíduos em relação a um lugar são mais nítidas justamente nos momentos em que essa efetiva ligação está para se romper. Dessa forma, é crível se pensar que nos antigos moradores a consciência em relação ao desaparecimento total da moradia e da reconfiguração das relações com a empresa só se estabeleceria muito tardiamente, praticamente quando todas as casas já tivessem sido derrubadas. A partir daí, de fato, o ambiente material e a percepção dos trabalhadores jamais seriam as mesmas.

A reconfiguração das relações empresa e trabalhadores

Fim do apoio governamental, inserção de novas tecnologias, diminuição do número de empregados e flexibilização do trabalho são pontos característicos do processo de reestruturação produtiva vivenciado pelas usinas da região de Ribeirão Preto, a partir dos anos 1990. Tais características são, no caso da São Martinho, acompanhadas do desaparecimento das moradias, bem como da implantação de um sistema de gestão profissional, que substituiu a administração familiar até então existente. Desse processo, o que parece ser mais significativo nas memórias dos trabalhadores – além da derrubada das casas – é o “distanciamento” que passou a existir para com os patrões, bem como o medo constante do desemprego, que, de fato, foi consubstanciado com o corte maciço de trabalhadores.

A partir de meados da década de 1990, a Usina São Martinho contratou uma consultoria externa,³³ responsável por realizar todos os processos de “reengenharia” necessários. As ações da empresa foram conduzidas dentro de uma perspectiva de pressão, de medo, no sentido de que comissões mistas – consultoria e trabalhadores – foram montadas a fim de se estabelecer quem deveria ou não ser demitido. Alguns trabalhadores mais graduados contam que eram solicitadas listas aos chefes e encarregados para que eles “enxugassem” o setor. Afirmam que muitos desses chefes e encarregados, tão logo realizaram a demissão de seus comandados, foram também desligados. Vários trabalhadores contam que, nos desligamentos coletivos, muitos eram aqueles que encaravam o processo como algo “natural”, um processo que tinha de ser feito.

É igual uma pessoa idosa. Você viu o quanto ele produziu. Ele não pode ser descartado. Senta lá para bater um papo, você vai extrair uma coisa boa. Eu tenho certeza. Não pode ser descartado. Eu vejo nesta demissão em massa, teve um cara, não vou mencionar o nome, ele subiu num banquinho e falava: “Fulano, vai embora, Ciclano, vai embora”. Subiu e falava: “Fulano vai embora.” Depois foi a vez dele. (Ivanildo).

32 HALBWACHS, *A memória coletiva*, p. 133.

33 A consequência desse processo foi o que autores – como: RIFKIN, Jeremy. *O fim dos empregos*. O declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho. São Paulo: Makron Books, 1995. – definem por “downsizing”, ou seja, uma redução massiva dos postos de trabalho.

Percebe-se uma nítida banalização de um processo que pôs fim à trajetória de diversas famílias que por gerações estiveram presentes na São Martinho. Nesse sentido, de forma mais racional, centrada, um trabalhador que galgou diversos postos dentro da empresa faz uma narrativa a respeito desse processo de reestruturação e de desligamentos da empresa.

Veja bem, quando nós fizemos a safra de 1993. Foi [silêncio pensativo]... nós fizemos a maior safra agrícola de açúcar. E cada turno tinha 900 pessoas dentro da usina. Em 1994, foi feito uma reestruturação empresarial muito grande de processo. E o destaque desta equipe de reestruturação e nós caímos de 2.780 pessoas que tínhamos dentro da usina, naquela época, para 1.200 pessoas dentro da usina [silêncio]. Então você imagina que reestruturação foi esta. Então só para você ter uma visão, nós fizemos na área de transporte, eu dei uma sugestão e nós tiramos ela da área que estava comigo. Eu achava que não tinha sentido. Ela saiu em 1997. Tiramos do almoxarifado que estava comigo e passamos para área de transporte agrícola. Eu dizia, já tinha o transporte lá, por que o transporte aqui dentro? Então fomos reduzindo tudo. Ou seja, em 1998, por exemplo, nós tínhamos dentro da usina 900 e poucas pessoas. Para você ver era equivalente a um turno. [...] Como disse, em 1993, tínhamos três turnos de 900 pessoas. E em 1997, tínhamos um turno com 900 pessoas. Isto a nível social é um baque muito grande. A estrutura nossa de materiais nós tivemos aí, só materiais sem contar transporte, numa época tínhamos 60 pessoas na área industrial e 80 pessoas na área agrícola, que faziam turnos. Nós transformamos o almoxarifado, que era um setor em que as pessoas chegavam no balcão, 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 checkout, 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 sessenta pessoas passou para vinte e duas. De oitenta por trinta. Eu olhava para minha mulher e falava, não vai ter lugar para mim. [silêncio] O que de fato não teve. Mas...[...] Minha saída... saída... Agora nós vamos ter que reduzir folha e ou a gente pede para você entrar no PDV ou para compensar o teu nível de salário, já que você é chefe, a gente vai ter que mandar embora umas seis pessoas. E você tem potencial, e se sair daqui você arruma emprego fácil. [silêncio] Não tudo bem. Eu entro no PDV... (Arquimedes).

O processo descrito permite associação com temáticas apontadas por autores como Senett³⁴ – acerca do temor do desemprego, da inutilidade – e Dejours³⁵ – sobre o sofrimento social do trabalho, do desemprego e da banalização daí decorrentes. Ainda que o processo seja abrupto, traumático, não há uma participação dos “doutores”. Não que eles não estivessem por trás das decisões, mas simplesmente porque delegaram as tarefas. De qualquer forma, parece haver certa quantidade de justiça, ao se imaginar que eles próprios também foram afastados. Nesse ponto é que se torna possível constar a efetiva profissionalização da empresa, uma vez que o tratamento dado a seus antigos “gestores” não diferiu daquele dado aos trabalhadores.

34 SENNETT, Richard. *A cultura no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Zahar, 2006.

35 DEJOURS, Christophe. *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2003.

Ainda que possamos supor que hoje a São Martinho se estruture enquanto uma empresa flexível, atrelada a processos contemporâneos de gestão da produção, do trabalho e dos trabalhadores, há que se considerar que nem todos os procedimentos da época da gestão familiar foram abandonados. O caráter de ingresso de filhos de “famílias conhecidas”, por exemplo, é um desses aspectos que ainda parece continuar, todavia, sem a mesma amplitude, numa perspectiva das redes sociais, segundo Granovetter.³⁶

Considerações finais

Demonstramos como a relação capital trabalho era diferenciada na Usina São Martinho. A moradia, a possibilidade de ingresso e ascensão dos filhos, o caráter pessoal das relações entre doutores e empregados imbricavam numa articulação para além das condições objetivas.

Foi possível constatar certa continuidade dos padrões tradicionais, patrimoniais e paternalistas, ao mesmo tempo em que se inseriam processos de modernização do trabalho e da produção.

Significativo observar como esse processo de continuidade e ruptura se organizava no ideário dos próprios trabalhadores, que tenderam a ver como negativas apenas as ações dos encarregados, chefes, líderes, mas jamais dos doutores.

Esse modelo de gestão do trabalho peculiar, em que coexistiam estruturas arcaicas e patrimonialistas com padrões de modernização e racionalização é, no caso da Usina São Martinho, facilmente delimitado cronologicamente às décadas de 1960 a 1990.

Muito do sucesso desse sistema se deu por conta da empresa lidar com uma população residente de origens agrárias, que trazia consigo a mentalidade de dependência em relação “ao dono da fazenda”, que não viam possibilidade de uma existência diferente daquela vivenciada por gerações.

A partir do momento em que novas possibilidades começam a se desenhar no universo dos trabalhadores, o sistema deixa de se reproduzir. A questão da qualificação dos filhos dos funcionários marca essa ruptura.

As ações altruísticas dos doutores eram primordiais para que os trabalhadores desenvolvessem uma perspectiva positiva a seu respeito. De fato, por conta das entrevistas realizadas, e pela vivência dentro de uma das famílias que se relacionou com a São Martinho por gerações, é possível afirmar a existência de uma preocupação desses indivíduos para com os trabalhadores, como se eles próprios incrustassem em si a “responsabilidade de cuidar dessa gente”, o que confirma a perspectiva segundo a qual as relações sociais tendem sempre a ser totais.

Por fim, há que se considerar ainda a mudança no gerenciamento da Usina São Martinho, que inseriu novas tecnologias, reduziu postos de trabalho e substituiu o estilo de gestão familiar por um modelo dito “profissional”, reconfigurando as relações empresa e empregado. Tal profissionalização não tornava possível a continuidade dos padrões típicos dos anos 1960 aos dos anos 1980.

Há plausibilidade nessa explicação? Sim, muito embora entendamos que os processos anteriormente descritos, de ascensão das famílias, diminuição das

³⁶ GRANOVETTER, *Acção económica e estrutura social*, 2003.

distâncias com outros adensamentos e dificuldade de passagem de valores de uma geração a outra sejam muito mais claros, não apenas no sentido de caracterizar o que era específico do modelo existente na realidade da São Martinho, mas como também seu inevitável desaparecimento.

Recebido em 23/09/2018

Aprovado em 28/12/2018